

# ღიდერი და ღიდერობა

იან შვანია, გიორგი კიკნაძე

ავტორებისგან

მსოფლიო ელვის სისწრაფით იცვლება. ასევე ელვის სისწრაფით იზრდება საზოგადოების ინტერესი ლიდერობასა და ლიდერებისადმი. ყველას გაგვაჩნია გარკვეული შეხედულება, თუ რა არის ლიდერობა, თუმცა ამ ტერმინის ზუსტი განმარტება მაინც ძნელია. ლიდერობის უცნობილესმა მკვლევარმა, რალფ სტოგდილმა, თავის ენციკლოპედიურ ნაშრომში ლიდერობის და ლიდერის განმარტებას ათ ფურცელზე მეტი დაუთმო.. ზოგიერთი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ ლიდერობა წარმატებული ჯგუფის დინამიური მუშაობის შედეგია, სხვები კი, თვლიან, რომ ლიდერობას ადამიანის გრანდიოზული ძალისხმევა განაპირობებს. არის ასევე მოსაზრება, რომ ლიდერს გარემოებები და აუცილებლობა ჰქმნის, თუმცა სხვა მოსაზრების თანახმად, ლიდერული თვისებების მქონე ადამიანი ყოველთვის ლიდერია.

სახელმძღვანელოს შედგენისას, შევჩერდით ლიდერობის სამ უმნიშვნელოვანეს პოსტულატზე: ყოველ პიროვნებას გააჩნია ლიდერობის პოტენციალი; ლიდერობის სწავლა შესაძლებელია და ლიდერული ჩვევების ათვისებისა და მათი გამოყენებისთვის, აუცილებელია პერსონალური ლიდერული ფილოსოფიის განვითარება.

ჩვენ არ ვამტკიცებთ, რომ არსებობს ლიდერობის მეცნიერება ან მარტივი ფორმულა, თუ როგორ უნდა გავხდეთ ლიდერები: ლიდერობა უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. მაგრამ ისტორია გვიჩვენებს, რომ ეფექტური ლიდერები ხშირად სწავლობენ და ავითარებენ გარკვეულ ჩვევებს. ამასთანავე, გამორჩეულ ლიდერებზე დაკვირვება საშუალებას იძლევა გამოვყოთ გარკვეული საერთო თვისებები, რომლებიც დიდწილად განაპირობებენ ყოველი მათგანის წარმატებას. შესაძლებელია ამ თვისებების შეძენა და განვითარება. ჩვენი წიგნი იძლევა საშუალებას ვისწავლოთ ლიდერობა გამორჩეული ლიდერების ცხოვრებისეული ფილოსოფიის მაგალითებზე და განვაავითაროთ ჩვენი საკუთარი ლიდერული ფილოსოფია.

სარჩევნო

ლიდერის ზოგადი აღწერილობა და სიტუაციური ანალიზი - - - - - გვ. 6

მომავალი ლიდერის ნაბიჯები - - - - -	გვ. 16
ლიდერის 10 თვისება - - - - -	გვ. 31
შრომითი განწყობების და მოტივაციების განხილვა - - - - -	გვ. 42
დოკუმენტები და ადამიანები - - - - -	გვ. 51
სტრატეგიული დაგეგმვა - - - - -	გვ. 63
მომავალი ლიდერისა და კორპორაციული მდივნის ფუნქციების გადაკვეთაზე - - - - -	გვ. 96
შექმენი წარმატებული გუნდი (12 ნაბიჯი ეფექტური გუნდის შესაქმენლად- - - - -	გვ. 109
წარმატებული გუნდის საიდუმლოება - - - - -	გვ. 114
ფორმალური ლიდერები - - - - -	გვ. 117
წარმატებული ჯგუფების ლიდერების მთავარი ფუნქციები - - - - -	გვ. 118
ჯგუფის დანიშნულება და ძალა - - - - -	გვ. 119
ლიდერის პერსონალური თვისებები - - - - -	გვ. 120
ლიდერის ოთხი კომპეტენცია, ოთხი ნიჭი - - - - -	გვ. 125
ლიდერობის სიცოცხლისუნარიანობა, ლიდერობის შედეგი - - - - -	გვ. 131
ლიდერის ეთიკა (რა არის ეთიკა? ეთიკის დონე, მასშტაბი, საზომი. რატომ უნდა იყოს ლიდერი მაღალეთიკური? სიტუაციური ეთიკა) - - - - -	გვ. 133
რწმენის მენეჯმენტი - - - - -	გვ. 138
ვინ უნდა იყოს მაგალითი? - - - - -	გვ. 139
პასუხისმგებლობა - - - - -	გვ. 141
სწორი მოტივი თუ სწორი მოქმედება? - - - - -	გვ. 142
ეთიკური ბიზნესი (ბიზნესმენის ეთიკა. მოგების მოტივი და სოციალური პასუხისმგებლობა) - - - - -	გვ. 143
განსაზღვრე პერსონალური ეთიკა (როგორია თქვენი შეხედულება შემდეგზე) - - - - -	გვ. 147
საეჭვო ეთიკა - - - - -	გვ. 151

ვასწავლოთ ახალგაზრდებს - - - - -	გვ. 155
ეთიკა პოლიტიკაში - - - - -	გვ. 158
სიმამაცე, დააყენო ეთიკა პირველ ადგილზე - - - - -	გვ. 159
ეთიკური გადაწყვეტილებები და მომავალი - - - - -	გვ. 160
პასუხისმგებლობა და პიროვნებისა და ერის სრულყოფა - - - - -	გვ. 163
ძველი სიბრძნე - - - - -	გვ. 165
ვიმსჯელოთ ეთიკურად: სხვადასხვა მიდგომა მორალური გადაწყვეტილების მისაღებად - - - - -	გვ. 166
მიზანი. მიზნის ძალა. ნებისყოფა - - - - -	გვ. 171
პირადი პატიოსნება - - - - -	გვ. 174
შევეწინააღმდეგოთ სირთულეებს (შეჯახება ყრუ კედელთან) - - - -	გვ. 176
გავზარდოთ მიზნის ძალა: ადამიანის ოთხი უნარი - - - - -	გვ. 178
სინდისი არეგულირებს კავშირს ცხოვრების მისიასა და პრინციპებს შორის - - - - -	გვ. 179
გავხდეთ ინტეგრირებული პიროვნება - - - - -	გვ. 185
როგორ უნდა დასახო და მიაღწიო პრინციპებზე დაფუძნებულ მიზანს? - - - - -	გვ. 187
დასახე გრძელვადიანი და კონტექსტუალური მიზნები - - - - -	გვ. 188
ვიხელმძღვანელოთ “შესაძლებლობების” ჩამონათვალით - - - - -	გვ. 190
კვირის ეფექტიანი მიზნის დახასიათება - - - - -	გვ. 191
თვითდარწმუნებულობა და სიმამაცე - - - - -	გვ. 194
რამოდენიმე პრაქტიკული რჩევა	
“ოქროს წესები”, რომლებიც უნდა იცოდეს მომავალმა ლიდერმა - -	გვ. 195
ეფექტური პრეზენტაციის მომზადება - - - - -	გვ. 196

1. ლიდერის ზოგადი აღწერილობა და სიტუაციური ანალიზი

ლიდერის ცნების განსაზღვრისას არ უნდა დაგვავიწყდეს თუ მოცემული საზოგადოებისთვის ვინ ითვლება ლიდერად ან ვის წარმოადგენს ის თავისი ძირითადი მახასიათებლებით. ან, საერთოდ, ლიდერს აქვს მახასიათებლები თუ იგი მათ იძენს მას შემდეგ, რაც გახდება ლიდერი, ან სანამ გახდებოდა, მანამდე ჰქონდა გამომუშავებული. ლიდერი და საზოგადოება, ლიდერი და აუდიტორია, ლიდერი და პოლიტიკური ორგანიზაცია, ლიდერი და ბიზნესკომპანია – განა ადამიანს შეუძლია ყველგან ლიდერი იყოს? ეგებ, არსებობს სხვა უფრო მნიშვნელოვანი ფენომენი, რომელსაც ადამიანთა ვერცერთი გაერთიანება ვერ აუვლის გვერდს? კაცობრიობის ცნობიერებაში ლიდერების სახეებია: კარგი შემგროვებლები, კარგი ოჯახის მეთაურები, კარგი ქურუმები, კარგი ბელადები, კარგი მსაჯულები, უბრალოდ ხალხში ცნობილი/სახელგანთქმული ადამიანები, კარგი მეფეები, კარგი იმპერატორები, კარგი ვაჭრები, კარგი ხელოსნები, კარგი ორგანიზატორები და წარმატებული/მოგების ფსიქოლოგიას ჩაჭიდებული საქმოსნები/ბიზნესმენები. რას ნიშნავს იყო კარგი და წარმატებული, ეს უპირველესი მნიშვნელობის სიტყვებია. უწინარეს ყოვლისა, ლიდერი საკუთარ თავში მოიცავს სიკარგისა და ადამიანურ სათნოებას; ეს იმიტომ რომ ლიდერი თანამდებობა არ არის, რომ დაგნიშნონ ან დაგაწინაურონ. ლიდერად „შენ“ დროის განმავლობაში გამოავლენ საკუთარ თავს საზოგადოებაში. „შენ“ ლიდერად გახდომისას საზოგადოებას დაანახებ იმ ახალ გზას, რომელზეც ნებისმიერ სხვა ადამიანსაც შეუძლია იაროს თუ მას სურს იყოს ადამიანი რეალურ საზოგადოებაში.

*რეალური საზოგადოება – დროის გარკვეულ მონაკვეთში საზოგადოების ძირითადი ნიშნების და მახასიათებლების ერთობლიობა, სადაც ლიდერს უხდება მოღვაწეობას.*

ლიდერის გზის გავლა საზოგადოების წევრებისთვის წარმოუდგენელი და მიუღწეველი თუ აღმოჩნდება ეს აღარ იქნება გზა წარმატებული კარიერისკენ ეს იქნება გზა „თვითნაკეტვისკენ“.

*თვითნაკეტვა – ადამიანის, როგორც მაღალინტელექტუალური/სულიერი არსების მდგომარეობა მისი არსებობის გარკვეულ ფაზაში, როცა ობიექტური მიზეზების ან შინაგანი კომპლექსების შედეგად მას, როგორც პროგრესულ არსებას არ სურს საზოგადოებას თავი ასეთად დაანახოს. თვითნაკეტილი ადამიანებისთვის საკუთარი თავის ან შესაძლებლობების გამოვლენა „ცივი შხაპის“ მიღებას ჰგავს. ასეთ ადამიანს ისიც აწუხებს/კეტავს, რომ „ცივი შხაპის“ მიღებამდე მან „ტანზე უნდა გაიხადოს“, ანუ გამოავლინოს თავისი თვისებები; ეს თვისებები კი მას არ მოსწონს და ჰკონია, რომ საზოგადოებასაც არ მოეწონება.*

ადამიანს რომელიც თავის თავს თვლის ლიდერად არ უნდა აწუხებდეს მსგავსი სახის პრობლემა, რადგან ეს ხელს შეუშლის მისი დადებითი მახასიათებლების გამოვლენას და, რაც მთავარია, საზოგადოებამდე მიტანას. უნდა დავიხსოვოთ ერთ-ერთი ძირითადი წესი:

**ჩაკეტილი დირექტორი/მმართველი ლიდერი არ არის**

იგი ამ თანამდებობაზე დანიშნეს და ამ თანამდებობამ მოირგო და ჩაკეტა, ისე რომ ამოსუნთქვის და საკუთარი დადებითი თვისებების შესახებ

დაფიქრების საშუალება არ მისცა. ასეთ პიროვნებას ცხოვრებაზეც და თავის სამსახურებრივ კარიერაზეც მცდარი წარმოდგენა აქვს და არ იცის, რომ რთული მოზაიკა მარტივი ელემენტებისგან არის აწყობილი. ხშირ შემთხვევაში 3 წლის ბავშვიც კი უფრო მოხერხებულია, ვიდრე ის თავის საქმიანობაში. ასეთ ღირეპტორებზე ამბობენ, სხვების გამოცდილებამ ჩაკეტაო. ასე რომ, ლიდერი და ლიდერობა საზოგადოების უცხო თვალისთვის არის რთული მოზაიკა, თორემ თავად ადამიანისათვის, ვინც უკვე გახდა ასეთი, მხოლოდ სურათია ჩარჩოს გარეშე. ლიდერად გახდომისათვის დავიხსომოთ კიდევ ერთი წესი:

**ლიდერი რომ გავხდეთ, დავიწყეთ მარტივი მოქმედებებით**

და აქვე თანმხლები წესი:

**ლიდერი რომ გავხდებით, არ დავივიწყეთ მარტივი მოქმედებები**

როგორც წესი, პირველი და მეორე წესი ნამდვილი ლიდერებისთვის ერთიანია და მათთვის არ არსებობს სხვაობა დროში, წარსული და აწმყო. ანუ დრო, როდესაც შენ არ იყავი ლიდერი და გინდოდა ასეთად გახდომა და დრო, როდესაც ასეთი გახდი. როგორც წესი, ასეთებს რეალური ცხოვრება ამოატივტივებს და გამორიყავს ხოლმე. ლიდერმა კი სხვისი მოთხოვნები კი არ უნდა იკითხოს, არამედ საკუთარი უნდა ჰქონდეს და ისინი შეუსაბამოს ან მოარგოს რეალურ საზოგადოებას. სხვისმა მოთხოვნებმა საკუთარი თავი შეიძლება ისე დაგაკარგვინოს, რომ მისი პოვნა აღარც კი მოგიხდეს. ახლა გავეცნოთ შემდეგ წესებს:

**კარიერა წყლის დიდი მასაა, სადაც ტალღებს თევზები ქმნიან.**

**წარუმატებელი თევზები მხოლოდ და მხოლოდ ტივტივებენ, რადგან სხვა არაფერი ეს შეუძლიათ.**

**დიდი და წარმატებული თევზები წყლის სიღრმეებში დაცურავენ და წარუმატებელ თევზებს „ქვევიდან“ უქმნიან საშიშროებას.**

**მოტივიტივ თევზები ოდესნე გაირიყებიან.**

როგორც ვხედავთ, რეალური ცხოვრება რეალურ საზოგადოებაში საკმაოდ ხისტი და მისი წევრებისგან მაქსიმალურ ყურადღებას მოითხოვს. ეს ყურადღება დაკავშირებულია მასთან, რომ საზოგადოების წევრმა არ დაკარგოს თავისი ადგილი შემთხვევითობის გამო ან მძაფრი კონკურენციის პირობებში. ამ შემთხვევაში „შენ“, როგორც მომავალ ლიდერს უნდა გაინტერესებდეს ის საქმიანობა, სადაც შენი კარიერის წარმატება იღებს სათავეს. არსებობს შემდეგი გარემოებები, რომელთა გამოც მუშაკს/მომავალ ლიდერს შეიძლება პრობლემები შეექმნას:

- იგი შეცდა, როცა საქმიანობის ესა თუ ის სახე ამოირჩია და ახლა სიტუაციის გამოსწორებას ცდილობს;

- აიძულებენ სამმაგი დატვირთვით იმუშაოს, რის გამოც მას ხასიათი უფუჭდება, სულიერად დაცლილია და გამორთული როზეტივით გრძნობს თავს. მას სურს უფრო სახალისო სამუშაო, სადაც მეტი ფიქრის საშუალება მიეცემა;

- მას უნდა საკუთარი ბიზნესის წამოწყება;

▪ მისი ხელფასი საკმარისი არ არის მისი საყოფაცხოვრებო პირობებისთვის, რაც მას არახელსაყრელ პირობებში აყენებს, რადგან, ფულის ნაკლებობასთან ერთად აკლდება თვითშეფასებაც;

▪ ვერ შეეწყო უფროსობას, არ მოსწონს ადმინისტრატორი, თვლის, რომ ის ზედმეტად მომთხოვნია მის მიმართ, მოთხოვს იმაზე მეტს შესრულებას, ვიდრე შრომითი კონტრაქტით არის გათვალისწინებული, ასრულებინებენ ზეგანაკვეთურ სამუშაოს, ასეთ პირობებში მას არა მარტო სამსახურის დატოვება, არამედ სამუშაოს ტიპის შეცვლაც უნდა. აქ დავისხომოთ ერთი მაქსიმა: მოცემულ შემთხვევაში ნამდვილი ლიდერი არასდროს ერის ფარ-ხმალს, პირიქით, ის ყოველნაირად ცდილობს საკუთარი თავის წარმოჩენას;

▪ მას ახსენდება წინა სამუშაო, სადაც გაცილებით უკეთეს პირობებში იყო. ნამდვილი ლიდერი ასეთ მდგომარეობაში დიდხანს არ დარჩება;

▪ ხანდახან მისთვის ფული უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე კარიერა, მაგრამ ამაზე ფიქრით შეიძლება მომავალი ლიდერი გააკოტრდეს და გახდეს გამოუსადეგარი, როგორც „ნაცემი მოკრივე“;

▪ მომავალი ლიდერი უფრო და უფრო მეტს ფიქრობს თავის ცხოვრებისეულ მისიაზე, მაგრამ ეს პარანოიად არ უნდა გადაექცეს, თორემ მივიღებთ დაკომპლექსებულ სახემოდუშულ კონსერვატორს, რომელიც მხოლოდ საკუთარი ოჯახის წევრებისთვის თავის მობეზრებით იქნება დაკავებული;

▪ მომავალი ლიდერი სამუშაოს ვერ ერგება და ტოვებს მას, ან კადრების შემცირების გამო ის თამაშგარე მდგომარეობაში რჩება „დამსახურებულ პენსიაში“ გადის.

მაგრამ ახლა გავითვალისწინოთ შემდეგი წესები, წესებით ჩამოთვლილმა გარემოებებმა ჩვენზე გავლენა რომ ვერ მოახდინოს:

▪ მომავალი ლიდერი პრობლემებმა კი არ უნდა მართოს, მან უნდა მართოს პრობლემები;

▪ იგი უნდა იყოს დარწმუნებული თავის ქმედებებში და ყურადღება არ უნდა მიაქციოს მის გარშემო მყოფთა საქციელს, ეს უარყოფითად იმოქმედებს მისი ქმედებების დამაჯერებლობაზე. მას შეუძლია გამოიყენოს სხვა ლიდერების გამოცდილება, თუმცა ამ შემთხვევაში სიტუაციები მაქსიმალურად უნდა ემთხვეოდეს ერთმანეთს. ეს განსაკუთრებით ეხებათ ფინანსურ სფეროში მოღვაწე ლიდერებს. ამისათვის მათ დაახლოებით სამი მრჩეველი მაინც სჭირდებათ;

▪ მომავალმა ლიდერმა უნდა გაითვალისწინოს, რომ მაქსიმა მიზანი ამართლებს საშუალებას არაეთიკურია, და მაქსიმალურად უნდა შეეცადოს რომ მისი ქმედებები მისი პიროვნების შტრიხებს შეესაბამებოდეს. არ შეიძლება, მომავალმა ლიდერმა გადააჭარბოს თავის სამსახურებრივ ან კარიერულ კომპეტენციას, ეს განსაკუთრებით ეხება ბიზნესკომპანიების დირექტორებს საერთაშორისო კონტრაქტების გაფორმებისას;

▪ მომავალმა ლიდერმა უნდა დაიხსომოს, რომ პარტნიორებთან ურთიერთობებში ფული ერთ-ერთი ღირებულებაა და არა ძირითადი;

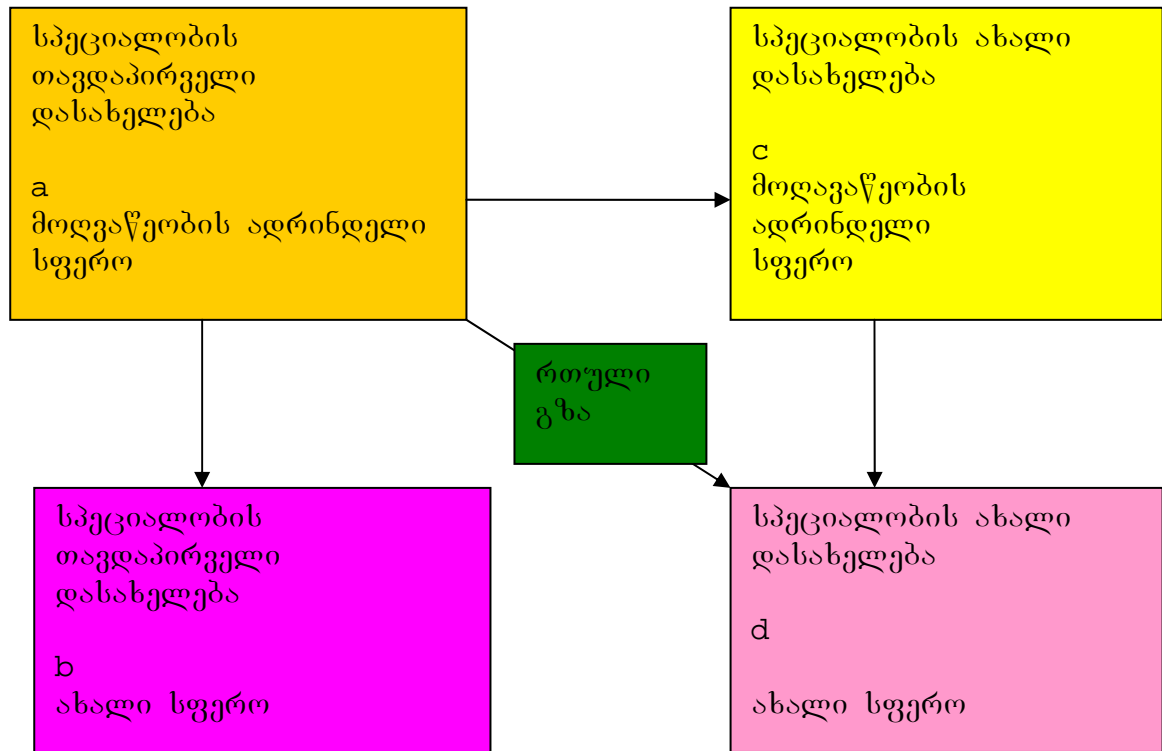
▪ მომავალმა ლიდერმა უნდა მართოს ფინანსური ძალები და ეს მართვა უფრო კონტროლის სახეს უნდა იძენდეს, ვიდრე განკარგვისას, რადგან ამ დროს პასუხისმგებლობის კუთხე პატარავდება ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, პასუხისმგებლობა მცირდება;

- მომავალმა ლიდერმა უნდა შეარჩიოს სასურველი, ასე ვთქვათ, ბიზნეს პარტნიორები და წაუყენოს ძირითადი მოთხოვნები, ყველამ უნდა იცოდეს, რომ სამსახურებრივი ბიზნესტრადიციებისა და ეკონომიკური მოგების ბუნებიდან გამომდინარე ის მათ ფარგლებს ვერ გაცდება;
- მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, საიდან დაიწყო კარიერის პირველი ნაბიჯები და ვინ იყვნენ პირველი მისი პარტნიორები;
- ლიდერს უნდა ჰყავდეს სანდო პირთა წრე, რომლის გარღვევაც იშვიათი პროცესი უნდა იყოს;
- მომავალ ან უკვე შემდგარ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ ფულმა მასზე ფსიქოლოგიური ზეგავლენა არ უნდა მოახდინოს
- მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ პარტნიორებთან საუბარში ახსენოს ეკონომიკური მოგება და არა ტერმინი „ფული“;
- ლიდერი უნდა მართავდეს ფულს და არა პირიქით;
- მომავალი ლიდერი უნდა იყოს მისაბაძი მაგალითი თანამშრომლებისთვის და საჩვენებელი მაგალითი უფროსობისთვის;
- მომავალ ლიდერში ვინმე მაინც უნდა ხედავდეს მომავალ უფროსს, მისი სტრატეგია უნდა იყოს მომავალზე ორიენტირებული, სტრატეგიულად გათვლილი, ჭკვიანური და პერსონალის უმეტესი ნაწილისთვის მოსაწონი;
- მომავალ ლიდერი უნდა ზრუნავდეს პროფესიული უნარ-გეგვების ამადლებაზე და ეს დადასტურებული უნდა იყოს შესაბამისი დოკუმენტაციით. დოკუმენტაცია უნდა იყოს საერთაშორისო ან რეგიონულ დონეზე აკრედიტებული მაინც. საურველია სამსახურის, გარდა კვალიფიკაციის ამადლების სხვა კურსების მოძებნა, ოღონდ არა კონკურენტულ ორგანიზაციაში;
- მომავალ ლიდერს უნდა ჰქონდეს ორგანიზაციის სტრატეგიული განვითარების არსებული, სასურველი და შეცვლილი გეგმა. მან უნდა იცოდეს საკუთარი იდეების ადგილი ამ სტრატეგიაში;
- მომავალი ლიდერი არ უნდა დათრგუნოს შიშმა და დეპრესიამ; მას უნდა ახსოვდეს, რომ მისთვის არ არსებობს ე.წ. სამსახურებრივი დეპრესია, რაც მხოლოდ საშუალო დონის მუშაკებისთვისაა დამახასიათებელი;
- მომავალმა ლიდერმა უნდა იცოდეს არსებობენ თუ არა მისი მსგავსი ფსიქოლოგიური ტიპები და თუ არსებობენ, ვის წარმოადგენენ ისინი/ზოგადად ვინ არიან;
- მომავალმა ლიდერმა არ უნდა მოიტყუოს თავი რეალურ სიტუაციებში;
- მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ რაც მის გარშემო ხდება, რეალურ ზეგავლენას მოახდენს მასზე და თუ საჭიროა, ხანდახან ხავსსაც უნდა მოეჭიდოს, ოღონდ ისე არა, რომ ხავსიანად სანაგვეზე აღმოჩნდეს;
- მომავალი, ან უკვე შემდგარი ლიდერი უნდა მოერიდოს სკანდალურ სიტუაციებს ორგანიზაციაში და მის ფარგლებს გარეთ, დაიცვას ბიოლოგიური ეთიკის მარტივი წესები;
- ბიოლოგიურ ეთიკაზე ორიენტირებისას მომავალი ლიდერი პარანოიდულ ვეგეტარიანელად არ უნდა გადაიქცეს;
- მომავალი ლიდერი არ უნდა იყოს რადიკალი გამონათქვამებსა და გადაწყვეტილებებში, არამედ ის უნდა იყოს რადიკალი საკუთარი პოზიციების დაცვისა და გამყარებისას – ყოველთვის „შედგების ყულაბას“ უნდა უყურებდეს;

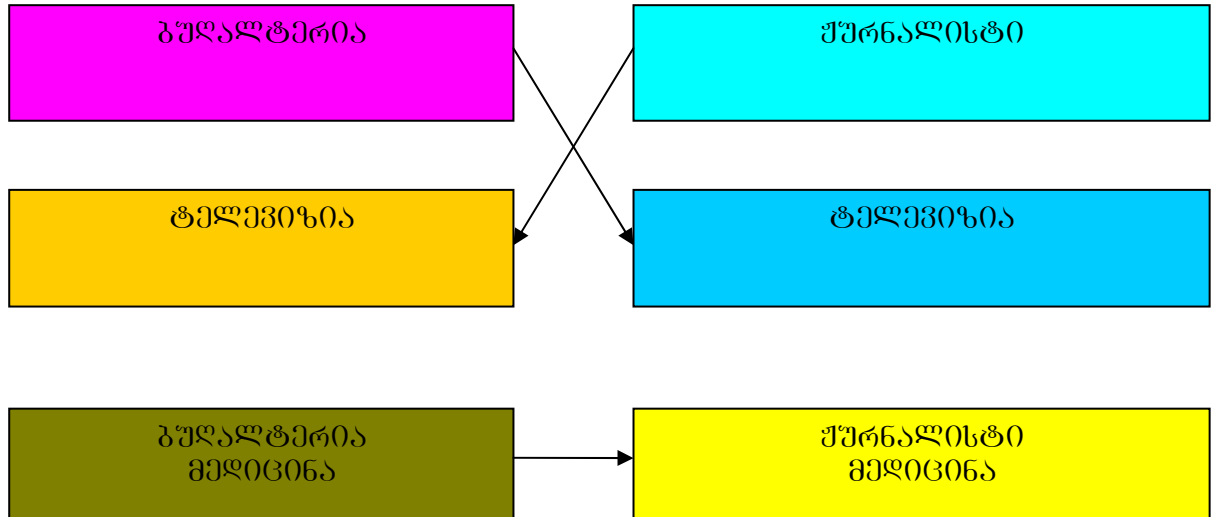
- მომავალი ლიდერი უნდა იყოს ორიენტირებული ორგანიზაციის სტრატეგიის მისეულ განსაზღვრაში. ეს შეიძლება ჩაითვალოს მის ძირითად ნიშნად;
- მომავალი ლიდერი უშუალოდ უნდა მონაწილეობდეს სამუშაო კოლექტივის ხელმძღვანელობასთან მოლაპარაკების პროცესში;
- მომავალი ლიდერი უკვე შემდგარი ლიდერია თავის მისიაში.

მაგრამ მომავალი ლიდერი რომ შედგეს, ამისთვის აუცილებელია ხანდახან სამუშაოს შეცვლა და თანაც გადამზადების გარეშე. არსებობს სამი სხვადასხვა გზა და ეს ასახულია ქვემოთ განლაგებულ დიაგრამაზე.

### გრაფიკულად წარმოდგენილი საქმიანობის შეცვლის ტიპები



### გრაფიკულად გამოსახული სამუშაოს ხასიათის შეცვლის ტიპები



მოცემული დიაგრამების განხილვისას არსებობს შემდეგი რეკომენდაციები:

**რეკომენდაცია 1**

მომავალმა ლიდერმა უნდა განსაზღვროს თავისი უნარ-ჩვევები, აიღოს სპეციალობის მაკომპონირებელი ბლოკები და მათ საფუძველზე შეარჩიოს უფრო სასურველი სპეციალობა.

**რეკომენდაცია 2**

მომავალმა ლიდერმა დაადგინა პრიორიტეტები და მიიღო მაკომპონირებელი ბლოკების ნაკრები თავისი სამუშაო სფეროსთვის: მათ საფუძველზე მას შეუძლია აირჩიოს მისთვის სასურველი სამუშაოს სფერო. ამის შემდეგ უნდა შეაერთოს სპეციალობა და სამუშაო სფერო და იგი უკვე მზადაა სამუშაოს შესაცვლელად

**რეკომენდაცია 3**

მომავალმა ლიდერმა უნდა გაიაზროს რა შეუძლია მისცეს ქვეყანას. უნდა განისაზღვროს მისი მონაცემები, ნიჭი, ანუ განსაკუთრებით გამორჩეული უნარი პრიორიტეტების მიხედვით ან მისთვის სასურველი. ამას უწოდებენ უნარ-ჩვევებს. ისინი გამოიყენება ყველა სფეროში და სპეციალობების მიხედვით. და ეს იმის მიუხედავად იმისა, თუ სად მიიღეთ, ან რამდენი ხანი მუშაობდით.

**რეკომენდაცია 4**

მომავალმა ლიდერმა ზუსტად უნდა გადაწყვიტოს, სად სურს ზემოთაღნიშნული უნარის გამოყენება. უნდა დადგინდეს საქმიანობის უფრო მეტად მიმზიდველი სახეობები, სფეროები, გამოიყოს გეოგრაფიულად ხელსაყრელი გარემო, რომელიც შემდეგ დამოუკიდებლად შეფასდება მის მიერ.

**რეკომენდაცია 5**

მომავალი ლიდერი უნდა გაესაუბროს გათვიცნობიერებულ ადამიანებს სამუშაოს პირობებზე და იქ შექმნილ ხელსაყრელ პირობებზე.

### **რეკომენდაცია 6**

მომავალი ლიდერი უნდა იყოს ცნობისმოყვარე და ალღოს უცბად ამღები.

### **რეკომენდაცია 7**

მომავალი ლიდერი კარგად უნდა იცნობდეს საკუთარ თავს და ამ მიზნით ცოტა ხანი მაინც უნდა იცხოვროს ხალხში და მის გარეთ მარტომ, რათა გაიგოს, რას წარმოადგენს, რა სურს ცხოვრებაში, უმრავლეს შემთხვევაში რისი მიღწევა სურს.

### **რეკომენდაცია 8**

რეკომენდაცია 7-ის შესრულება აუცილებელია, რადგან ასეთი ძიება ცხოვრებას მთლიანად ცვლის. ეს ძიება, რასაკვირველია, ადვილი არ არის, არც უცბად ხდება. ითხოვს ძალების და გონების მაქსიმალურ დაძაბვას, ანუ სამუშაოს ტრადიციული ძიების, რუტინულის საწინააღმდეგოა.

### **რეკომენდაცია 9**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ ჩვეულებრივი კარიერული ცხოვრება რუტინაა და მან ახალი, რაც მთავარია, ნათელი წერტილები უნდა ეძებოს. ეს ნათელი წერტილები არის გზები მისთვის და სხვა, ჩვეულებრივი ადამიანებისთვის/მუშაკებისთვის.

### **რეკომენდაცია 10**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ კარიერის მიღმა ცხოვრებაც ჩვეულებრივი რუტინაა და ის ცხოვრებაც არ არის საინტერესო, აქაც კერძო ინიციატივას თუ ენდობა.

### **რეკომენდაცია 11**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ ის ყველგან ლიდერია, ნებისმიერ ადამიანთან და ნებისმიერ ორგანიზაციაში.

### **რეკომენდაცია 11<sup>1</sup>**

მომავალი ლიდერი თუმცა ყველგან ლიდერია, მაგრამ დიქტატორი არ არის.

### **რეკომენდაცია 11<sup>2</sup>**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ დროში მოქმედებს და რაღაც გეგმა ყოველთვის იქნება მის წინაშე.

### **რეკომენდაცია 12**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ მისთვის უმუშევრობა არ არსებობს, ის ყველგან და ყოველთვის საქმეშია ჩართული.

### **რეკომენდაცია 13**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ ლიდერად მისი აღიარება ორგანიზაციისთვის ძალიან სასარგებლო იქნება, რადგან მას ბევრი კარგი საქმე აქვს გასაკეთებელი, ბევრი ეკონომიკური გეგმა განსახორციელებელი, ბევრი ახალი ადამიანური რესურსი გამოსაყენებელი.

#### **რეკომენდაცია 14**

მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს რომ მისთვის ახალი და ძველი სამუშაო არ არსებობს და ის ყველგან კარგი პროფესიონალი.

#### **რეკომენდაცია 15**

ლიდერს უნდა ჰქონდეს შეცდომების აღიარებისა და მათი გამოსწორების უნარი, ოღონდ ეს უნდა მოხდეს უმოკლეს დროში.

#### **რეკომენდაცია 16**

მომავალი ლიდერი, უნდა აკონტროლებდეს გარკვეული სიხშირით რამდენად გაიზარდა მისი პირადი კეთილდღეობა, შეემატა თუ არა ფუფუნების საგნები მის სახლს, გაუჩნდა თუ არა ახალი ბინის შექმნის სურვილი, უნდა თუ არა ახალი მანქანის შექმნა – ეს ყველაფერი უშუალო კავშირშია მის წარმატებასთან, რაც უმარტივესი ჩამონათვლით ერთეულებით გამოიხატება.

#### **რეკომენდაცია 17**

მომავალი ლიდერი ფესვებს არ იდგამს ერთ ადგილას, პირიქით, ის ცდილობს ეძებოს ახალი და ახალი ეძიოს.

#### **რეკომენდაცია 18**

ახლის ძიება ახალი პრობლემების ძიებას არ ნიშნავს.

აი, ეს იყო იმ რეკომენდაციების ჩამონათვალი, რაც უნდა გახდეს მომავალი ლიდერის მეგზური კარიერული ცვლილებების პერიოდში. არსებობს ახალი სამსახურის ძიების ორი სახე – ტრადიციული და ალტერნატიული. ალტერნატიულზე ზემოთ არსებული დიაგრამებით ვისაუბრეთ, თუმცა ჩამოვთვალოთ ორივე მათგანის ძირითადი ნიშნები.

თამაში I – მომავალი ლიდერისთვის შემდეგი ჩამონათვალი არც თუ ისე ხელსაყრელია:

- სიახლისადმი შეუგუებლობა
- მხოლოდ მინიმუმ თანხაზე დათანხმება
- სწრაფად და ძალდაუტანებლად სამუშაოს შოვნა
- საკუთარი რეზიუმეს მიხედვით სამუშაოს ძიება
- ვაკანსიების ძებნა
- შეთავაზებზე დათანხმება
- ინტერნეტით ინფორმაციის შეგროვება
- მუდმივი კმაყოფილება მიღწეულით
- გონების დაძაბვის გარეშე მუშაობა
- ბაზრის შესწავლის გარეშე სამუშაოს ძიება
- ოცნებების განხორციელების მომავლისთვის გადადება
- დეზორიენტაცია სამუშაოს ძებნის მომენტში
- ბაზრის მოთხოვნისა და არსებული მიწოდების უარყოფით

ხარისხში გადაყვანა

- ძველი იდეებით მოქმედება, რომლებშიც ახალს ადგილი არა აქვს
- თამაშის წესებში გაურკვეველობა, ანუ იმის არცოდნა, თუ ვინ იდგება იმ სისტემის სათავეში სადაც მოღვაწეობამ უნდა დაიღოს სათავე,

ასევე, იმის არცოდნა, თუ რა პრინციპებზეა აგებული ეს სისტემა და ჩვეულებრივ ელემენტებს მასში რა უზრუნველყოფის რა გარანტიები გააჩნია.

- შესაძლებელ სამუშაოთა პოვნის რაოდენობის არცოდნა და პოტენციური დამსაქმებლების რაოდენობის შესახებ წარმოდგენის არქონა

- საკუთარი პროფესიული ფონის არქონა, რომელიც ადვილად აღმოფხვრადია

- საკუთარი შესაძლებლობების კუმულირება და ორიენტირის მასზე გადატანა

- მონაცემთა ბაზის არასრულყოფილება

ჩვენ ჩამოვთვალეთ ლიდერისთვის არახელსაყრელი პირობები, ახლა ჩამოვთვალოთ, თუ რა არის მისთვის ხელსაყრელი პირობები და როგორ შეუძლია ლიდერს მათი გამოყენება.

თამაში II – ლიდერისთვის ხელსაყრელი ნიადაგი და პირობები. ეს არის ალტერნატიული სამუშაოს ძიების ტიპოლოგია, რომელიც თანამედროვე სამყაროში ყველაზე დადებითად არის აღქმული

ახალი სამუშაოს ძებნა, რომელიც გახდება ადრინდელ მოღვაწეობის სფეროს გააფართოებს და უწინდელ წარმატებების კვალში წარმატების თესლს ჩააგდებს.

ცხოვრებისეული მისიის წინა პლანზე დაყენება და საამისო გეგმის ჩამოყალიბება

- ახალი სამუშაოს პოვნის დიდი სურვილი

- საკუთარი კონტაქტებისა და ადრინდელი სამუშაო გამოცდილების მაქსიმალური გამოყენება

- ვაკანსიებისთვის ყურადღების არმიქცევა, უბრალოდ, სამუშაოს დაწყების სურვილი იქ, სადაც შენთვის არის სამუშაო

- უშუალო მონაწილეობის მიღება საკუთარი მოღვაწეობის სფეროს განსასახლვრავად და მის განსახორციელებლად

- მონაცემთა ბაზის დამხმარე ფაქტორად გადაქცევა, ანუ ლიდერი ამ შემთხვევაში დაწერილ სიებს კი არა აქცევს ყურადღებას, არამედ ჰყოფს სფეროებად და აფასებს გამოყენებადობის მიხედვით

- საკუთარი სურვილების შეცნობა. ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ იგი ლიდერის სახელს ვერ დაიმკვიდრებს თუ საკუთარ მიმართებაში არ გაერკვევა და არ წარმოიდგენს მის პოტენციურ განვითარებას

- შედეგზე ორიენტირის გადატანა, ანუ უნდა მოხდეს მიღწეული შედეგებისა და გამოყენებული რესურსების შეფარდება და შეფასება. არ უნდა იყოს მათ შორის დიდი განსხვავება, რომელიც საბოლოო ჯამში მიზანს აგვაცდენს და არასწორ გზაზე დაგვაყენებს

- მოთხოვნისა და მიწოდების თანხვედრა

- კარიერის შესაძლებელი განვითარების ტენდენციების დახვეწა

- გარშემო ისეთი ადამიანების შემოკრება, რომელთაც აქვთ საჭირო ინფორმაცია სამომავლო საქმიანობის შესახებ

- საქმიანობის დაგეგმვა

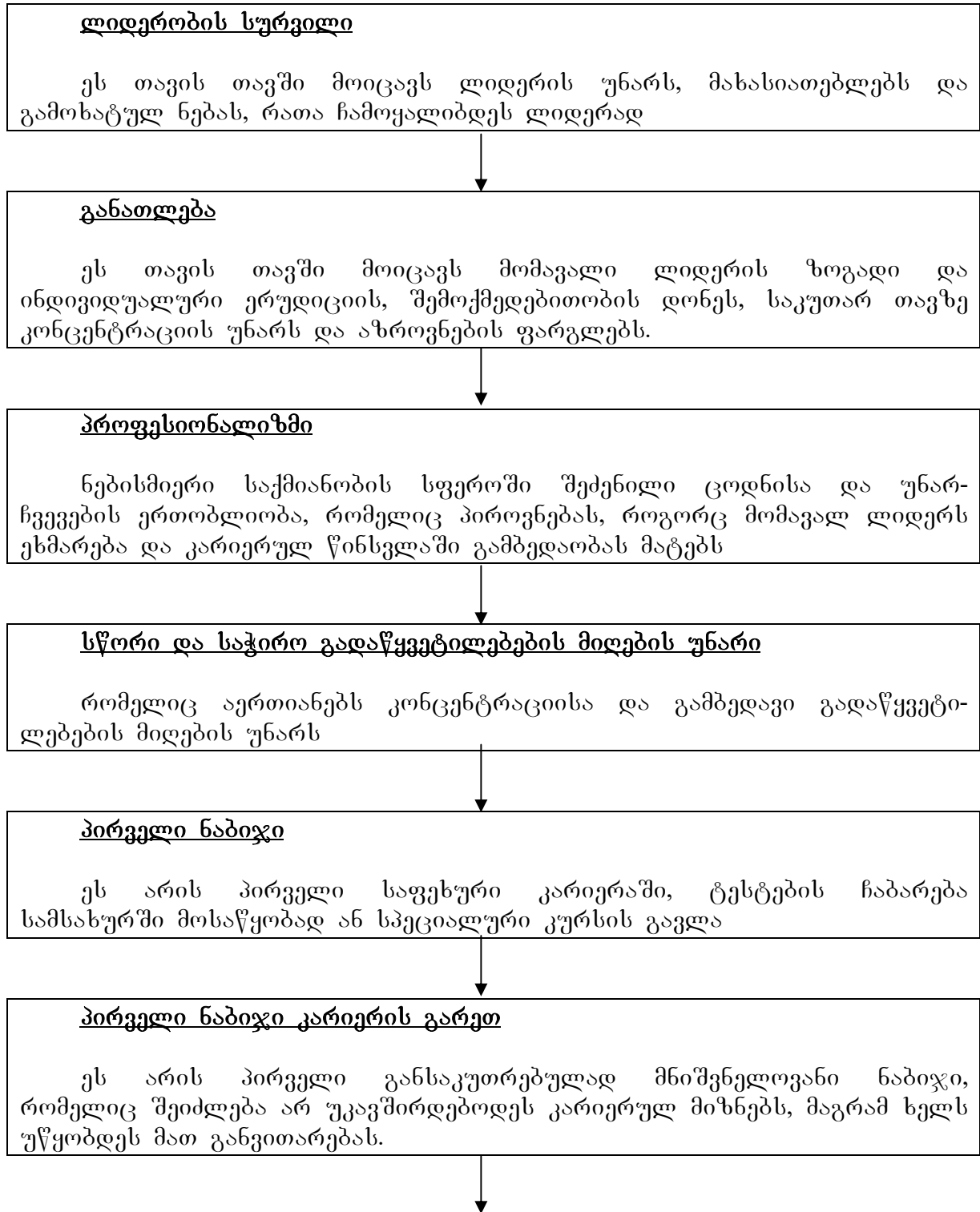
- მართვის პრინციპების შემუშავება

- თვითშეფასების შკალის გამოყენება

- სიტუაციური ანალიზისას პირადი გამოცდილების მეთოდოლოგიის გამოყენება
  - ფასეულობათა კოტირების პროცესის დაჩქარება
  - მაქსიმალური ყურადღების შემუშავება საქმიანობის შეფასებისას
  - თვითკრიტიკა და არა თვითგანკითხვა
  - თუ ერთ სიტუაციაში ერთი ქმედება არ ჭრის, მეორე შემთხვევაში ის აუცილებლად წარმატებული იქნება
    - ქმედებების შეფასებისგან თავის შეკავება და ყოველთვის ყურადღების გადატანა იმაზე, თუ რა შედეგს მიაღწიე ერთი კონკრეტული გადაწყვეტილებით. ერთი რამ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს მომავალმა ლიდერმა, აუცილებლად უნდა ახსოვდეს ნებისმიერი მნიშვნელოვანი ქმედება, რამაც წარმატება მოუტანა და მიზნისაკენ წინ წასწია
- სიტუაცია ფასდება მხოლოდ საკუთარი მოქმედებით და არა სხვისი ქმედებით
  - შეიძლება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი საკმაოდ დასაფიქრებელი იყოს მაგრამ ის უნდა იყოს, საუკეთესო და არა ისეთი, რომელიც უხერხულ მდგომარეობაში ჩაგაყენებს.

## 2. მომავალი ლიდერის ნაბიჯები

ქვემოთ წარმოდგენილი იქნება სქემატური გამოსატყულება ლიდერის პირველი ნაბიჯიდან საბოლოო წარმატებამდე:



საჭირო ადგილის ან თანამდებობის განსაზღვრა

იმ ადგილის ნახვა, რომელიც გინდა და გჭირდება. ასევე, სტრატეგიის დასახვა მომავალი სამუშაოსთვის

საჭირო ადგილის დაკავება

თანამდებობის დაკავება და საქმიანობის სფეროში ჩაბმა

სამუშაოს და თანამდებობის შესწავლა

სპეციალური მეთოდოლოგიით საქმიანობის სფეროს ყველა მნიშვნელოვანი მცირე ელემენტის შესწავლა

დრო

დრო, რომელიც საქმიანობისა და მისი გაცნობისთვის გჭირდება ეს არის ძალიან მნიშვნელოვანი სტადია

სამუშაოსა და თანამდებობაზე დაფუძნება

ნაბიჯი, როდესაც სპეციალური გამოცდილება მიღებულია და შესაძლებელია გარკვეული დასკვნების გამოტანა საბოლოო წარმატებასა და განუხორციელებელ ალტერნატიულ სტრატეგიაზე

მეორე ნაბიჯი

სამსახურებრივ კარიერაში ძალიან მნიშვნელოვანი სტადია, როდესაც ლიდერი ავლენს თავის თვისებებს

მეორე ნაბიჯი კარიერის გარეთ

ნაბიჯი, რომელიც სამსახურებრივ წინსვლას არ უკავშირდება, მაგრამ ხელს უწყობს ლიდერის გამოვლინებას და ბადებს ახალ ბრწყინვალე იდეებს მომავალი დიდი მწვერვალების დასაპყრობად. ამ მეორე ნაბიჯის გამო შეიძლება ლიდერმა ძალიან გაითქვას სახელი და შეიძინოს ქარიზმა. პირადი ქარიზმა ბიზნეს და კონსალტინგურ ორგანიზაციებში დიდი წარმატების მომტანია და ბევრი საქმე. ქეისები მათ გამო გახდა ცნობილი. ანუ აქ მოქმედებს პრინციპი ე.წ რაც უფრო დიდი ქარიზმა გაქვს, მით უფრო მეტს მოგანდობენ და მით უფრო მეტს მოიპოვებ. თუმცა, ამ შემთხვევაში მომხვეჭელობა არ არის თვითმიზანი, აქ მაინც პირადი ქარიზმის მინიჭებას

ექცევა დიდი და გადამწყვეტი ყურადღება. თუმცა ქარიზმაზე ქვემოთ ვილაპარაკებთ და გავარჩევთ რა ელემენტებისგან შედგება იგი.

### პირველი წარმატება

ამ მოვლენას შეიძლება პირველი დაფასებაც დავარქვათ, ანუ ეს არის ისეთი შემთხვევა, როცა შენში დაინახეს ლიდერი, ადამიანი, რომელიც შეიძლება გარკვეულ შემთხვევაში რაღაცაზე პასუხისმგებელი გახდეს. შემდგომში ეს რაღაცა გაიზრდება და გენერალური მმართველის კომპეტენციაც კი შეიძლება გახდეს

### წარმატების შემდგომი დრო

წარმატების შემდგომი დრო არის ის დრო, როცა ხდება მიღწეულის გადაფასება და ღირებულებების ხელმეორედ გადახედვა. ის სტრატეგიები რომლებიც ადრე იყო გამოსაყენებელი, გვერდზე გადაიდება და მათ საფუძველზე შემუშავდება ახალი სტრატეგიები, რომლებიც მომავალ სიტუაციებს უფრო მიესადაგება. არ შეიძლება სტრატეგიის გამოყენება რომელიც ყველას ძველ წარმატებას გაახსენებს, რადგან ამ შემთხვევაში ხდება ლიდერის სტრატეგიის ისტორიის შესწავლა, რის გამოც შეიძლება კონკურენტმა კომპანიებმა გამოიყენონ თავიანთ სასარგებლოდ ეს სტრატეგიები და შენი ცოდნა თავიანთ სასარგებლოდ მოიხმარონ. მომავალმა ლიდერმა უნდა დაიხსომოს, რომ სტრატეგიას გააჩნია ერთი საფუძველი, საიდანაც მრავალი სხვა სახის, მაგრამ მსგავსი ტიპოლოგიის სტრატეგია შეიძლება დამუშავდეს. აქედან გამომდინარე, დაგეგმვის ბუნება კი არ იცვლება არამედ, მიდგომები და მიმართება იცვლება.

### სამუშაო პერიოდი

სამუშაო პერიოდი დროის ის მონაკვეთია როცა ვლინდება საქმისადმი შენი დამოკიდებულება. დამოკიდებულება თავის თავში მოიცავს შემდეგ ელემენტებს:

პროფესიონალიზმი გამოვლენილი კომპეტენციის ფარგლებში

- სამუშაოს შესრულების სიბეჯითე
- დავალებების დროულად და ხარისხიანად შესრულება – სამუშაო

ეთიკა

- სუბორდინაციის დაცვა
- ორგანიზაციის სასარგებლოდ მუშაობა
- შესრულებული სამუშაოს შემოწმება
- ყოველკვირეული ანგარიშვალდებულება
- სამუშაოსადმი არა მეტი, არამედ გამოყოფილი დროის დათმობა

## გამოღვიძება

ამ ტერმინის ქვეშ ერთიანდება ყველა გამოყენებული სტრატეგიის შედეგი, როცა სახეზეა აშკარა შედეგები და ამ შედეგების ნაყოფების შეგროვება. თუმცა, ამ ფაზაზე აუცილებელია, რომ ნაყოფების მოკრეფა მოხდეს დროულად, კონკურენტმა მომავალმა ლიდერმა ან სხვა თანამშრომელმა რომ არ დაგასწროს იმის გაკეთება, რისკენაც ამდენი ხანი ისწრაფოდი. ზოგიერთი ლიდერის კარიერულ ბიოგრაფიაში ამას ისეთი დიდი ადგილი უკავია, რომ მათ უჭირთ სხვა საკითხებზე კონცენტრირება. ამ პერიოდს მენეჯმენტის ზოგად თეორიაში გარდამავალ პერიოდსაც უწოდებენ და განიხილავენ უფრო ეკონომიკური ვიდრე ფსიქოლოგიური კუთხით. ანუ ამ შემთხვევაში რაც უფრო დიდი მოგება გექნება, მით უფრო მეტად დაფასდება ფსიქოლოგიური მხრიდან. თუმცა აქ ერთმანეთში არის აღრეული ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური მიდგომა, რადგან ეკონომიკური შეფასება ხდება რაოდენობითი მაჩვენებლებით, მაშინ როცა ფსიქოლოგიური შეფასება წარმოებს ერთი თვალის შევლებით. სინამდვილეში კი თუ რაოდენობას არ შეხედვ, მას ვერ აღიქვა და მონაცემებიც არასწორი და დაუზუსტებელი გექნება. ეს დაემსგავსება ბნელ ოთახში დასტა დოლარის კუპიურების ძებნას, როცა ისიც კი არ იცი, ოთახში რა ავეჯი დგას და ფული საგარაუდოდ სად დევს. ამ ყოველივეს ფსიქოლოგიური გადაფასება გეხმარება იმის განსაზღვრაში, თუ როგორი იქნება შენი კონკურენტების შემდგომი ნაბიჯები და ისინი რას მოიმოქმედებენ თავიანთ სასარგებლოდ. თუმცა დაიხსომე, რომ შენი მტრისთვის სასარგებლო, შენთვის საზიანო ყოველთვის არ არის.

დაიხსომე შემდეგი მომენტები. ნაყოფის აღება უნდა იყოს:

- დროული;
- მისი გამოყენება უნდა განხორციელდეს გონივრულ ვადებში;
- მისი დამუშავების პროცესი უნდა იყოს გონივრული და, რაც მთავარია, სასარგებლო, ისე რომ უხერხულ მდგომარეობაში არ ჩაგაყენოს, ან ზიანი არ მოგიტანოს;
- ნაყოფის დამუშავებამ სხვასაც ზიანი არ უნდა მოუტანოს;
- ნაყოფის დამუშავებამ ზიანი არ უნდა მოუტანოს კომპანიას;
- ნაყოფის გამოყენების ნაშთი არ უნდა დარჩეს, რადგან როგორც წესი, რაც მოიგე, იქნება ეს ეკონომიკური თუ საბუღალტრო მოგება, წმინდა ეკონომიკური მოგების სახით ილექება შენს დეპოზიტზე და იქიდან ხდება მათი გადანაწილება., დაიხსომე, რომ შენს ანგარიშებს შენ აკონტროლებ და შენ რესურსებს შენ განაგებ, ანუ შენი საქმეა, სად შეინახო ან გადასცე ისინი. ეს არის ძალიან მნიშვნელოვანი რამ.

## **ლიდერის პოზიციისთვის მზადება**

ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ ოდესღაც მას აუცილებლად მოუწევს არმიის მეთაურის მოვალეობის შესრულება და იგი ამისთვის უნდა მოემზადოს. იგი უნდა მოემზადოს თანამშრომლების დამოკიდებულებისთვის მის მიმართ, ხალხის რეაქციისთვის, მმართველი კაბინეტის დამოკიდებულებისთვის. არსებობს ლიდერის ორნაირი აღქმა. ლიდერს

აღიქვამენ ადამიანები და ლიდერი აღქმადია თავად თავისი საკუთარი თავის მიერ. ანუ ადამიანი ეჩვევა იმ სიტუაციას, რომ მას რაღაცას ეკითხებიან და მის გაცემულ საკითხზე პასუხისმგებლობა აქვს აღებული.

კორპორატიულ მართვაში არსებობს ლიდერის, ანუ კორპორატიული მმართველის პასუხისმგებლობის სქემა. ეს სქემა გამოიყურება ასე:

- თანამდებობა
- კომპეტენციის დონე – იმის მიხედვით, თუ რომელი დონის დირექტორი ხარ
- წამოჭრილი საკითხი – გადასაწყვეტი საკითხი
- ლიდერის როლი ამ საკითხის გადაჭრაში
- სხვა ლიდერების ან მენეჯერების როლი ამ საკითხის გადაწყვეტაში
- საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობა – ფსიქოლოგიური ანალიზი
- საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღების შეფასება და გადახედვა – ეკონომიკური ანალიზი
- ძირითადი ტიპის გადაწყვეტილებები – ტიპური გადაწყვეტილებები
- ალტერნატიული გადაწყვეტილებები, რომლებიც შემოთავაზებულია ლიდერის მიერ
- ალტერნატიული გადაწყვეტილებები, რომლებიც სხვა მენეჯერებმა დაასახელეს
- გადაწყვეტილებები კორპორატიული ან შიდა კორპორატიული ნორმების შესაბამისად
- გადაწყვეტილებების შეფასება ლიდერის მიერ
- გადაწყვეტილებების შეფასება მენეჯერთა საბჭოს მიერ
- საბოლოო გადაწყვეტილებების ნუსხა
- გადაწყვეტილებების დახარისხება ეკონომიკური გადახარჯვის ხასიათის მიხედვით
- გადაწყვეტილებების დახარისხება დროში შესასრულებელი სამუშაოს მიხედვით
- გადაწყვეტილებების შეფასება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით
- პასუხისმგებლობის ხარისხის განსაზღვრა თითოეული კრიტერიუმის გათვალისწინებით
- საბოლოო გადაწყვეტილების მიღების პასუხისმგებლობა
- ლიდერის როლი ამ პასუხისმგებლობის განხორციელებაში
- გადაწყვეტილების მიღება
- საკითხის გადაჭრა
- გადაჭრილი საკითხის საბოლოო შედეგები
- საბოლოო შედეგების შეფასება დადებითი კუთხით ლიდერის მიერ
- საბოლოო შედეგები კომპანიისთვის
- საბოლოო შედეგები ეკონომიკური აღრიცხვის მიხედვით
- შედეგების შეფასება ნორმატიული კუთხით – უხეშად ხომ არ არის ვინმეს უფლება დარღვეული კანონის ან ადამიანის უფლებების შეზღუდვის გზით, ხომ არ არის კორპორაციის გარე ან შიდა ნორმების დარღვევა სახეზე. ხომ არ არის პრობლემები საგადასახადო ან

მუნიციპალურ მმართველ ორგანოებთან. ხომ არ ირღვევა გრძელვადიანი კონტრაქტის პირობები.

- საბოლოო შეფასება უსაფრთხოების ხარისხის გათვალისწინებით – ეს არის ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტების ერთობლიობა
- საკითხის წარმატებულად გადაჭრა
- საკითხის ნაკლებწარმატებულად გადაჭრა
- ლიდერის შეფასება

#### ლიდერის პოზიციის დაკავება

ლიდერის პოზიციის დაკავება მოიცავს ცვლილებებს მომავალი და უკვე ჩამოყალიბებული ლიდერის ცხოვრებაში. ეს შეიძლება იყოს ცვლილებები მის პირად ცხოვრებაშიც კი, რაშიც შედის:

- დასვენების დრო
- დროის რაციონალურად გამოყენების პერიოდი
- მეგობრებთან საუბრის დროის შეფასება
- მეტი ყურადღების დათმობა საკუთარი ჯანმრთელობისათვის
- ბიოეთიკური ნორმების დაცვა – საერთოდ ამ საკითხს კორპორატიულ მენეჯმენტში ძალიან დიდი დრო და რესურსები ეთმობა
- მეტი პერიოდების გამონახვა საზღვარგარეთ სემინარებისთვის ან ფსიქოლოგიური ტრენინგებისათვის
- ნაკლები გადაღლის ხარჯზე მეტი ფიქრი და მეტი სწორი გადაწყვეტილება
- მეტი დროის დათმობა კორპორატიული ღონისძიებებისათვის, რომლებიც შეიძლება ემსახურებოდეს ქველმოქმედებას, კულტურულ და სპორტულ ღონისძიებებს
- დროის დათმობა უახლოეს თანამოაზრეებთან და ბიზნეს-პარტნიორებთან ურთიერთობისთვის, რათა უფრო უკეთესად შეისწავლოს მათი ეკონომიკური ქცევა და ზოგადი სოციოლოგიური სახე.
- მეტი დროის გამოყოფა ფიქრისათვის.

#### ლიდერის პოზიციის შენარჩუნება

ამ სტადიაზე ჩამოყალიბებული ლიდერი ცდილობს თავისი სტრატეგიები ისე განავრცოს, რომ იგი მიიჩნიონ ნამდვილ ლიდერად, ამ შემთხვევაში ლიდერს მიიჩნევენ საქმის წარმმართველად, ანუ ბიზნესის მკეთებლად. იგი კრეატივისთვის კი არ იღწვის, არამედ მას პასუხისმგებლობა აქვს აღებული ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობასა და ეკონომიკური მოგების ზრდაზე. ამ შემთხვევაში ლიდერი ფიქრობს შემდეგ საკითხებზე:

- წმინდა ეკონომიკური მოგების ზრდა;
- საბუღალტრო მოგების ზრდის სტაბილიზაცია;
- ორგანიზაციაში პროფესიონალი კადრების მოწვევა და მათთან გრძელვადიანი ხელშეკრულებების გაფორმება;
- ორგანიზაციის ჩაბმა ეკონომიკურ და ბიზნეს გაერთიანებებში, სადაც ძირითადად მცირე ბიზნესის წარმომადგენლები არიან გაერთიანებულნი;

- საგადასახადო გაერთიანებებში წევრად მოხვედრა და შეღავათიანი ბიზნესის გარემოს შექმნა, როგორც თავიანთი თავისათვის, ისე სხვებისათვის. ამ მიზნებისთვის სპეციალური ლოკალური გარემოს შექმნაც კი შესაძლებელი.
- ბიზნეს საქმიანობისათვის ერთი ბანკის შერჩევა და მასთან ურთიერთობის წარმოება, ამ ბანკის იურისტების გამოყენება კორპორატიული ხელშეკრულებების გაფორმებისას.
- ფულის დაბანდება საბანკო ასიგნებების მეშვეობით, რომლის გარანტიად შეიძლება სახელმწიფო ბანკი გამოვიდეს.
- ურთიერთობების დარეგულირება სახელმწიფო მმართველობისა და პოლიტიკურ ლიდერებთან. ამ შემთხვევაში იგულისხმება სახელმწიფო პოლიტიკური ლიდერები.
- ფულის დაბანდება ნულოვანი გარანტიის პირობით სოფლის მეურნეობის სფეროში ასევე ეროვნული წარმოების ფირმებში შეღავათიანი პროცენტით.
- ზემოთჩამოთვლილი პირობების განხორციელება ნორმების ფარგლებში .

#### გამოცდილება ლიდერის პოზიციაზე

ბევრი ფსიქოლოგი და მენეჯერი ამ ტერმინს დიდ ყურადღებას უთმობს, რდგან აქ ჩანს ლიდერის ნამდვილი სახე, თუ რას წარმოადგენს ის მრავალი წლის განმავლობაში. ბევრი თვლის, რომ ლიდერი სწორედ ამ პერიოდში ქმნის ლიდერის ნამდვილ სახეს და არა მანამდე. ზოგი თვლის, რომ ამ პერიოდში ბევრი ლიდერი თავისი ქცევით ჰგავს ერთმანეთს, რადგან იქმნება ქცევის ჩამოყალიბებული სახე, რომელიც წარმატების ფასადს ქმნის. თუმცა, ლიდერი ყოველთვის ლიდერია ზემოთ ხსენებულ პერიოდში ლიდერი ისევე სასარგებლოა ხალხისთვის, როგორც საკუთარი თავისთვის. მისი მიზნები ამ პერიოდში ერთ სფეროში ერთიანდება და ეს არის წარმატების სფერო, მისი ნებისმიერი ქცევა ორგანიზაციის შიგნით თუ მის გარეთ სასარგებლოა და შედეგის მომტანი. ამ პერიოდში ირკვევა სარგებლიანობისა და შედეგიანობის კორელაცია ადამიანთა ბიზნეს ორგანიზაციის ფარგლებში. არსებობენ ლიდერები, რომლებიც ზველ ხერხებს იყენებენ, რომლებიც მრავალჯერ გამოცდილი აქვთ. არიან ლიდერები, რომლებიც ძველის საფუძველზე ახალი ტაქტიკით მოქმედებენ თუმცა, მოზაიკას კვლავ ძველი სტრატეგიები ქმნიან. სწორედ ეს არის ლიდერის სიძლიერე და წინდახედულობა, ძველ ადგილზე ჯდომით ხელები დაიგრძელოს და ახალ საქმეებს შეუდგეს წარმატებით, თუნდაც ისინი ძალიან ძალიან შორს იყოს. არავინ უნდა იფიქროს, რომ იგი ერთ ადგილზე ჭაობდება, პირიქით, იგი ისე არის გამყარებული ძველ ადგილზე, რომ ახლები მისთვის ნოვაციას აღარ წარმოადგენს. იგი მყარია და შეუდრეკელი, როგორც ბეტონი. იგი არასდროს ცვლის თავის პოზიციებს, პირიქით, სხვებს განაღებებს მათ ადგილზე. ახლა იგი გამოდის ლიდერის პოლიტიკის მკარნახებლად და არა სხვა ვინმე. მას არ ეშინია სიახლეების, რადგან მისთვის ყველაფერი ახლობელია – იგი თავად არის სიახლეების შემომთავაზებელი.

თუმცა, უნდა დავიხსოვოთ, რომ ამ პერიოდში ლიდერი არ მოქმედებს სტატუსქვოს შესანარჩუნებლად. მისთვის ასეთი ცნება არ არსებობს,

პირიქით, სხვები ცდილობენ ამ სტატუსს შენარჩუნებას, რათა, მეტი ადგილი დარჩეთ სასუნთქად. უნდა დავიხსოვოთ, ლიდერი არ არის ავტორიტარი, ტოტალიტარი ან ტირანი. პირიქით, მან იცის, თამაშის წესებითაც მოვიდა წარმატების ამ პოზიციაზე და იმავე წესებით უნდა განაგრძოს მოქმედება, წინააღმდეგ შემთხვევაში მას მხარდამწერი გუნდი აღარ ეყოლება. პარტნიორებს ბიზნესის სფეროში არ სურთ პირობების მკარნახებელი ვიზავის ყოლა. ბიზნესის სფეროშია არსებობს ოქროს შუალედის აქსიომა, რომელიც ასე ედერს – მომგებიანი შეთანხმების პირობებს ბიზნესის გარემო კარნახობს პარტნიორებს და არა უბრალოდ მათი განცხადებები. აქ ნების და სურვილის განცხადებაზეა საუბარი. ბიზნესში გვერდს ვერ აუვლი გარემოს გავლენას, პირიქით, უნდა ეცადო, რომ გარემოს ყველა მახასიათებელი კარგად გაითავალისწინო და მერე განაცხადო ბიზნესის კეთების სურვილი. გარემოს იმიტომაც ვერ აუვლი გვერდს, რომ ის მრავალი ასპექტისგან შედგება, ესენია სოციალური, ეკონომიკური, კულტურული, იდეოლოგიური, ლოკალური, დროებითი, სახელმწიფო და ბოლოს და ბოლოს უკვე არსებული ბიზნესის ზეგავლენა. შეიძლება, სამოქმედო ობიექტი ერთი იყოს, მაგრამ მისი ერთი მახასიათებლის შეცვლით სხვებზე ზემოქმედება სვერ მოახდინო. ეს უბრალოდ, შეუძლებელია. ერთი მარტივი მამრავლის შეცვლით ნამრავლი კი შეიცვლება, მაგრამ უცვლელი მამრავლის ოდენობა იგივე დარჩება. ნამრავლი ისეთ ოდენობაზე უნდა დავაყენოთ, რომ სასარგებლო გახდეს ჩვენთვის, ეს კი მხოლოდ სასურველი მამრავლის შეცვლით მოხდება.

გამოცდილების შედეგად ჩნდება შემდეგი ტერმინები:

- პროფესიონალად ჩამოყალიბება
- სასურველი კადრი ბიზნესის სფეროში
- შემდგარი საქმოსანი პიროვნება
- წარმატებული ადამიანი
- სასურველი პარტნიორი საინტერესო შემოთავაზებით
- საჭირო ინვესტიციის გამოთხოვა
- სახელმწიფოში მნიშვნელოვანი პიროვნება
- გადასახადის გადამხდელი
- დონორი, მასთან ერთად გვერდში მდგომი
- სასარგებლო ადამიანი
- საჭირო კომპანიის ერთ-ერთი ან ერთადერთი ხელმძღვანელი
- წარმატებული ლიდერი

აი, ეს იყო ის სქემა, რომელიც უნდა განგვეხილა და მასზე გვესაუბრა. ახლა კი გავერკვეთ რამდენიმე მნიშვნელოვან ტერმინში, ამისათვის დავსვათ შეკითხვები.

1. რა არის სტრატეგია?

გამოვყოთ განსხვავება და მსგავსება ეკონომიკურ და სამხედრო სტრატეგიებს შორის.

სტრატეგია არის პროცესების სწორად დაწყობა, ფორმირება, როდის დავიწყოთ ბრძოლა, როდის გავმართოთ მოლაპარაკება ხალხთან, პოლიტიკოსებთან, დიპლომატებთან.

სამხედრო და ეკონომიკურ სტრატეგიებს შორის მსგავსება ფუნქციურია, ხოლო განსხვავება შემდეგშია: სამხედრო სტრატეგიის

მიზანია მტრის განადგურება. ეკონომიკური სტრატეგიისა კი – კომერციული ეფექტის მიღება.

2. სტრატეგია მინცბერგის მიხედვით.

მინცბერგის მიხედვით სტრატეგია არის:

მოქმედებათა გეგმა, ეშმაკობა, მოქმედებათა თანმიმდევრობა, პოზიცია გარემოსი და პერსპექტივა.

ანუ:

**Plan**

**Ploy**

**Pattern**

**position**

**perspective**

3. რა არის მისია?

მისია ის ჰიპერმიზანია, რითაც ერთი კომპანია განსხვავდება მეორისგან, ეს არის ცნება საიდანაც გამომდინარეობს გამოძავალი მიზნები. არსებობს კითხვები, როგორი უნდა იყოს მისია: რეალური თუ მიუღწევადი? რა არის სახელმწიფოს, პოლიტიკური პარტიის მისია?

4. რა არის გარემო?

გარემო არის იმ არსებული გარეგანი ფაქტორების ერთობლიობა, რომელიც სუბიექტისგან დამოუკიდებლად არსებობდა და რომელთან შეთანხმებითაც ამ უკანასკნელმა უნდა შეძლოს თავისი მიზნების განხორციელება.

5. რა არის კონკურენტული უპირატესობები?

კონკურენტული უპირატესობები ეს არის სწორად დაგეგმვა და არსებული შესაძლებლობების მაქსიმალური კაპიტალიზაცია შინაგანი ფაქტორების გაძლიერებით.

6. რა არის სტრატეგიული დაგეგმვა?

სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესი მისი მისიის დადგენით, სტრატეგიული პოზიციების ანალიზით, შიდა და გარე ფაქტორებისა და იმ მოქმედებების კვლევით, რომლებსაც შეუძლია გამოიწვიოს კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა, განვითარება და კაპიტალიზაცია.

არსებობს სხვადასხვა სახის ტერმინები, რომლებიც მომავალ ლიდერს შეხვედბა თავისი კარიერული ბიოგრაფიის მანძილზე და მათ დიდი მნიშვნელობა აქვთ ლიდერული ცხოვრების დაგეგმვაში. ლიდერული ცხოვრების დაგეგმვა არ ნიშნავს დღიურად იმის დაგეგმვას, თუ რას გააკეთებ, არამედ იმას, თუ რა ზომის სამუშაო გაქვს შესასრულებელი, რა ელემენტებისგან შედგება ის და გავს ის თუ არა სხვა ლიდერების ცხოვრებას. საერთოდ, ლიდერი არ უნდა ეცადოს, რომ მიბაძოს ვინმეს, მას შეუძლია რომელიმე კონკრეტულ დროს კონკრეტული მაგალითი აიღოს, მაგრამ ეს უნდა განხორციელდეს ზომიერების ფარგლებში. ლიდერი არ უნდა გახდეს ვინმეს ქცევაზე ფსიქოლოგიურად დამოკიდებული, თორემ ეს მის ქცევაზე იმოქმედებს მომავალში და დამოკიდებული გახდება სხვა ადამიანებზე.

საერთოდ, მაგალითის აღება პანაცეა არ არის, ეს არის ექიმის მიერ რეცეპტით გამოწერილი ფსიქოტროპული საშუალება, რომლის ზეგავლენამაც შეიძლება 70%-ით გაამართლოს სასურველი მოლოდინი. იმისათვის, რომ უკეთესად გავიგოთ, თუ რის შესახებ ვსაუბრობთ, გავარჩიოთ, თუ რისგან შედგება სტრატეგია და გეგმა. საერთოდ, ნებისმიერი მოვლენა, რაც ადამიანის ნებაზეა დამოკიდებული, შედგება მოქმედებებისგან. მოქმედებები, თავის მხრივ, შედგება მარტივი შემდგენელებისაგან – ეს არის მარტივი ქცევები. სწორედ, ამ მარტივი ქცევათა ერთობლიობა, რომელიც მოქცეულია ადამიანის თავისუფალი ნების გამოსატყულებაში, გვაძლევს მოქმედებას.

ნებისმიერ მოქმედებაზე დაკვირვებით ადამიანი იღებს გადაწყვეტილებას გაიაზრებს, გაიმეოროს თუ არა მსგავსი ტიპის მოქმედება (გადაწყვეტილება). სწორედ ამ დაკვირვების პერიოდში იქმნება სტრატეგია და ეს არის წარმატებული მოქმედების სტრატეგია.

წარმატებულად მოქმედება არის ლიდერის შემაფასებელი კატეგორია, რომელსაც ვერავინ აუვლის გვერდს. საჭიროა წარმატების ელემენტების დასახელება, ესენია:

წინსვლა – ანუ წინა პოზიციების დაკავება;

შეფასება – დადებითი შეფასება, რომელსაც ადამიანები გაძლევენ;

მოწონება – მოქმედების დადებითად შეფასება;

შედგების ზრდა – მათ შეიძლება სტაბილური ხასიათი არ ქონდეს, მაგრამ ისინი აუცილებელია.

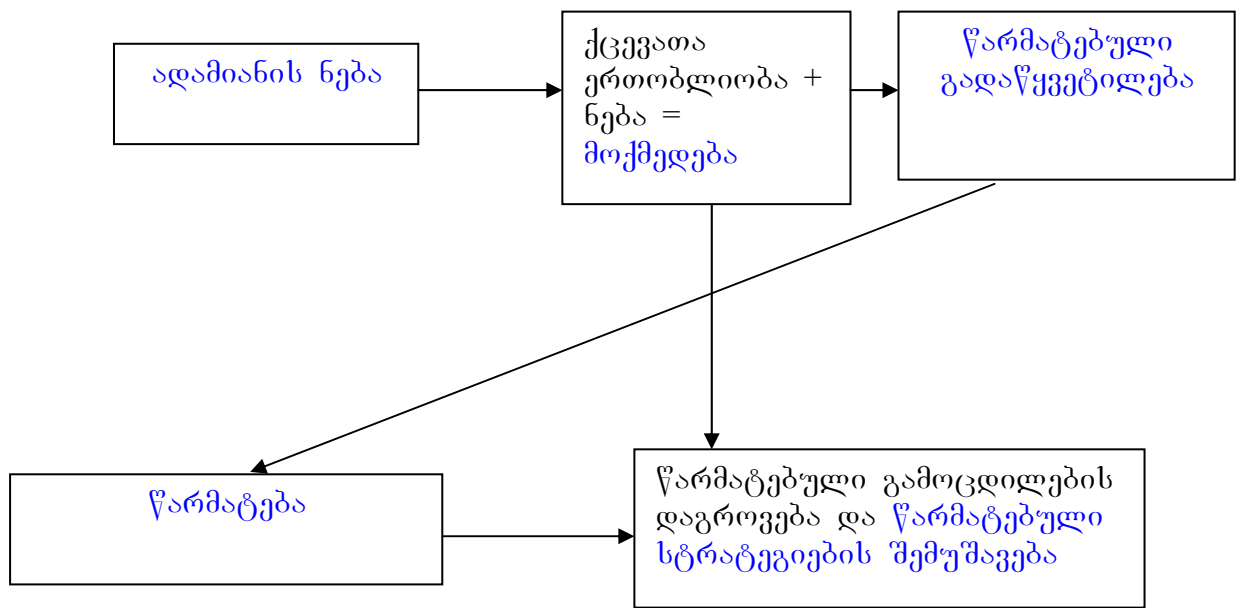
კონკურენციისთვის შესაბამისი პირობების შექმნა – ანუ უპირატესობებისა და სხვა გარე ფაქტორების ეფექტიანი წარმოჩენა და მათი მუდმივი გამოყენება.

პარტნიორების რიცხვის ზრდა – იმ ადამიანთა რიცხვის ზრდა, რომლებიც შენზე იმედებს კი არ ამყარებენ, არამედ შენი შესაძლებლობები იციან და გარკვეულ საქმეს განდობენ სამართავად.

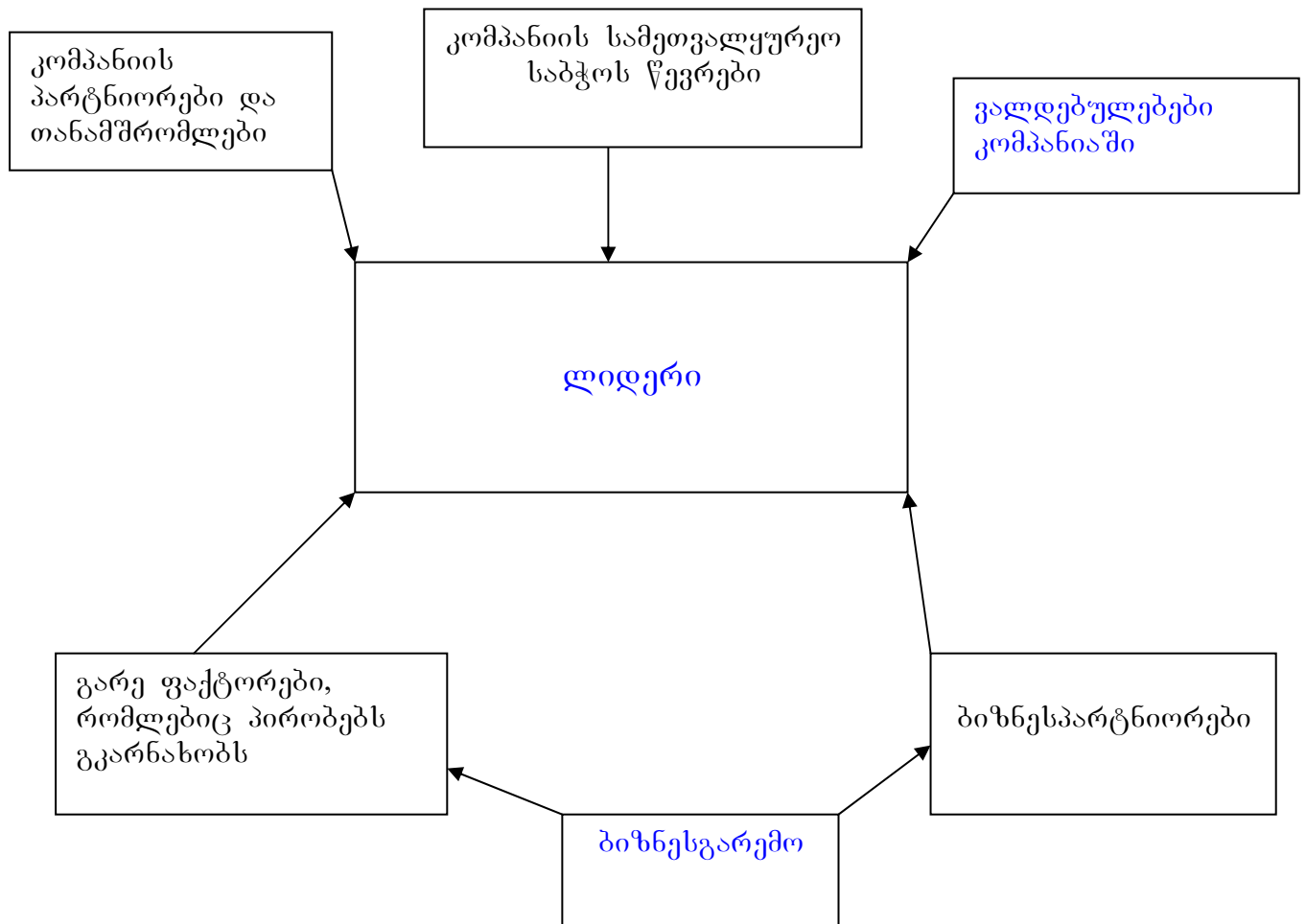
კეთილისმსურველთა რიცხვის ზრდა – ბიზნესის მაგალითზე იმ საბჭოს წევრთა ერთობლიობა, რომლებიც მხარს გიჭერენ და გენდობიან კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტისას, როდესაც შენ ამ ამოცანის გადაჭრის შენეული ხედვა გაქვს.

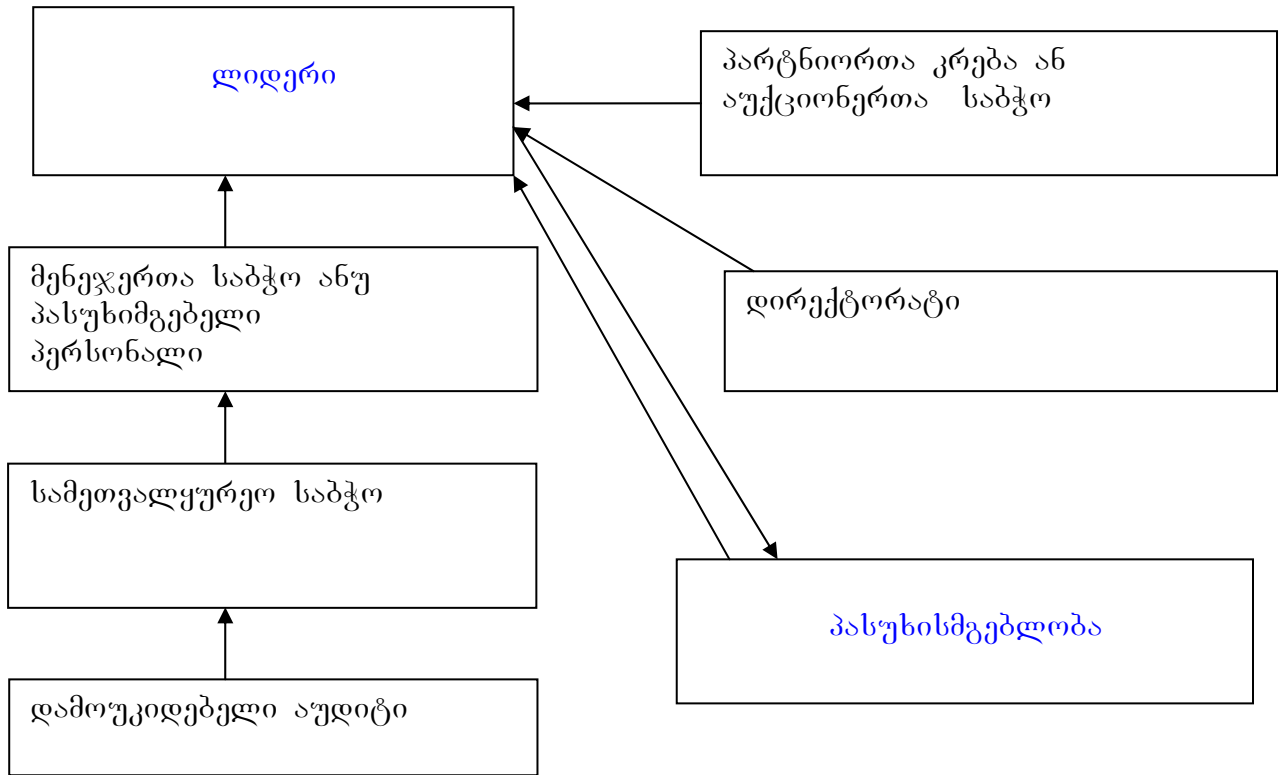
ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება – ამ შემთხვევაში იგულისხმება ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება და არა გაუარესება. ლიდერისთვის ფინანსური მდგომარეობა არის უცვლელი გარანტია, რომელზეც იგი არის დამოკიდებული. ფინანსებს იგი თავად განაგებს და ეს მან დაკვირვებით უნდა გააკეთოს.

იმისათვის, რომ უკეთ გავითვალისწინოთ ზემოთქმული, წარმოვადგინოთ რამდენიმე სქემა:

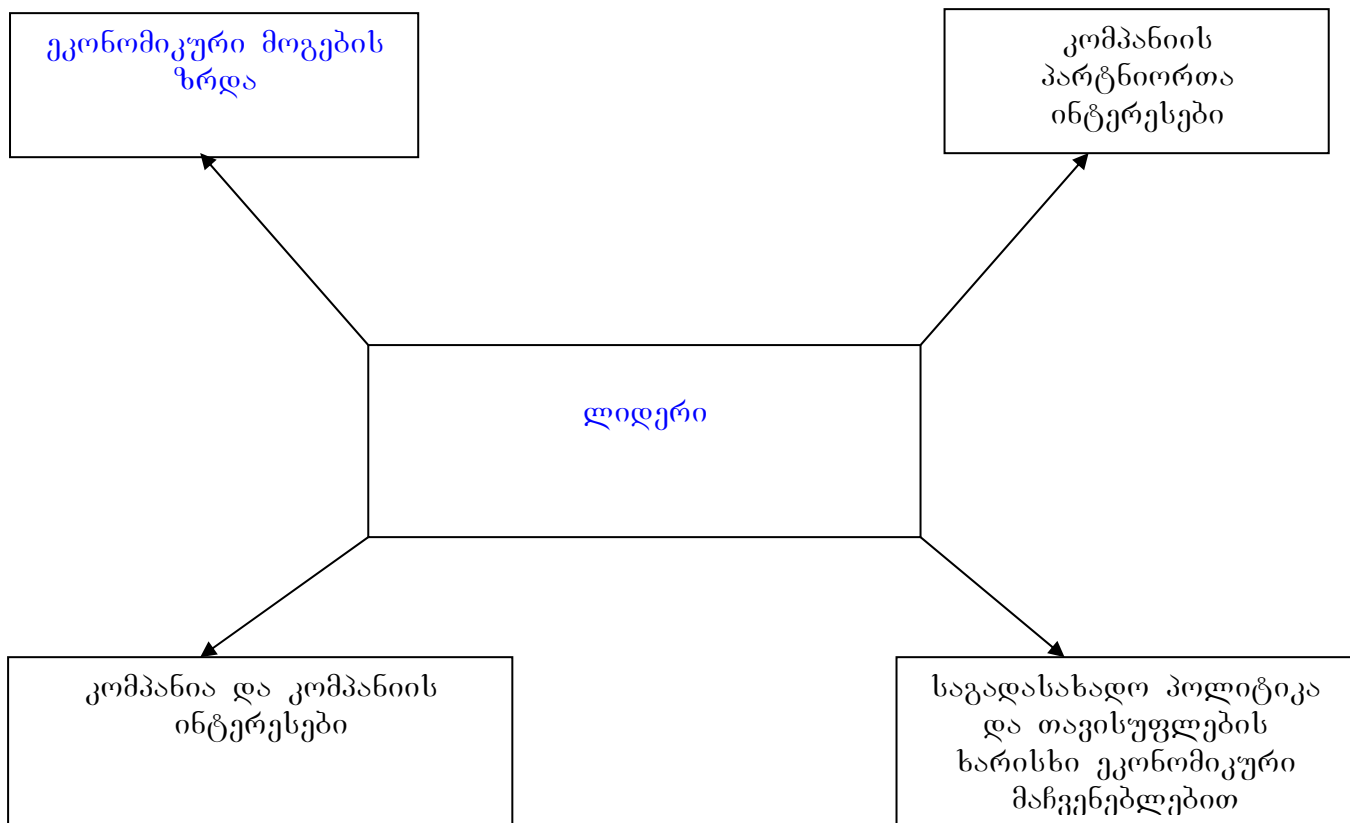


სქემა №1

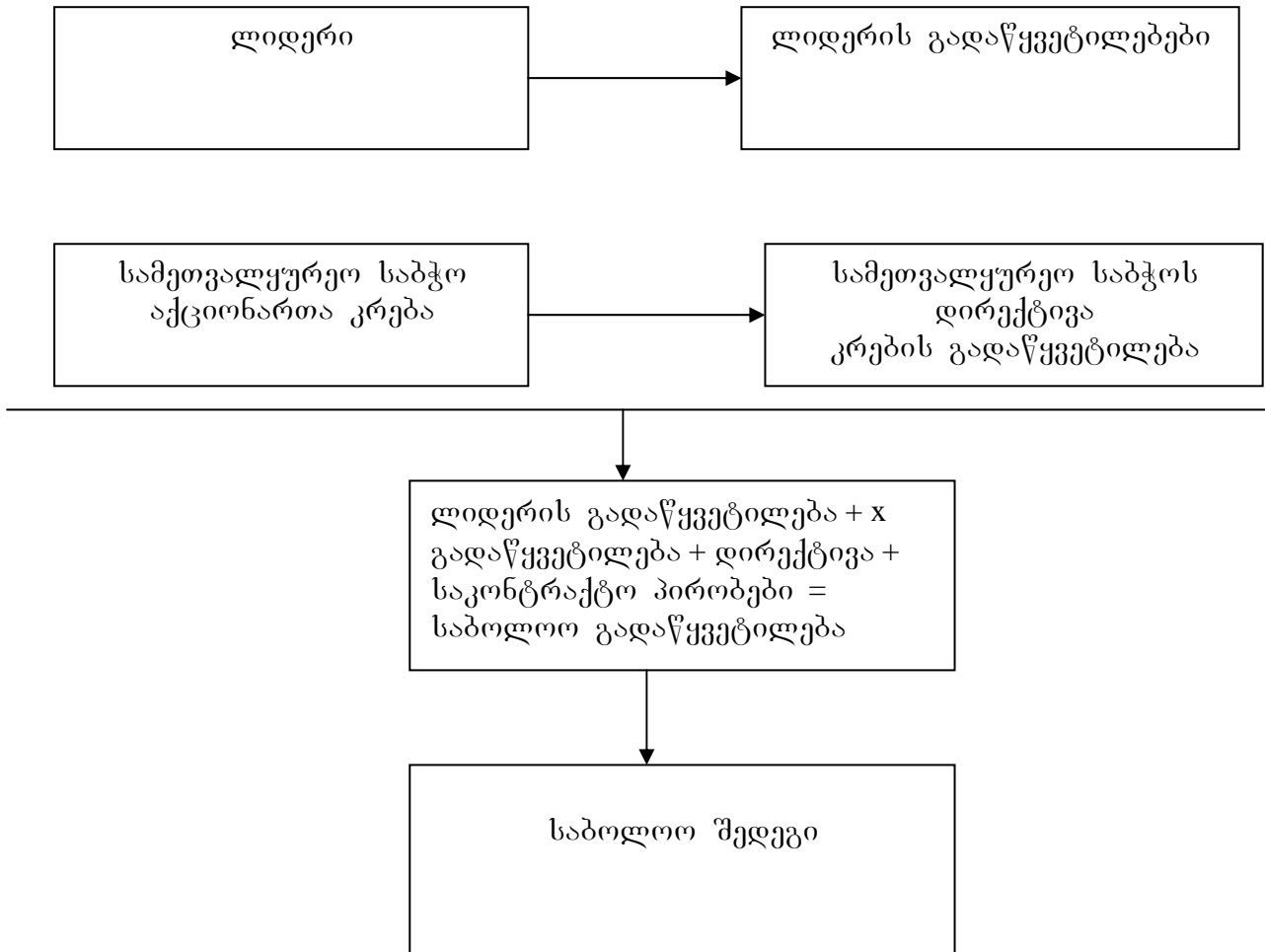




სქემა №3



სქემა №4



სქემა №5

საბოლოო შედეგების შეფასება კომპანიის ფარგლებში ხდება რაციონალურობის კრიტერიუმით, რომელიც მოიცავს:

- ნაკლები დანახარჯებით მეტი მოგების მიღებას;
- სარეზერვო ფონდის ზრდას;
- მეტ სოციალურ გარანტიებს კომპანიის თანამშრომლებისათვის;
- სამუშაო პირობების ლიბერალიზაციას კონკრეტული პირობების გათვალისწინებით

- ხელფასებისა და ბონუსების სისტემის გაფართოებას;
- ორგანიზაციის სახელის ზრდას ბიზნესის სექტორის ფარგლებში;
- შუამავალი ორგანიზაციის სახელის დამკვიდრებას;
- ორგანიზაციის სახელის ზრდას საზოგადოებრივი სექტორების მიხედვით;

- პროდუქციის ხელმისაწვდომობა ნაბისმიერი ტიპის ბაზრისათვის
- ბანკთან გამართულ ურთიერთობებს;
- საგადასახადო ორგანოებთან კარგ თანამშრომლობას და კეთილსინდისიერებას ბიზნეს და სოციალური პროგრამების მიხედვით;
- კორპორატიული პრინციპების დანერგვას გლობალური ოპტიმალურობის პრინციპის მიხედვით;
- კორპორატიული პრინციპების დანერგვას ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლებსა და გარე ქსელის ფარგლებში

- ბიზნეს ტექნოლოგიების დეკლარირებას კორპორატიული მართვის დონეზე;
- საშუამავლო ბაზრებზე კომპანიის პირველადი პროდუქციის გატანასა და პოზიციონირებას.
- კომპანიის ზომიერ მონაწილეობას კარტელებსა და მსგავსი ტიპის გაერთიანებებში;
- სამართლის ნორმებისა და უსაფრთხოების პრინციპების დაცვას;
- შრომის უსაფრთხოების პირობების დანერგვას, ამოქმედებას, დაცვას და უზრუნველყოფას;
- კარგი სამუშაო სისტემის შექმნას;
- სააღრიცხვო და ფინანსური ტექნოლოგიების სრულყოფას;
- ბაზრის სექტორის გამოყენების გადაწყვეტას რაციონალურობის თვალსაზრისით.

აღნიშნული ჩამონათვალი სრულია და მოიცავს მომავალი ლიდერისათვის იმ სფეროებსა და კომპონენტებს, სადაც შეუძლია თავის გამოჩენა და თავისი წვლილის შეტანა ბიზნესის კონსალტინგურ ურთიერთობებში.

მომავალი ლიდერისათვის ასევე აუცილებელია სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპების ცოდნა, რათა თავისი კარიერის შემუშავების მომენტში მომავალი კარიერის მართვის კომპონენტები გათვალისწინოს და გაითავალისწინოს. აქ შემოთავაზებული იქნება კიბერნეტიკული მოდელები სხვადასხვა სახეცვლილებით.

წარმოვადგინოთ ერთ-ერთი მათგანი.

სტრატეგიის დაგეგმვის კიბერნეტიკული მოდელი

წარმოვადგინოთ ფრედ დევიდის სქემა:

- I. მისიის განსაზღვრა
- II. მიზნის განსაზღვრა
- III. შიდა აუდიტი
- IV. გარე აუდიტი
- V. არასახარბიელო პირობები
- VI. სახარბიელო პირობები
- VII. ძლიერი მხარეები
- VIII. სუსტი მხარეები
- IX. კომპანიის სასურველი პარამეტრები
- X. კომპანიის განვითარების სტრატეგია
- XI. მიზნების განსაზღვრა
- XII. პოლიტიკის დამუშავება

ფრედ დევიდის სქემა ბიზნესის სასურველ სტრატეგიებში არის ერთ-ერთი გამოსაყენებელი და ხელმისაწვდომი ტექნოლოგია.

წარმოვადგინოთ კიდევ ერთი მოდელი:

- კაპიტალი;
- მიზანი;
- შედეგზე ორიენტირი;
- შედეგზე ორიენტირის გადატანა;
- შედეგისკენ სწრაფვა;
- კაპიტალის გამოყენება;
- კაპიტალის გადანაწილება;
- რესურსების გადაფასება;

- რესურსების სხვისთვის შეთავაზება და ერთად გამოყენება, დამუშავება;
- ორგანიზაციის ჩამოყალიბება;
- ორგანიზაციის თავდაპირველი ძლიერი მხარეები;
- ორგანიზაციის თავდაპირველი სუსტი მხარეები;
- ორგანიზაციის შესაძლო და სასურველი განვითარების ტენდენციების კონტროლი;
- განვითარების სტრატეგიის დეკლარირება;
- მიზნების რაციონალიზაცია;
- გარკვეული მიზნების სეკვესტრიზაცია;
- პოლიტიკის გუნდის დაქირავება და დავალების მიცემა;
- პოლიტიკის გუნდის ეფექტიანი ან არაეფექტიანი მუშაობა;
- პოლიტიკის გუნდის მუშაობის შეფასება;
- საბოლოო შედეგები;
- მოგება;
- მოგების მნიშვნელობა და მისი განაწილება;
- სტაბილურობა და მდგრადობა.

მოცემული მოდელების განხილვისას უმთავრესია ერთი ფაქტი ფრედ დევიდის ზემოთ მოყვანილი სქემა უფრო კიბერნეტიკულია ხოლო მეორე კი უფრო ეკონომიკური და დაგეგმარებისთვის გათვალისწინებული.

### 3. ლიდერის 10 თვისება

მომავალ ლიდერს ბიზნესში გადაბარებისას უნდა გააჩნდეს 10 შემდეგი თვისება:

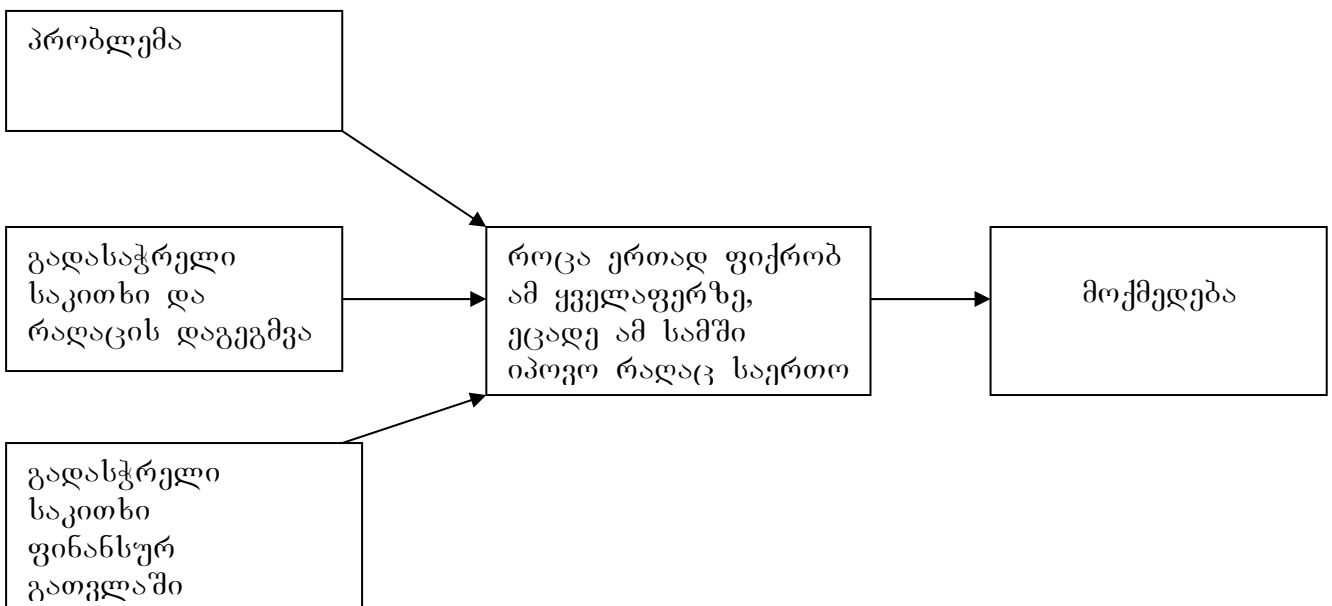
1. სწრაფი აზროვნება;
2. მიზანდასახულობა;
3. კონცენტრირებისა და ფსიქოლოგიური მდგრადობის შენარჩუნების უნარი;
4. საკუთარი შესაძლებლობების გათვლის უნარი;
5. სხვისი რჩევების მოსმენის უნარი;
6. შექმნოს სიამაყის გვერდზე გადადგმა;
7. კონკრეტულ სფეროში გააჩნდეს კარგი ცოდნა და შექმნილი ჰქონდეს უნარ-ჩვევები;
8. იცნობდეს არა მხოლოდ ბოსს, არამედ მის პარტნიორებზეც ჰქონდეს ინფორმაცია;
9. იყოს ადამიანების მოყვარული და არ ეზარებოდეს მათთან ურთიერთობა და, რაც მთავარია, მუშაობა;
10. ითამაშოს პატიოსანი თამაშის წესებით.

გავარჩიოთ თითოეული მათგანი.

**სწრაფი აზროვნება.** ადამიანს, რომელსაც ბიზნესში სურს მისვლა იმიტომ უნდა ჰქონდეს სწრაფი აზროვნების უნარი, რომ ეს მას დაეხმარება არა საქმეების სწრაფად გაკეთებაში, არამედ ბევრი ინფორმაციის გადამუშავებაში და მეტი ადამიანისთვის გონიერი დარიგებების მიცემაში. სწორედ ეს არის უმთავრესი ნიშანი თავისი კონკრეტულობით. არ შეიძლება მომავალი ლიდერი ერთ ადგილზე იდგეს და იმაზე ფიქრობდეს 5 წუთის შემდეგ რას გააკეთებს. მან უნდა შეიმუშავოს სწრაფი აზროვნების ტაქტიკა და მიჰყვეს მას.

შეიძლება გარკვეული დარიგებების მიცემა ამ კუთხით:

როცა ლიდერი ფიქრობს რამეზე, მან ყველაფერი დასურათხატებულად უნდა წარმოიდგინოს და შეხედოს ნებისმიერ პრობლემას როგორც უკვე კარგად ნაცნობსა და ახლობელს. მან უნდა ისწავლოს პრობლემების გაერთიანება და მათი საერთო ნიშნების გამოყოფა. ეს შეიძლება ქვეცნობიერის დონეზე ხდებოდეს, აზროვნების განვითარებისას კი ცნობიერის დონეზეც კი. გამოვხატოთ ეს სქემატურად:



მოცემული სქემა ნათლად გამოხატავს, რომ სწრაფი აზროვნებისას აუცილებლად უნდა იქნას გამოყენებული და ჩართული ადამიანის შემოქმედებითი უნარი, რაც მას შესაძლებლობას მიცემს უკეთესად იმოქმედოს, არ დარჩეს თამაშგარეთ და მისცეს ჭკვიანური რჩევები და დარიგებები. წინააღმდეგ შემთხვევაში დაიმსახურებს არაეფექტური ლიდერის სახელს და მისი კომპეტენციის დონეც დაიკლებს. მას აღარ დააფასებენ როგორც თანამშრომლები ასევე მისი ხელმძღვანელებიც.

სწრაფი აზროვნება მომავალ ლიდერს დაეხმარება იყოს სწორად მოაზროვნე და არ იყოს მერყევი გადაწყვეტილებების მიღებისას. მისი გადაწყვეტილებები მიღებული იქნება მერყეობის გარეშე და მათ სისწორეში არ შეეპარება ეჭვი. სწრაფი აზროვნება საჭიროა კარიერის დაგეგმვის მომენტშიც, როცა მომავალი ლიდერი სწავლობს და გამოცდილებას იძენს თუ როგორ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები და შეასრულოს ისინი. კარიერის დაგეგმვის ამ ეტაპზე აუცილებელია ნათელი და მისაღები გადაწყვეტილებების მიღება. მოდი ჩამოვთვალოთ, თუ რა ელემენტებისგან შედგება კარიერის შემუშავება და, თავის მხრივ, ისინიც რა ელემენტების ნაერთს წარმოადგენს:

#### **კარიერის დაგეგმვა**

- სამუშაო ცხოვრების დაგეგმვის პიროვნული პროცესი;
- უნარისა და ინტერესების შეფასება.

#### **კარიერის მენეჯმენტი**

▪ ორგანიზაციის მონაწილეობა პიროვნების დასაქმებაში და მისი ინდივიდუალიზაციის სფეროს შერჩევაში;

▪ ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა და მათი თანხვედრა მომავალ სტრატეგიებთან;

▪ ორგანიზაციის შესაძლებლობა იმუშაოს პოზიტივზე;

▪ ორგანიზაციის მიერ სწორი კადრების შერჩევა;

▪ ორგანიზაციის ზრუნვა მისი თანამშრომლების პროფესიონალიზმის ამაღლების დონეზე და მათთვის ტრენინგებისა და სხვა ღონისძიებების მოწოდება და წარმართვა. ასეთი ღონისძიებები იგეგმება როგორც ქვეყანაში, ისე მის ფარგლებს გარეთ, ასევე ტექ-ების ფარგლებში მათი მოწვევით. რაც უფრო სერიოზულია ორგანიზაცია. მით უფრო მეტი კვალიფიკაციის გუნდი უნდა დაიქირავოს ტრენინგების ჩასატარებლად. უმჯობესია სპეციალური რეიტინგის შემოწმება მათ აყვანამდე.

▪ ადამიანური რესურსების პროგნოზირება შემდგომ ეტაპზე, ანუ როცა პიროვნებასთან კონტრაქტი უკვე გაფორმებულია და 6 თვე მაინც მუშაობს თავის ადგილზე;

▪ ორგანიზაციის მოთხოვნილებების დახარისხება წლიური მონაცემების მიხედვით;

▪ სპეციალური სააგენტოების ან სამუშაო ჯგუფების შექმნა სტრუქტურის შიგნით, რომელთაც დროებითი სამუშაოს შესრულება დაევალებათ;

▪ საქმის შესრულებაზე კონტროლის განხორციელება;

▪ სამართლებრივი ურთიერთობის წარმართვა თანამშრომლებთან.

#### **თვითშეფასება**

▪ ავტონომიურობა;

▪ ლოიალობა;

- კომუნიკაციის დამყარების უნარი;
- პროფესიონალიზმი და სამსახურებრივი გამოცდილება;
- ანაზღაურების რა სისტემა მოსწონს და სასურველი ხელფასის ოდენობა;
- თვითგამოხატვისა და შემოქმედებითობის უნარი;
- კონცენტრაციის უნარი;
- თანამშრომლებისა და ადამიანების დაფასების უნარი;
- გუნდური მუშაობის გამოცდილება და წვლილის შეტანა მის წარმატებაში.

**შესაძლებლობების განსაზღვრა**

- ღირებულებები;
- დადებითი და უარყოფითი მხარეები;
- ინფორმაციის მოპოვების უნარი;
- მოპოვებული ინფორმაციის დამუშავებისა და მისი სწორად გამოყენების უნარი;
- პროფესიონალიზმი და უნარ-ჩვევების ქონა განსაზღვრულ სფეროში;

- წარმატების შეფასების უნარი;
- მიზნების განსაზღვრა;
- მიზნის ხანგრძლივობის განსაზღვრა;
- მიზნის განხორციელების შესაძლებლობები და მათი შეფასება;
- თვითშეფასების ძირითადი კრიტერიუმების დაკმაყოფილება შეფასებისას;

▪ სპეციალური გამოყენებული მეთოდოლოგიის დასაბუთება.

**მიზნების განსაზღვრა**

- კონსულტაცია ხელმძღვანელობასთან;
- კონსულტაცია პერსონალის განყოფილებასთან;
- სპეციალური მიზნების ფორმირება და დახარისხება;
- საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალური ყურადღებით შეფასება და დაკვირვება;
- საკუთარი განვლილი გამოცდილების შეფასება;
- მოკლევადიანი ტრენინგების დაგეგმვა ძირითად სამუშაოს შესრულებასთან ერთად და სპეციალური კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების გავლა.

**გეგმების განხორციელება**

- კეთილგანწყობილი გარემო;
- გადაწყვეტილებების დამუშავება უმაღლეს რგოლში პერსონალის სამუშაო პირობების შესახებ;
- ზრუნვა პერსონალის კარიერის განსაზღვრასა და განვითარებაში;
- ღრობითი სამუშაო გადაადგილებები;
- 
- დავალებები სამუშაო პროექტში;
- ტრენინგები;
- დავალებები სპეციალურ სამუშაო ჯგუფებში.

**კარიერის მენეჯმენტი**

- ორგანიზაციაში კარიერის მენეჯმენტის გამოყენების მნიშვნელობა განისაზღვრება შემდეგი ფაქტორებით:
- მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკთა მოზიდვა;

- კადრების დენადობის შემცირება იმ მიზეზით, რომ საუკეთესო; თანამშრომლები კმაყოფილი არიან შრომითი კარიერის გეგმებით და შესაძლებლობებით;

- სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესრულების მოტივირება;
- პერსონალის სამუშაო ადგილებისადმი თავსებადობის განსაზღვრა;
- პერსონალის სამუშაო ადგილებისადმი თავსებადობის ხარისხის გაზრდა.

კარიერის ეფექტიანი მენეჯმენტის ძირითადი კომპეტენციებია:

1. ადამიანური რესურსების დაგეგმვასთან ინტეგრაცია;
2. კარიერის გზის განსაზღვრა;
3. კარიერის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება;
4. ახალი სამუშაო ადგილების შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნება;
5. თანამშრომელთა შეფასება;
6. კონსულტაციები კარიერის შესახებ;
7. შრომითი გამოცდილება კარიერისთვის;
8. ხელმძღვანელის როლი განათლება და ტრენინგი;
9. პერსონალის მენეჯმენტის ახალი პოლიტიკა და პრაქტიკა.

ინფორმაციის გავრცელებას კარიერის შესახებ აქვს შემდეგი წანამდგრები:

- ორგანიზაციის მიერ საინფორმაციო ბიულეტენების გამოქვეყნება;
- კარიერის დაგეგმვის სახელმძღვანელოების მომზადება;
- სხვადასხვა სფეროს სამუშაოებისათვის კარიერის დაგეგმვის სპეციალური სახელმძღვანელოების გამოცემა;

- ვიდეო პრეზენტაციები;
- ბროშურები ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილებისა და კარიერის შესაძლებლობების შესახებ;

აღნიშნული ჩამონათვალი მომავალ ლიდერს დაეხმარება;

- დამოუკიდებლად იპოვოს დასაქმება;
- იპოვოს მისთვის საჭირო და სასურველი სამუშაო;
- გაეცნოს სხვადასხვა ორგანიზაციების მუშაობის სტილს და მეთოდებს;

- გაეცნოს სხვადასხვა ორგანიზაციების საკადრო პოლიტიკას და ეს მოვლენები თავის სასარგებლოდ შეისწავლოს.

სხვადასხვა ორგანიზაციების თანამშრომლები სამუშაო ქსელში მოხვედრის შემდეგ თავად ცდილობენ გზის გაკვალვას და წარმატების გზაზე სიარულს. ისინი აპირებენ დაგეგმონ თავიანთი წარმატებული კარიერის სტილი, რომელიც მათ დაიცავს მთელი მოღვაწეობის უამს. ბევრი ექსპერტი ამას წარმატების სინდრომს ეძახის, თუმცა, არ შეიძლება არ დაეთანხმო მათ შეხედულებას, როცა ერთი თანამშრომელი ორგანიზაციის დაბალი რგოლიდან იწყებს და კომპანიის ერთ-ერთი პასუხისმგებელი მაღალანაზღაურებადი თანამდებობის პირი ხდება.

არსებობს წარმატების სხვადასხვა სახეები, ესენია:

ა) ერთი კომპანიის ფარგლებში დაწინაურება და სტაბილური წინსვლა. თუმცა თანამდებობების ხშირ ცვლას ხელფასის 40-60 პროცენტის ზრდა მაინც უნდა ახლდეს თან, წარმატებული სახე რომ მიიღოს. წარმატების გარკვეულ სახედ შეიძლება არ ჩაითვალოს, როცა კორპორაციულად გადაგაადგილებენ ჭადრაკის ფიგურასავით და ძველ საქმიანობას ჩამოგაცილებენ. მაგალითად, პირველი დონის ექსპერტი იყავი ეკონომიკური პოლიტიკის დეპარტამენტში და მთავარ მრჩეველად გადაგიყვანეს

კონტრაქტების ეკონომიკური მოგების განაწილების საკითხებში. შეიძლება, ამ შემთხვევაში ხელფასმაც არ მოიმატოს და მხოლოდ პრემიის გახშირებით დაგამშვიდონ. ამ მომენტში მომავალი ლიდერი ცდილობს მართვის სადავეები საკუთარ ხელში აიღოს და რაც შეიძლება უკეთესად გააკეთოს თავისი სამსახურებრივი კარიერის ანალიზი. მან უნდა გაარკვიოს დაკავშირებულია მისი ჰორიზონტული გადაადგილება ორგანიზაციის ზედა რგოლის საკადრო ცვლილებებთან თუ ეს, უბრალოდ, ახალი კადრების მოზიდვის შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებაა.

ბ) წარმატების მეორე სახედ ჩაითვლება ის გარემოება, როცა პიროვნებას სხვა კომპანიაში გაუჩნდება სამუშაო ადგილი. ეს მეტყველებს ორ რამეზე: ან მომავალმა ლიდერმა საკუთარი თავის პოზიციონირება კარგად მოახდინა, ან მასზე გაჩნდა მოთხოვნა. ამ შემთხვევაში კონკურენტი ფირმები და კომპანიები ყოველთვის ცდილობენ გადაიბირონ ერთმანეთის წარმატებული თანამშრომლები. ისინი იყენებენ სხვადასხვა ხერხებს, როგორცაა ხელფასის 5-ჯერადი გაზრდა, უკეთესი საკონტრაქტო პირობები, უკეთესი სოციალური გარანტიები და თანამდებობა. ეს არის გარკვეული წახალისება, რომელიც საფუძვლად ედება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებას.

გ) წარმატების მესამე სახედ შეიძლება ჩაითვალოს, როცა მომავალი ლიდერი თავად ამბობს უარს და ეძებს ახალ სამუშაოს და პოულობს მას გაცილებით უკეთესი პირობებით. უკეთესია სამსახურის პოვნა იგივე სფეროში და იგივე სამუშაოზე, თუმცა, მრავალფეროვნებაც კარგია გარკვეულწილად კარგია.

დ) წარმატების მეოთხე სახედ ითვლება, როცა მომავალი ლიდერი თავად მიდის ბიზნესში და თავად ხდება საქმის მკეთებელი. ამ დროს ყალიბდება ნამდვილ ლიდერად. იგი ახალ ბიზნესში მიდის შემდეგი მიზეზები გამო:

- გაერკვეს ბიზნესის ამ ტიპის დაარსების საშუალებებსა და მნიშვნელობაში;

- გაერკვეს, როგორი ადამიანები და რა ბიზნეს ტექნოლოგიები გამოადგება ბიზნესის ჩამოსაყალიბებლად. ამ დროს საწყის ეტაპზე იგი არჩევს ისეთ პიროვნებას, რომელიც მას დაეხმარება სწორი კადრების შერჩევაში;

- დაინახა, რომ ბაზარი მისთვის გათავისუფლდა და ხელსაყრელი დროა ნელ-ნელა დაძრას ყინული ადგილიდან;

- დაინახა, რომ ბიზნესის დასაარსებლად მისი დანახარჯი არც თუ დიდად გადააჭარბებს მოსალოდნელს;

- ჩამოყალიბდა ხელსაყრელი საგადასახადო გარემო ან მორატორიუმი გამოცხადდა წვრილი მეწარმეებისათვის;

- აღმოაჩინა, რომ მისი კარიერული წინსვლა უფრო წარმატებული იქნება ახალი ბიზნესის წამოწყებით. ასევე, ხალხი დაინტერესებულია რომ მან ეს ბიზნესი წამოიწყოს და ეს ხალხი მისი ფინანსური გარანტი გახდება გარკვეული პერიოდის განმავლობაში;

- სხვა ლიდერებიც აპირებენ მსგავსი ბიზნესის წამოწყებას ერთი ფინანსური გარანტორის საშუალებით, ან ბანკია დაინტერესებული თავისი ანაბრების განაღდებაში, რათა თავისი ფინანსური ლიკვიდურობა დააზღვიოს.

კონცენტრაცია და მიზანდასახულობა არის შემდეგი მახასიათებლები მომავალი ლიდერისა. ისინი შეგვეძლო ერთადაც წარმოგვედგინა ერთი თვისების სახით, მაგრამ უკეთესია მათი ცალ-ცალკე გამოყოფა.

კონცენტრაცია ეს არის მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და ენერჯია, რომელიც შეიძლება გამოიყოს ამ მომენტში, ხოლო მიზანდასახულობა ეს არის მიზნის სწორად განსაზღვრის და გამოთვლის უნარი. წარმატებისკენ სიარულის დროს მომავალ ლიდერს შეიძლება შეხვდეს და ექნება კიდევ მრავალი დაბრკოლება, ამიტომაც მან არ უნდა დაკარგოს მიზნისკენ სწრაფვის სურვილი და არ უნდა დაიწყოს ფიქრი, უფრო პატარა და მისაწვდომ მიზნებზე. მიზანი დასაბოლოლო შედეგი ვერ მოქმედის მომავალ ლიდერს, უნდა გადადგას მისკენ ნაბიჯები. მომავალმა ლიდერმა უნდა ისწავლოს ენერჯიის შენახვაც, რათა მთელი ერთი თვის რესურსი ერთ დღეში არ „დაწვას“ და დანარჩენი პერიოდი ბენზინის სადგურის ძებნაში გაატაროს. ამაში მას დაეხმარება სწორედ კონცენტრაცია + მიზანდასახულობა. მიზანდასახულობაში ავლენს მომავალი ლიდერი იმას, თუ რამდენად სურს მას წარმატება. ამ დროს ისმება უდიდესი შეკითხვა მის ცხოვრებაში: რას გაიღებს იგი წარმატების მისაღწევად? ეს შეკითხვა ბევრ ცხოვრებისეულ საკითხთან არის დაკავშირებული, როგორებიცაა: მომავალი ცხოვრების ხედვა, გეგმები და იდეები, ოპტიმიზმი და პესიმიზმი, პირადი ცხოვრება, ადამიანებთან ურთიერთობა და მათი პატივისცემა. ასეთ პირობებში, მართლაც რომ მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებების სწორად მიღება და რესურსების სწორად გადანაწილება.

მომავალი ლიდერი არ არის დონორების მოძლოდინე პიროვნება, ის ყოველთვის კონცენტრირებულია საკუთარი გეგმების შესრულებაზე და პიროვნულ რესურსებსაც თვითონ პოულობს. იგი ერთ საკითხზე დიდხანს არ ფიქრობს, რადგან ეს მისი ფიქრების ბლოკადას გამოიწვევს. არა, უბრალოდ ნებისმიერ პრობლემას ის უყურებს, როგორც ადვილად გადასაჭრელ საკითხს და წყვეტს მას თავის სასარგებლოდ.

აღნიშნული სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ კონცენტრაცია და მიზანმიმართულობა ადამიანს ეხმარება, არ გაჩერდეს ერთ ადგილზე. ის არის ყველაზე დიდი ბიძგი ყველაზე დიდი მიზნებისკენ. თუმცა კონცენტრაცია არ გულისხმობს ზედმეტ დარწმუნებას საკუთარ ძალებში, თავის თავად ეს არის შენი ენერჯია + დანამატი ენერჯიისა. კონცენტრაცია ეს არის კონცენტრაციის გადატანა შენს შესაძლებლობებზე.

შემდეგი, რასაც განვიხილავთ არის შესაძლებლობები. შესაძლებლობები არ არის მხოლოდ ის, რისი გაკეთებაც შეგიძლია, არამედ ეს არის უნარი პასუხი ავო შენს წარმატებულ ან ნაკლებად წარმატებულ ნაბიჯებზე. შესაძლებლობები არის, შეაფასო მდგომარეობა და გამოავლინო თავი შენი საუკეთესო მხრიდან. მარტივი მაგალითისათვის შეიძლება დავასახელოთ ადამიანის ფეხები. ფეხების არსებობა თავისთავად ადამიანს არ აძლევს საშუალებას გაუსწროს სირბილში სხვა ადამიანს. არა იმიტომ, რომ იმ ადამიანსაც იგივე კონსტრუქციის ფეხები აქვს. ყველაზე მთავარი ის არის, რომ იმ ადამიანსაც იგივე წარმატებით შეუძლია გამოიყენოს ეს ფეხები და თანაც სირბილისთვის. საქმე ისაა, თუ რამდენად არსებობს ადამიანში სურვილი + წარმატებული გამოცდილება, ირბინოს სხვა ადამიანებზე სწრაფად. ანუ პიროვნება უნდა იყოს სპორტულად მომზადებული, გააჩნდეს ფიზიკურად ძლიერი, იყოს კონცენტრირებული საკუთარი აღნაგობის დახვეწაზე, რათა შეძლოს სხვა ადამიანის გასწრება. აქედან ჩვენ ვხვდებით, რომ შესაძლებლობა იარაღი არ არის ის არის

გაცილებით მეტი მომავალი ლიდერის ხელში, წარმატებას რომ მიაღწიოს. შესაძლებლობა არის გამოცდილების, ცოდნის მსგავსი ცნება, რომელიც პიროვნებას წარმოაჩენს წარმატებულ, წინწასულ ადამიანად. თუ, პიროვნებას აქვს შესაძლებლობა, გახდეს მილიონერი, მაშასადამე, მან იცის ვის უნდა გამოართვას ეს მილიონი, ან როგორ იშოვოს ეს თანხა. ასეთი პიროვნება ხდება მილიონი ვალუტის მქონე და განკარგავს მას. თუ ადამიანი ერთხელ იშოვა მილიონი, მას ყოველთვის აქვს შანსი მეორე მილიონის საშოვნელად. **საერთოდ კი, წარმატება წარმატებაზე ილექება და არა წარუმატებლობაზე.** წარმატებას წარმატება მოსდევს და პიროვნებაც წინ მიიწევს.

არ შეიძლება ისეთი შესაძლებლობის ხელიდან გაშვება, რომელიც ახალ შესაძლებლობებს წარმოშობს. ასეთ შესაძლებლობებს სოციოლოგები განვრცობად შესაძლებლობებს უწოდებენ. ერთი შესაძლებლობა, რომელიც მოვიდა და არსებობს, არის წვიმის წვეთი, რომელმაც ნიადაგი დააღბო და დასამუშავებლად ადვილი გახდა. საჭიროა ნიადაგზე დამატებითი მუშაობა, რათა ყველაფერი კარგად დამთავრდეს და ნაყოფი დავიანახოთ.

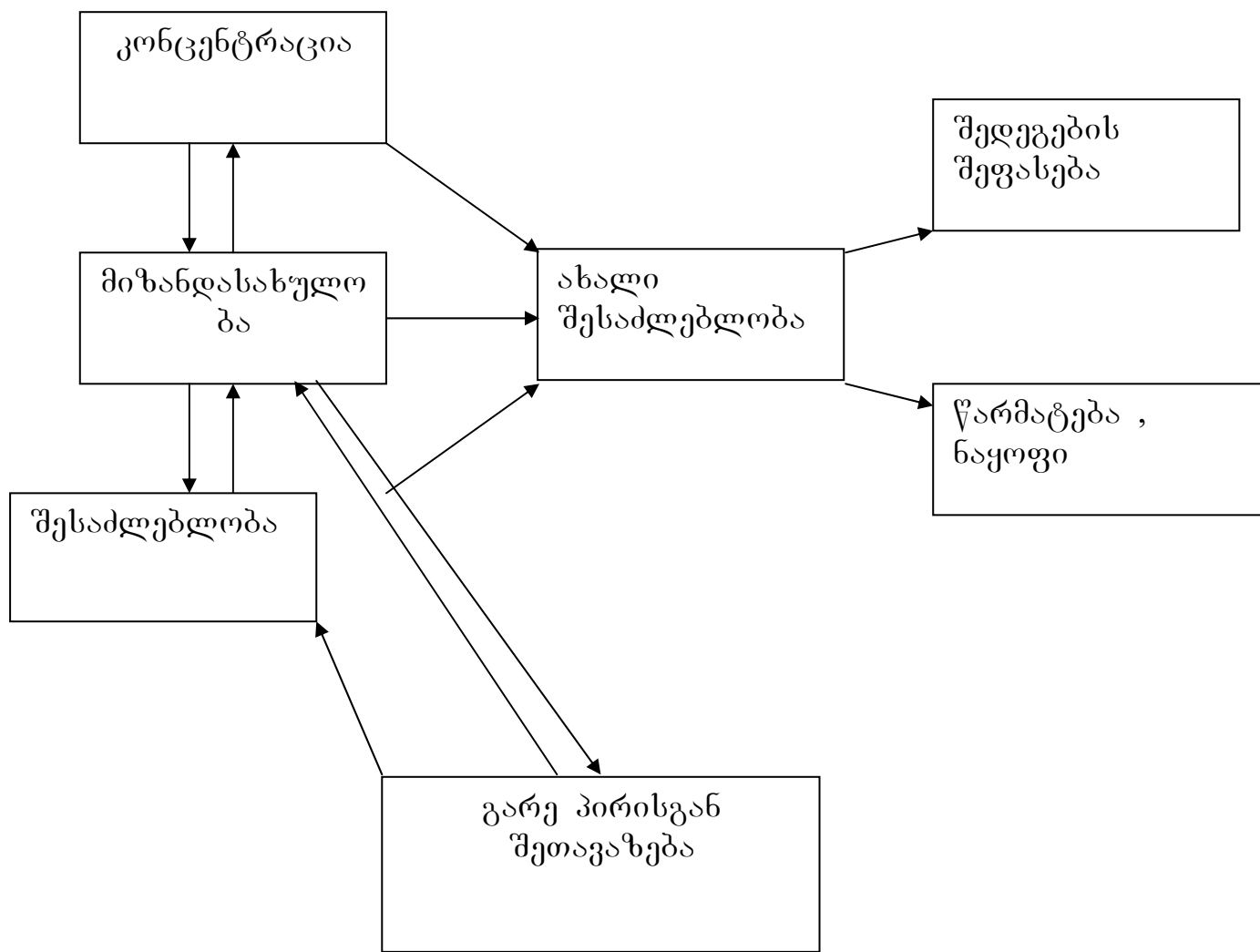
ბიზნესში არსებობს ე.წ. პილოტირებული შეთავაზებები, რაც იმას ნიშნავს, რომ 100 დოლარზე გაკეთებული შეთავაზება ერთი ერთეული ნედლეულისთვის მოგებას მოიტანს 150 ერთეულოვანი დოლარის ამონაგებით. აქ მოგება 150 ერთეული იქნება და არა 50, ანუ 150 – 100, რადგან ეს თანხა შეთავაზებით მოვიდა და არა საკუთარი რესურსიდან. საერთოდ, ბიზნეს შეთავაზებისას ყოველთვის აქცენტი კეთდება წარმატებულ პარტნიორობაზე და არა მაინც და მაინც იმაზე, თუ როგორი იქნება კონკრეტული მოგება.

მაგალითისთვის განვიხილოთ ნებისმიერი ხეკშეკრულება, რომელიც ხელშეკრულების საგნის ბუნებიდან გამომდინარე, ყოველთვის ნაყოფიერ და უსაფრთხო პარტნიორობაზე იდება. რაც უფრო წარმატებულია შენი პარტნიორი, მით უფრო წარმატებული ხარ შენ, წინააღმდეგ შემთხვევაში ეს გამოიწვევს შენი ან შენი პარტნიორის პასუხისმგებლობის ზრდას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ შესაძლებლობა არის წარმატებული და უსაფრთხო მომავალი ლიდერისათვის.

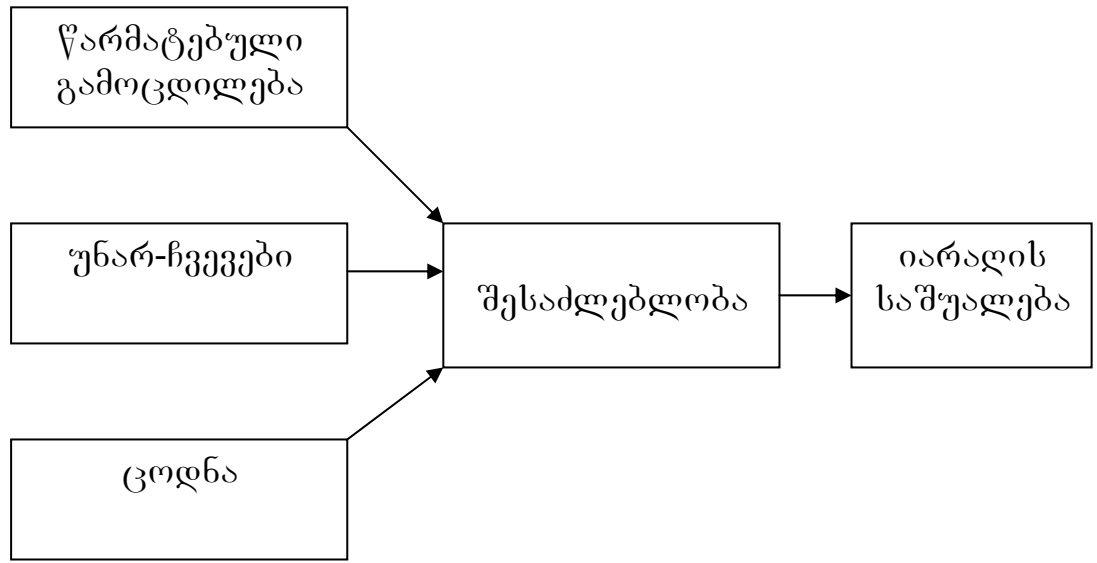
ეს ყველაფერი სქემის სახითაც შეიძლება გადმოიცეს, რათა აღსაქმელად უფრო ადვილი იყოს. სქემა მოცემულ შემთხვევაში ნათელს მოჰყენს ზემოთ ნათქვამს. შეიძლება გამოვიყენოთ რამდენიმე სქემა, რომლებიც დაგვეხმარება დანარჩენი საკითხების ძაგებასა და სწორად აღქმაში.

ჩვენ ვისაუბრეთ კონცენტრაციაზე, მიზანდასახულობასა და შესაძლებლობაზე. ამათი რიგითობა არ არის დადგენილი. სხვადასხვა ლიდერების ცხოვრებაში სხვადასხვანაირად მოხდა ამ ცნებების გაანალიზება და გამოყენება. არ შეიძლება მათი ერთმანეთში არევა.

გააჩნია გარემოს და პირობებს, თუ როგორ უნდა იყოს ისინი გაგებულნი. ნებისმიერი შეთავაზების დროს მომავალმა ლიდერმა უნდა შეაფასოს, თუ რამდენად სწორია და გამოსაყენებელი ეს შეთავაზება. ამ შემთხვევაში გამოიყენება მიზანდასახულობის ცნება და არა კონცენტრაციისა. ახლა მოვიყვანოთ სქემა:



სქემა №2



აღნიშნული სქემების განხილვისას მნიშვნელოვანია დავაკვირდეთ ზემოთ ნათქვამს. მნიშვნელოვანია პირველი სქემის განხილვა, სადაც კონცენტრაციის, მიზანდასახულობისა და შესაძლებლობის არსებობისას ჩნდება ახალი შესაძლებლობა, რომელიც მომავალ ლიდერს ეხმარება გარე პირის შეთავაზება უკეთ გამოიყენოს. განსხვავებულია შედეგების შეფასება და ნაყოფის აღება, რაც მომავალი ლიდერის გათვლებში ერთმანეთს უნდა ემთხვეოდეს.

წარმატებული გამოცდილება + უნარ-ჩვევები + ცოდნა გვიყალიბებს შესაძლებლობას, გამოვიყენოთ იარაღი. იარაღი, თუ კარგად დავაკვირდებით, არ არის ერთადერთი საშუალება მიზნის მისაღწევად. იარაღის, საშუალების ხელში აღებამდე შესაძლებლობა გვეხმარება იარაღი სწორი დანიშნულებით გამოვიყენოთ. ანუ, აქ მთავარია, რომ იარაღი შესაძლებლობის გარეშე შეიძლება გამოუყენებელი დარჩეს.

მომავალმა ლიდერმა უნდა გათვალისწინოს, თუ რა ტიპის იარაღს გამოიყენებს. თუ მთავსელების მაგალითს განვიხილავთ, მაშინ დავინახავთ, რომ სპორტსმენს ხელები და ფეხები ერთნაირად სჭირდება სიმაღლეების დასაპყრობად. მაგრამ არის ადგილები, სადაც ის მარჯვენა ან მარცხენა ხელს ან ფეხს ასვენებს. თუ ამას მომავალი ლიდერის მაგალითზე განვიხილავთ, კარგად დავინახავთ, რომ ორგანიზაციაში მისვლამდე აუცილებელია ყველა ხერხის გამოყენება იქ მოსახვედრად, მაგრამ, როცა ვაკე ადგილზე აღმოჩნდები, ანუ ორგანიზაციის შემადგენლობაში იქნები, საჭიროა იარაღები შეცვალო და ადამიანებთან სათანადო ურთიერთობა დაამყარო.

მოცემულ შემთხვევაში საუბარია უფროსებთან, კოლეგებთან და სხვა პერსონალთან ურთიერთობაზე. უფროსებთან აუცილებელია შემდეგი ტაქტიკის გამოყენება. ამ ტიპის ხალხთან ურთიერთობისას მათ უნდა ვაჩვენოთ, რომ ჩვენც კარგი უფროსები ვიქნებოდით, მათ ადგილზე რომ ვყოფილიყავით. მიუხედავად ამისა, ჩვენ ვართ თავმდაბალი და მორჩილი პერსონალის წარმომადგენლები, რომლებიც თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში მსახურობენ. ასევე აუცილებელია უფროსებზე დავტოვოთ ისეთი შთაბეჭდილება, თითქოს ვიცით იმაზე მეტი, ვიდრე გვჭირდება, ან საერთოდ, ჩანს.

ასევე აუცილებელია შემოქმედებითობის და იმპროვიზაციის უნარის ქონა, რაც დაგვეხმარება ნებისმიერი სიტუაციის ჩვენს სასარგებლოდ შემობრუნებაში. აქ არ იგულისხმება რომ მომავალმა ლიდერმა თავისი უპასუხისმგებლობა გაამართლოს და ჩაფარცხოს. აუცილებელი არ არის უფროსს მომავალი ლიდერი ეჩვენოს როგორც ნებისმიერი საქმის გარკვეულ ვადებში შემსრულებელი. აუცილებელია საკუთარი თავის სწორი პოზიციონირება და გადამეტება არ არის საჭირო.

მომავალმა ლიდერმა უნდა გამოავლინოს შემდეგი თვისებები, რომლებიც ჩვენს მიერ ჩამოთვლილ თვისებებს ემთხვევა. ესენია:

1. სხვისი რჩევების მოსმენის უნარი
2. შეეძლოს სიამაყის გვერდზე გადადება
3. კონკრეტულ სფეროში გააჩნდეს კარგი ცოდნა და შექმნილი პქონდეს უნარ-ჩვევები
4. იცნობდეს არა მხოლოდ ბოსს, არამედ მის პარტნიორებზეც პქონდეს ინფორმაცია

არსებული თვისებები ხელს შეუწყობს მომავალი ლიდერის სწორად გამოვლენას და მის სწორ პოზიციონირებას.

მომავალი ლიდერი უფროსობის მიერ შემდეგ საკითხებში უნდა დაფასდეს:

- ცოდნა;
- გამოცდილება;
- გერგილიანობა, ზოგიერთ შემთხვევაში, ზომიერი გერგილიანობის გამოვლენა;

- ადამიანების სწორად შეფასება;
- შედეგიანობა;
- პასუხისმგებლობა;
- სიბეჯითე;
- პასუხისმგებლობა პირადად უფროსის წინაშე და არა კოლექტიური ორგანოს წინაშე;

- დამოუკიდებლობა;
- მიუკერძოებლობა.

არსებული თვისებების გამოხატვა მომავალ ლიდერს შესაძლებლობას აძლევს იყოს ლიდერი ნებისმიერ სიტუაციაში. ჩამოთვლილი მახასიატებლების გამოვლენა ტესტივითაა, რომელიც პიროვნებას დაანახებს, რომ მის წინაშე დგას ლიდერი.

მომავალი ლიდერი თანამშრომლებსა და მომსახურე პერსონალს შორის უნდა ფასობდეს შემდეგი თვისებებით:

- ცოდნა, პროფესიონალიზმი;
- კარგი და თბილი ურთიერთობები;
- გადაწყვეტილებების სიმყარე და საკუთარი პოზიციის დაცვის უნარი;

- არგუმენტირების უნარი;
- საკუთარი შეცდომების გამოსწორების უნარი;
- მუდმივი წინსვლის სურვილი, როგორც ცოდნასა და გამოცდილებაში, ასევე, ადამიანებთან ურთიერთობაში;

- ჯგუფის ან დეპარტამენტის ჯგუფის წარმატებული ხელმძღვანელობა;
- ყურადღებიანობა და მზრუნველი ხასიათი;
- ადამიანებისგან დისტანცირება, მაგრამ მათზე ინფორმაციის ქონა;
- მუშაობა არა ერთ, არამედ რამდენიმე საკითხზე ერთად;
- რადიკალურად მნიშვნელოვანი და საჭირო საჭმეების უცბად მოგვარება;

- მომსახურე პერსონალის მიერ იმის შეგრძნება, რომ მისი წარმატება მათი წარმატება იქნება;

- უფროსებთან და ხელმძღვანელობასთან ზომიერი ურთიერთობების დამყარება;

- მუდმივი მზადყოფნა კარგი ურთიერთობების წამოსაწყებად.

როგორც ვხედავთ, არსებული ჩამონათვალი საკმაოდ დიდი გამოვიდა, უფრო დიდი, ვიდრე ხელმძღვანელობასთან დაკავშირებით იყო. საერთოდ, კოლეგების დამოკიდებულებას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს მომავალი ჩამოყალიბებული ლიდერის ცხოვრებაში. მომავალი ლიდერი უნდა აღიქვამდეს საკუთარ თავს მათი გუნდის წევრად და არა ლიდერად. მას უნდა ახსოვდეს, რომ გოლი ორ-სამ კაცს გააქვს ყოველთვის და არა მწვრთნელს, რომელიც გასახდელიდან იქნევს ხელებს. ეს ორი-სამი კაცი მოედანზე ღვრის ოფლს დანარჩენ ათლეტებთან ერთად. ისინი თავიანთი გუნდის ნამდვილი სპორტსმენები არიან და ყოველთვის მზად არიან

წარმატებისთვის. მომავალი ლიდერი არის ამ გუნდის ერთ-ერთი წევრი, რომელსაც დიდად ენდობიან კოლეგები. უმთავრესი მომენტი ის არის, რომ მათს წამთ, ის გახდება მათი წარმატების მიზეზი. მისი იქ ყოფნა ხელს შეუწყობს მათი სამუშაო გუნდის წარმატებას. მომავალი ლიდერი ორიენტირებულია იმაზე, თუ მის გუნდში ვის რისი გაკეთება შეუძლია.

თუ კარგად დააკვირდება, მომავალი ლიდერი აღმოაჩენს, რომ მისი გუნდი არის შემდეგი თვისებების მატარებელი:

- წარმატებულობის
- პროფესიონალიზმის
- ურთიერთპატივისცემის და პასუხისმგებლობის
- გამარჯვების სურვილის მქონე

ყველაფერი ეს მეტყველებს, რომ მომავალი ლიდერი მოინდომებს მათთან ერთად ყოფნას და გამარჯვებას. მომავალ ლიდერს უნდა ახსოვდეს, რომ მან უნდა დააეხმოს თითოეულ პიროვნებას ყველაფერი, რაც საფუძველი იქნება კარგი კონტროლის განსახორციელებლად. ეს ასევე მიაჩვევს ლიდერს იმუშაოს ადამიანურ რესურსებთან და არ მოერიდოს დავალებების მიცემას. როგორც ვხედავთ, არსებულ სიტუაციაში ორიენტირი გადატანილია ლიდერის მახასიათებლებზე. ლიდერის მახასიათებლები აირეკლავს და სხვებისკენ მიმართავს მზის სხივებს.

შემდეგი ორი თვისება დაკავშირებულია ლიდერის თვისებასთან, იყოს გახსნილი და მოხერხებული ადამიანი. ადამიანებთან ურთიერთობა მათი წარმატების ერთ-ერთი საუკეთესო გზაა. თუ გუნდს ქმნის მომავალი ლიდერი, ის უნდა იცნობდეს თითოეულ მათ გადაწყვეტილებას. გახსნილობის მახასიათებელია პატიოსნება, რომელიც მოიცავს შემდეგ კომპონენტებს:

- გახსნილობა;
- თანმიმდევრული წარმატებულობა;
- მომავლის გეგმების ადვილად დაგეგმვა;
- კანონის მორჩილება;
- მიუკერძოებლობა;
- დამოუკიდებლობა და თავისუფლება;
- გაბედულება;
- მუდმივი წინსვლის სურვილი.

ეს ჩამონათვალი საკმაოდ მრავლის მომცველია და დიდ ყურადღებას მოითხოვს, რადგან პატიოსნება ყველა მისი კომპონენტის გათვალისწინებით, გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალოდ წარმატება.

#### 4. შრომითი განწყობისა და მოტივაციის განხილვა

მომავალი ლიდერის ცხოვრებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შრომისადმი მის განწყობას. შრომისადმი დამოკიდებულებით მომავალმა ლიდერმა შეიძლება იმსჯელოს თავის წარმატებულობაზე.

გამომდინარე იქიდან, რომ შრომით აქტივობას საფუძვლად უდევს შრომითი განწყობა, ცხადი ხდება, რა დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სოციალურ ფსიქოლოგიაში მომუშავე ადამიანის საქმიანობის განმსაზღვრელი განწყობის შესწავლას, როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული თვალსაზრისით. მით უმეტეს, რომ შრომითი განწყობის ფორმირება ხდება შრომით და საორგანიზაციო გარემოსთან მუშაკის აქტიური ზემოქმედებით.

რა არის შრომითი განწყობა?

რა ძირითადი ელემენტებით ხასიათდება იგი?

აღნიშნულ საკითხებზე მსჯელობისას, თავდაპირველად დავეყრდნოთ დიმიტრი უზნაძის განწყობის თეორიას.

“იმ სპეციფიკურ მდგომარეობას, აღნიშნავს დიმიტრი უზნაძე, რომელიც სუბიექტში მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ობიექტური სიტუაციის ზეგავლენის შედეგად ჩნდება, შეგვიძლია ვუწოდოთ განწყობა.” განწყობის ცნებაზე საუბრისას ავტორი ხაზს უსვამს ორ გარემოებას:

1. სუბიექტი მოქმედებს აქტიური მოთხოვნილების ზეგავლენით და ქცევა ემორჩილება ამ მოთხოვნილების ძალას (ესაა იმპულსური ქცევა);

2. ადამიანის იმ ქცევაზე საუბარი, როცა “მეს” მაღალ მოთხოვნილებებს ითვალისწინებს (ნებელობითი ქცევა).

რაც შეეხება “შრომით სუბიექტს”, “ამ ტერმინს დ. უზნაძე მომუშავეს მიმართ ხმარობს” აზუსტებს დ. ჩარკვიანი. აქედან, მომუშავეთა ნებელობითი ქცევის სუბიექტი, რომლის თავისებურებას მისი აქტიური ბუნება (პიროვნული პოზიცია) წარმოადგენს. ამ მოქმედებას წინ უსწრებს და განსაზღვრავს საკუთარი საქმიანობის ღირებულების გაცნობიერება და, რაც მთავარია, მოთხოვნილება. ეს კი ადამიანის განწყობის ჩამოყალიბების და მოქმედების განმსაზღვრელი ფაქტორია.

საინტერესოა განწყობისა და სამუშაოსადმი უშუალო დამოკიდებულების გაანალიზება. შრომის რაოდენობისადმი მიმართება დამოკიდებულია მომავალი ლიდერის უნარზე გამოარჩიოს მისთვის საუკეთესო და საჭირო მოვლენები.

აღსანიშნავია, რომ ფსიქოლოგიაში მოთხოვნილებების პრობლემის შესწავლისას (ისტორიულ კონტექსტში), ძირითადად გაბატონებული იყო ერთფაქტორიანი მოდელი. მომუშავეს საქმიანობის აღწერა ერთი არსებითი მოთხოვნილების საფუძველზე ხდებოდა. მოგვიანებით შეიქმნა მოთხოვნილების მრავალფაქტორიანი კონცეფციები, ვიანიდან შრომითი მოტივაცია აღმოჩნდა მრავალფაქტორიანი მოვლენა. ე. ი. მოთხოვნილებების საკითხი ლოგიკურად უკავშირდება შრომითი მოტივაციის თემას.

რა არის შრომითი მოტივაცია? რა არის მოთხოვნილება? “მოტივაცია, განმარტავს მ. მესკონი, ესაა პროცესი მიმართო საკუთარი თავი და სხვები მოქმედებისკენ, რათა მიაღწიო პირად ან ორგანიზაციის მიზნებს.”

მოტივაცია, თავისთავად, ესაა პირობების ჩამოყალიბების პროცესი, რომელიც ზემოქმედებას ახდენს ადამიანის ქცევაზე, მიმართავს მას ორგანიზაციისთვის საჭირო მხარეს, დააინტერესებს აქტიური და

კეთილსინდისიერი სამუშაოთი, გულმოდგინებით შეასრულოს მასზე დაკისრებული მოვალეობა.

მოტივები არსებობს შინაგანი, რაც წარმოიშობა ადამიანის დამოკიდებულებით თავისი საქმისადმი და გარეგანი, რაც უკავშირდება მასზე გარეგანი ფაქტორების ზემოქმედებას. ე.ი. რომელიც არსებობს ადამიანის გარეშე და ამოქმედდება სხვების მიერ ან გარემოებების ზეგავლენით. მომავალი ლიდერი ყოველთვის ცდილობს, გარეგანი მოტივები მისი გადაწყვეტილებების ანალიზის დროს გამოიყენოს. ის შეიძლება ბოსტონის მატრიცის მსგავს სქემად წარმოგვიდგეს. გარეგან მოტივებს უწოდებენ სტიმულებს, რომლებიც შეიძლება იყოს მატერიალური ან არამატერიალური (მაგალითად: სიტყვა, პატივი). ადამიანის ქცევის შინაგან მოტივებს მიეკუთვნება საქმისადმი სიყვარული, სრულყოფისაკენ მისწრაფება, შემოქმედება და ა.შ.

მოტივაციას და ადამიანის საქმიანობის შედეგებს შორის არაერთგვაროვანი დამოკიდებულებაა, რამდენადაც მათზე გავლენას ახდენს შემთხვევითობა ანუ სუბიექტური მომენტები, ისეთი, როგორიცაა: ადამიანის უნარი, სიტუაციის გაუგებრობა, მოცემულ მომენტში მისი განწყობა, მესამე პირი.

მოტივებს საფუძვლად უდევს მოთხოვნილებები. “მოთხოვნილებაში, აღნიშნავს დ.ჩარკვიანი, გარკვეული დროის მონაკვეთში ადამიანის მიერ მისთვის მნიშვნელობის მქონე საგნების ან მოვლენების დანაკლისის განცდა იგულისხმება,” ე.ი. “...მოთხოვნილება, მ. მესკონის აზრით, ფიზიოლოგიური ან ფსიქოლოგიური დანაკლისია რაღაცის...” მოთხოვნილებები ორი ტიპისაა: თანდაყოლილი (ფიზიოლოგიური) და შექმნილი (სოციალური). პირველს მიეკუთვნება, მაგალითად: კვების, წყლის, სითბოს მოთხოვნილება; მეორეს – ურთიერთობის, ცოდნის მიღების, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები.

მოთხოვნილებების გაცნობიერებისას ადამიანს უჩნდება მათი დაკმაყოფილების სურვილი და, ასევე, შესაბამისი ინტერესი ისეთი საქმიანობისადმი, რომლითაც ამ სურვილს დაიკმაყოფილებს. თუმცა, ინტერესების რეალიზაცია მაშინ ხდება, როცა მისი შესაბამისი პირობები ჩნდება, ადამიანს ეძლევა შესაძლებლობა რეალურად დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები.

თუ მოთხოვნილებები ჩნდება ფიზიოლოგიურ დონეზე, ინტერესები მათი გაცნობიერებული ანალიზის პროდუქტია, სტრუქტურული, რანჟირებული, შეფასებული არა მხოლოდ საკუთარი სურვილების, არამედ საზოგადოებრივი ცხოვრების საყოველთაოდ მიღებული ნორმების პოზიციებიდან. აქედან გამომდინარე, ინტერესები პასიურია; ადამიანს აქტიური მოქმედებისთვის ესაჭიროება არა მხოლოდ იმისი გაგება, რაც სინამდვილეში სურს, არამედ სურვილის მიღწევის გზების ცოდნაც. მოთხოვნილებები მხოლოდ ასეთ პირობებში გადაიქცევა ადამიანის ქცევის მოტივებად.

ქცევაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით მოტივები იყოფა შინაგანად და გარეგანად. პირველი განპირობებულია ადამიანის მისწრაფებით, მიიღოს კმაყოფილება კუთვნილი ობიექტისგან, რომლის შენახვაც მას სურს, ან განერიდოს მას, როგორც უკმაყოფილების წყაროს, ე.ი. მოტივები განსხვავდება ხასიათით: შესაძლებელია, ისინი იყოს პოზიტიური (მოპოვება, შენახვა), ან ნეგატიური (თავის არიდება, თავის დაღწევა). ქცევის პოზიტიურ გარეგან მოტივს წარმოადგენს პრემია, რომელსაც ადამიანი იღებს კარგი სამუშაოსთვის, ხოლო ნეგატიურს, მისი შეუსრულებლობის გამო დასჯა.

პოზიტიური შინაგანი მოტივია – საქმით გატაცება, რომელსაც მუშაკი ემსახურება, ხოლო ნეგატიური – საქმის რუტინული ხასიათი, რომლისგანაც იგი თავის დაღწევას ცდილობს.

სოციალურ ფსიქოლოგიაში ადამიანის ქცევის მადეტერმინირებულ ფაქტორებზე მსჯელობისას, გამოიყენებენ სამგვარ მიდგომას:

1. პერსონოლოგიური – ადამიანის ქცევის დეტერმინაციაში უპირატესობა ენიჭება პიროვნების თვისებებს და მის შინაგან დისპოზიციებს;

2. სიტუაციონისტური – უპირატესობა ენიჭება ობიექტისადმი გარემოს მახასიათებლებს;

3. ინტერაციონისტული – ორივეს ერთიანობა. (ეს უკანასკნელი ადამიანის ქცევას განსაზღვრავს პიროვნული თვისებებით, სიტუაციის მახასიათებლებით და მათი ურთიერთქმედებით). ე.ი. ინტერაქციის პრინციპით აქცენტი კეთდება ადამიანის აქტიურობის მორალურ მხარეზე, პიროვნება განიხილება, როგორც მთლიანი სტრუქტურული წარმონაქმნი, ხოლო გარემო არა მხოლოდ ფიზიკური გამღიზიანებელი, არამედ როგორც რთული სოციალური სტიმულების თავმოყრის პირობა და ადგილი.

ინტერაქციის პრინციპი გათვალისწინებულია შრომითი განწყობის შესწავლის დროსაც. შრომის პროცესში ორგანიზაცია თანამშრომლისგან მოითხოვს კონკრეტული სამუშაო დავალებების შესრულებას, ხოლო ინტერაქციის პროცესში მუშაკი ცდილობს საკუთარი მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. პოზიტიურ ვითარებაში შედეგი პოზიტიურია, მომუშავეს საქმიანობა ეფექტიანი; სხვა შემთხვევაში – პირიქით. პირველ შემთხვევაში შრომით კმაყოფილია და ორგანიზაციისადმი იჩენს მეტ ერთგულებას. მეორე შემთხვევაში, ძლიერდება შრომითი უკმაყოფილება და მომუშავე ორგანიზაციისადმი ხდება გულგრილი.

### **შრომითი განწყობის ფორმები.**

გამოყოფენ სამ სახეს:

1. შრომითი კმაყოფილება;
2. შრომაში ჩართულობა;
3. ორგანიზაციისადმი ერთგულება.

*შრომითი კმაყოფილება* არის ადამიანის შრომისადმი ზოგადი სახის შეფასებითი დამოკიდებულება, რომელიც გამოიხატავს რეალურად მიღწეულ და სუბიექტურად სასურველ შედეგებს შორის სხვაობას.

*შრომაში ჩაბმულობა* გულისხმობს პროფესიული საქმიანობისადმი ადამიანის იდენტიფიკაციას, მუშაობში მის ენერჯიულობას და საქმიანობის ხარისხისადმი პირადი ღირსების განცდას. (გამოკვლევები გვიჩვენებს, რომ, რაც უფრო დიდია შრომაში ჩაბმულობის მაჩვენებელი, მით უფრო მცირეა სამუშაოს გაცდენა და კადრების დენადობა).

*ორგანიზაციისადმი ერთგულებაში* იგულისხმება მუშაკის მიერ საორგანიზაციო მიზნების გაზიარება, მათ მიღწევაში საკუთარი წვლილის შეტანის მოტივაცია და დაწესებულების წევრად ყოფნის სურვილი (ე.ი. შრომაში ჩართულობა პროფესიულ საქმიანობასთან ადამიანის იდენტიფიკაციის დონეს გამოიხატავს, ხოლო ორგანიზაციისადმი ერთგულება მთლიან ორგანიზაციასთან მისი იდენტიფიკაციის დონეს განსაზღვრავს).

### **შრომითი კმაყოფილების თავისებურება**

საწყის ეტაპზე შრომით კმაყოფილებაში იგულისხმებოდა შრომისადმი ადამიანის გლობალური დამოკიდებულება, მაგრამ შემდგომში აღმოჩნდა, რომ ამ დამოკიდებულებას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს. ე. ლოკი შრომის კმაყოფილებაზე გავლენის მომხდენ ფაქტორებში გამოყოფს:

1. შრომით კონტექსტს (სამუშაოს პირობები);
2. მოქმედ სუბიექტს (მომუშავე, თანამშრომლები), რომელთა შორის დამოკიდებულება, მისი აზრით, ერთიანდება შემდეგი ცხრილის სახით:

ზეგავლენის მომხდენი ფაქტორები	შედეგი
პირობები, ანუ კონტექსტი	ფსიქოლოგიურად მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი საქმიანობა, რომლის განხორციელებაც მომუშავეს შესაძლებლობის ფარგლებში მას კმაყოფილებას ანიჭებს.
საკუთრივ საქმიანობა: შინაარსით მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი	მომქანცველი საქმიანობა უკმაყოფილებას იწვევს
საკუთრივ საქმიანობა: ფიზიკური მოთხოვნები	პიროვნულად საინტერესო საქმიანობა კმაყოფილების მომტანია
საკუთრივ საქმიანობა: პიროვნული ინტერესი	საქმიანობის სამართლიანი და ნათლად გასაგები წახალისება კმაყოფილების განმსაზღვრელია
წახალისების სისტემა	შრომის პირობების და ფიზიკური მოთხოვნების ურთიერთმოგების ხარისხი მომუშავეს კმაყოფილებას განსაზღვრავს
შრომითი პირობები: ფიზიკური თვისებები	მიზნების მიღწევის ხელშემწყობი შრომის პირობები მომუშავეს კმაყოფილებას გვრის
შრომითი პირობები: მიზნების მიღწევა	მომუშავე იმ ხალხით არის კმაყოფილი, ვინც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს
მოქმედი სუბიექტი: საკუთრივ მომუშავე, უფროსები, თანამშრომლები, ხელქვეითები	მომუშავე იმ ორგანიზაციით არის კმაყოფილი, რომელიც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს
ორგანიზაცია	ის იმ ორგანიზაციით არის უკმაყოფილო, რომელიც მას გაურკვეველი და კონფლიქტური როლების შესრულებას ავალებს

შრომითი კმაყოფილება და არასამუშაო დრო

დღესდღეობით მკვლევართა ყურადღებას იპყრობს კიდევ ერთი საკითხი: შრომით კმაყოფილებასა და, სერთოდ, ადამიანის ცხოვრებით კმაყოფილებას შორის კავშირის დადგენა. აღნიშნულთან დაკავშირებით, არსებობს სამი თვალსაზრისი:

1. შრომითი კმაყოფილება ცხოვრების სხვა სფეროებში მეტ-ნაკლები უკმაყოფილობის კონპენსირებას იძლევა (კონპენსაციის პრინციპი);
2. ცხოვრების ერთი რომელიმე სფეროთი კმაყოფილება ან უკმაყოფილება ვრცელდება სხვა სფეროებზე, რის გამოც ადამიანი შრომის თუ არასამუშაო დროის მიმართ თანაბარ დამოკიდებულებას ამჟღავნებს (გენერალიზაციის პრინციპი);

3. ცხოვრების დანაწევრებული ხასიათიდან გამომდინარე, სამუშაო და არასამუშაო დროის სფეროების ადამიანი განიცდის განცალკევებულად (სეგმენტაციის პრინციპი).

ცალკე საუბრობენ შრომითი მოტივების ხერხებზე, რაც პირობითად შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად:

1. ეკონომიკური;
2. არაეკონომიკური (ეს უკანასკნელი, თავის მხრივ, იყოფა საორგანიზაციოდ და მორალურად);

მოტივაციის ეკონომიკური ხარხის გამოყენების შემთხვევაში ადამიანები იღებენ გარკვეულ სარგებელს, რაც აამაღლებს მათ კეთილდღეობას. სარგებელი შესაძლებელია იყოს პირდაპირი (მაგალითად, ფულადი), ან არაპირდაპირი (დამატებითი თავისუფალი დრო, სხვა სამუშაოთი დაკავების შესაძლებლობა). პირდაპირი ეკონომიკური მოტივაციის ძირითადი ფორმაა ხელფასი. ჩვეულებრივ, ის დამოკიდებულია დაკავებულ თანამდებობაზე, მუშაობის სტაჟზე, დახარჯული შრომის რაოდენობაზე და ხარისხზე. თუმცა, მასზე მოქმედებს წმინდა საბაზრო ფაქტორებიც. მაგალითად, მოთხოვნა შრომის ბაზარზე, ტერიტორიული ასპექტები, საკანონმდებლო ნორმები (მაგალითად, აშშ-ში შრომის საათობრივი განაკვეთი რეგულირდება კანონმდებლობით).

არსებობს ხელფასის ორი ფორმა: პერიოდული და სანარდო. პირველი ფორმის შემთხვევაში მუშაკის ხელფასი გამოითვლება გამომუშავებული შედეგების რაოდენობით დროის სატაბელო აღრიცხვასთან შესაბამისად და დგინდება სატარიფო განაკვეთით ან თვიური სარგოთი. მისი ეფექტიანი გამოყენება (პერიოდული ხელფასის ფორმით) მოითხოვს მთელი რიგი პირობების დაცვას: ფაქტობრივად გამომუშავებული დროის ზუსტი ანგარიში, დასაბუთებული ნორმებისა და ნორმატივების არსებობა, გამომუშავების მოცულობა, პერსონალის რიცხვი, საწარმოო დავალებები, შემსრულებლებს შორის სამუშაოს სწორი განაწილება, მათი კვალიფიკაციის, გამოცდილების, პროფესიის გათვალისწინებით.

ხელფასის სანარდო ფორმა ძირითადად გამოიყენება მუშაკებთან მიმართებაში, რომელთა შრომის შედეგი იოლად იზომება, მათი სტიმულირება აუცილებელია და მათი საქმიანობა გადამწყვეტია პროდუქციის გამომუშაებაში. სანარდო ხელფასის გამოყენება ასევე მოითხოვს მეცნიერულად დასაბუთებულ ნორმათა არსებობას და ანგარიშის შედეგების საიმედოობას. სანარდო ხელფასი იყოფა სისტემებად ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით, როგორცაა: სანარდო ხელფასის დადგენის ხერხი, მუშახელისთვის ანგარიშის გასწორება და მატერიალური წახალისება.

შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელ ფუნქციას დიდად უზრუნველყოფს შრომითი მონაწილეობის კოეფიციენტი (KTY). რაც აღრიცხავს შრომის ინდივიდუალურ წარმოებას, მის სირთულესა და ხარისხს, სხვების დახმარებას, შრომითი და საწარმოო დისციპლინის დაცვას. შრომაში მონაწილეობის კოეფიციენტის (KTY) მომატება და დაკლება დამოკიდებულია მუშახელის პროფესიონალიზმზე, ინიციატივაზე, რაციონალიზატორობაში მის მონაწილეობაზე, გამოცდილების ხარისხზე, კოლექტივის ხელმძღვანელობაზე.

ძირითადი ხელფასის გარდა, მასტიმულირებელ საშუალებას წარმოადგენს დამატებითი ხელფასი (რომელიც გაიცემა პროფესიონალიზმის, უნარის, კვალიფიკაციის საფუძველზე) და

განსხვავებული სახის დანამატები, რომლებიც კომპენსაციურ ხასიათს ატარებს. არსებობს კიდევ ხელფასის ფორმა მთელი რიგი შედგავთების სახით, რაც პრაქტიკულად, მნიშვნელოვნად ზრდის სუბიექტის შემოსავალს.

შრომის ანაზღაურების უფრო მოქმედ მასტიმულირებელ საშუალებას წარმოადგენს პრემიების სისტემა (მოტივაციის ეკონომიკური ხერხი). მასტიმულირებელი ფაქტორის როლის შესასრულებლად პრემირებამ უნდა შეადგინოს ძირითადი ხელფასის 30% “ტეილორიზმის პრინციპით”.

წარმატებული პრემირების წინაპირობებია:

1. მაჩვენებელთა სისტემის სწორი არჩევანი, გამოდინარე ფირმის წინაშე მდგომი კონკრეტული დავალებიდან;

2. მაჩვენებელთა დიფერენცია ქვეგანყოფილების როლთან და ხასიათთან თანამდებობის დონეების შესაბამისობით;

3. პრემირების მაჩვენებელთა ორიენტაცია საბოლოო შედეგებზე რეალური წილით, სამუშაოს ეფექტიანობა და ხარისხი, ორგანიზაციის საერთო მიღწევების საერთო ანგარიში;

4. კონკრეტულობა, გარკვეულობა, მოქნილობა, მიღწევების შეფასება სამართლიანობის კრიტერიუმით.

კრიტერიუმები დ ნორმატივები, რომელთა მიხედვითაც ხორციელდება პრემირება, აუცილებელია გადაიხედოს ორგანიზაციის საქმიანობის პირობების შეცვლასთან ერთად.

პრემიის და ხელფასის გარდა, არსებობს ფულადი დაჯილდოების კიდევ ერთი სახე, რომელიც ატარებს გარკვეულ მოტივაციურ ეფექტს შემოსავლებში მონაწილეობა. საქმე ეხება 75%-იან დამატებით შემოსავალს, რომელიც შესაძლებელია, განაწილდეს თანამშრომლებზე. ასეთი შემოსავლები თითქმის ყოველთვის ხასიათისაა, რათა ადამიანებმა თვალნათლივ დაინახონ კავშირი საკუთარი შრომის შედეგებთან. ასევე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობიდან მსხვილი ფულადი დანამატები წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ.

არაპირდაპირი (ირიბი) მოტივაცია, ესაა მოტივაცია თავისუფალი დროის სახით. მისი კონკრეტული ფორმებია: შემოკლებული სამუშაო დღე ან გაზრდილი შვებულება, რომლითაც ხდება დახარჯული შრომის კომპენსირება (მაგალითად, განათლების ან მეცნიერების სფეროსი), მცოცავი ან მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, დღემგაგიერების გაცემა.

მოტივაციის საორგანიზაციო ხერხს განეკუთვნება:

1. მიზნებით მოტივაცია;

2. სამუშაოთი გამდიდრების მოტივაცია;

3. ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაცია.

რასაკვირველია, დიდი, რთული და საინტერესო მიზნები ხიბლავს ადამიანს, აღძრავს ბრძოლის, შეჯიბრის უნს, მაღალი შედეგების მიღწევისკენ მისწრაფებას. აქედან გაგომოდინარე, ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის მოტივაცია გულისხმობს პრობლემათა (ძირითადად, სოციალური ხასიათის პრობლემების) გადაჭრისას მუშაკისთვის ხმის უფლების მიცემას, მის ჩართვას კოლექტიურ შემოქმედებით პროცესში, სპეციალურ საკითხებზე მასთან კონსულტირებას, მისთვის უფლებების და პასუხისმგებლობის რეალურ დელეგირებას.

საბოლოოდ, შრომის გამდიდრების მოტივაცია იმ აზრს ატარებს, რომ ადამიანს ჰქონდეს უფრო შინაარსიანი, საჭირო, საინტერესო სამუშაო, სოციალურად მნიშვნელოვანი, პროფესიული და თანამდებობრივი ზრდის

ფართო პერსპექტივით, რაც საშუალებას მისცემს განახორციელოს ფართო კონტროლი საკუთარი შრომის პირობებზე და რესურსებზე.

მოტივაციის მორალურ ხერხს განეკუთვნება აღიარება, რომელიც შეიძლება იყოს პიროვნული ან საჯარო.

პიროვნული აღიარების არსი არის ის, რომ გამორჩეულ მუშაკებს მოიხსენიებენ ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის სპეციალურ მოხსენებებში, ან მათ პირადად წარუდგენენ; გარდა ამისა, ისინი იღებენ ხელმოწერის უფლებას დოკუმენტებზე, რომელთა შედგენაში თვითონ მიიღეს მონაწილეობა, ასევე ხდება მათი პერსონალური მიწვევა (დირექციისგან) დღესასწაულებზე ან საოჯახო თარიღებზე.

უფრო გავრცელებულია საჯარო აღიარების ფორმა. იგი გულისხმობს მუშაკთა მიღწევებზე პრესაში ინფორმაციის გავრცელებას, აღნიშვნებს სპეციალურ სტენდებზე, “საპატიო დაფაზე”. ამასთანავე, გამორჩეული მუშაკების დაჯილდოებას საპატიო სიგელით, მათი სახელების შეტანით ფირმის სპეციალურ წიგნში. სახალხო აღიარებას თან ახლავს “ეკონომიკური” ხასიათის ისეთი ღონისძიებები, როგორცაა: პემიებით დაჯილდოება, ტურისტული საგზურები, სტაჟირება.

მორალური მოტივაციის სპეციალური ფორმაა შექება და კრიტიკა. შექება საჭიროა ხელქვეითის ნებისმიერ მოქმედებაზე, თუნდაც უმნიშვნელოზე, მაგრამ აუცილებლად კონკრეტულზე, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მიღწევებს, მუშაკის შრომისუნარიანობის ამაღლების კუთხით. ამავე დროს, შექება უნდა იყოს დოზირებული, კონტრასტის პრინციპით, გარკვეული შესვენებების გათვალისწინებით. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მისი ხშირი გამოყენებისას შექება დაკარგავს ქმედითუნარიანობას. შექების არარსებობა, განსაკუთრებით კარგი სამუშაოსთვის, ახდენს დემოტივირებას, ამიტომ, უმჯობესია, შექება იყოს ობიექტური.

რაც შეეხება კრიტიკას, დაუდევრობის გამო, იგი შეიძლება შეეხოს ხელქვეითსაც და ხელმძღვანელსაც. ორივე მხარესთან მიმართებით ის ავლენს ნაკლასა და მარცხს.

კრიტიკა, სიტუაციის მიხედვით, შეიძლება განხორციელდეს განსხვავებულ ფორმებით: უსახელო მიმართვით, საყვედურით სხვისი წახდენის გამო, ზრუნვის გამოხატულებით კრიტიკის ობიექტისადმი, მისი შეცდომებით და თანაგრძნობით, გაკვირვების, ირონიის, მინიშნების, გაფრთხილების, საშიშროების, მოთხოვნის, გამოწვევის გამოხატვით. თუმცა, მთავარი მოთხოვნა აქ კონსტრუქციულობაა.

კონსტრუქციული კრიტიკა სამუშაოში ნაკლოვანების აღმოჩენაზე ან მუშახელის გამოსწორებაზე უნდა წარიმართოს კეთილგანწყობილ ატმოსფეროში, რომელიც შეარბილებს გამამტყუნებელ ტონს, თვითკრიტიკის ელემენტების დაცვით, გასაკრიტიკებელი სუბიექტის შექებით, მისი პიროვნებისადმი პატივისცემით (ვინაიდან კრიტიკა ეხება მხოლოდ მის ქცევას), მასთან თანამშრომლობის გამოხატულებით (გადაკრული ფორმით), საკუთარი თვალსაზრისის მისთვის თავმოხვევის გარეშე, არგუმენტებით და ა. შ. ასევე არ შეიძლება კრიტიკის სუბიექტმა არ აღიაროს შეცდომები და სიმართლე. უმჯობესია, მას კრიტიკული შეცდომების შესახებ პირადად უთხრათ იმის ხაზგასმით, რომ აღნიშნული ნაკლოვანებები იოლი დასაძლევია.

და, რაც მთავარია, კრიტიკა უნდა იყოს აღქმული, როგორც დახმარების ფორმა, რომელიც მიმართულია ნაკლოვანებების

აღმოსაფრხველად, ამიტომ მასში უნდა მოიძებნოს რაციონალი მარცვალი, იმ აზრით, რომ გამოიკვეთოს ნაკლოვანებების გამომწვევი მიზეზები და დროულად გადაჭრის გზები.

რასაკვირველია, კრიტიკის სუბიექტს შეუძლია არსებული არგუმენტებით საქმიანად დაიცვას თავი, მაგრამ, ამასთანავე, საჭიროა, აღიაროს სამართლიანი საყვედური და დადოს შეცდომის გამოსწორების პირობა.

მიუთითებენ კიდევ ერთ ფორმაზე, რომელიც აერთიანებს წინმავლებს, დაწინაურების (თანამდებობაზე წინსვლის) მოტივაცია. გარდა იმისა, რომ ამ დროს იღებენ გაცილებით მეტ ხელფასს (ეკონომიკური მოტივი), უფრო საინტერესო და შინაარსიანია სამუშაო (საორგანიზაციო მოტივი), გამოვლინდება და აისახება პიროვნების დამსახურება და ავტორიტეტი (მორალური მოტივი). თუმცა, მიუხედავად ამისა, მოტივაციის აღნიშნული ხერხი შეზღუდულია, თანამდებობის რაოდენობისა, თუ ხელმძღვანელობის უნარის, ან, თუნდაც, მისი სურვილის არარსებობის გამო. ამ აზრით, 80-იანი წლების შემდეგ, გამოიკვეთა მეტად საყურადღებო ფაქტი: თვით მენეჯერში გამოვლინდა შეზღუდული სისტემა. შეზღუდულებებში იგულისხმება შემდეგი:

1. დროისა და ენერჯის სრულად გამოყენების, სტრესის დაძლევის უუნარობა;

2. პირადი ღირებულებების გაქრობა. მკაფიო პირადი ღირებულებების არარსებობა და თანამედროვე ცხოვრების პირობებთან შეუსაბამო ღირებულებებით აზროვნება;

3. ბუნდოვანი პირადი მიზნებისა და თანამედროვე ცხოვრების საწინააღმდეგო მიზნების არსებობა;

4. თვითგანვითარების შეჩერება, ახალი სიტუაციებისა და შესაძლებლობების გონიერად ათვისების უნარი;

5. პრობლემის გადაწყვეტის ჩვევის არქონა, გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის შემთხვევაში სტრატეგიის არარსებობა;

6. ბევრი ახალი იდეის ათვისებისა და გამოყენების უუნარობა;

7. ადამიანზე გავლენის მოხდენის უუნარობა, გარემომცველთა თანაგრძნობით მომსახურებისა და დახმარების არასაკმარისი უნარი;

8. ხელმძღვანელობის სუსტი ჩვევა, ხელქვეითებთან სასურველი შედეგების მიღწევის უუნარობა;

9. სწავლების უუნარობა;

10. სამუშაო ჯგუფების განვითარებისა და მაღალი ეფექტიანობის ხელშეწყობის უუნარობა;

11. კოლექტივის ჩამოყალიბების დაბალი უნარი.

აღნიშნული პრობლემატिका შეიმჩნეოდა როგორც ბიზნეს, ასევე, საჯარო პრაქტიკაში. მისი გამომწვევი მიზეზებია:

▪ სამუშაოს სრული რაოდენობის გაუთვალისწინებლობა;

▪ წინა სამუშაოზე ყოფნისას არც თუ წარმატებული საქმიანობა;

▪ საკუთარი კომპეტენციისადმი და მნიშვნელობისადმი აგდებული დამოკიდებულება;

▪ წარმატებისადმი გულგრილი დამოკიდებულება.

დასასრულს უნდა აღინიშნოს, რომ შრომითი მოტივაციის წარმატებას განსაზღვრავს საკითხისადმი კომპლექსური მიდგომა. იგი ეფუძნება:

1. ორგანიზაციის საქმიანობის ღრმა და ყოველმხრივ შესწავლას;

2. მომუშავე პერსონალის ქცევის მამოტივირებელი სტრუქტურების არსებობას;
3. თვითონ მენეჯერის უნარსა და შესაძლებლობას.

## 5. დოკუმენტები და ადამიანები

მომავალ ლიდერზე საუბრისას აუცილებელია შევეხოთ ისეთ პრობლემას, როგორცაა მისი სამუშაო პრაქტიკა და ყოველდღიურობა. აღნიშნული თავი წარმოდგენილია იუჯინ ბარდახის წიგნიდან „პრობლემის მოგვარების 8 საფეხუროვანი მიდგომა“. აღნიშნულ თავში ნაკლების საუბარი იქნება ბიზნესზე, აქცენტი გაკეთდება საჯარო პოლიტიკაზე, რაც კარგი გზამკვლევი იქნება მომავალი ბიზნესმენისათვის. პოლიტიკის ანალიზისათვის საჭირო თითქმის ყველა მონაცემი, იდეა და ინფორმაცია შეიძლება ორ ძირითად ჯგუფად დავეყოთ: დოკუმენტები და ადამიანები. ამ სახელმძღვანელოში დოკუმენტებად ვთვლით ყველაფერს, რაც წასაკითხად არის გამიზნული: წიგნები, საჟურნალო სტატიები, გაზეთები, მთავრობის ანგარიშები, სტატისტიკური საარქივო მასალები, უწყებათაშორისი მიმოწერა, პოზიციის გაგმომხატველი ბიულეტენები და ა.შ. ხოლო ადამიანებში ვგულისხმობთ, როგორც ცალკეულ პიროვნებებს, ასევე ჯგუფებს. ასეთი პერსონალური წყაროებიდან ინფორმაციის მიღების ტიპიური საშუალებაა შეკითხვების დასმა და პასუხების მოსმენა.

პოლიტიკის ნებისმიერი პრობლემის კვლევა, როგორც წესი, ორივე ამ ტიპის წყაროების მოძიებას და გამოყენებას გულისხმობს, თუმცა, ზოგიერთი მკვლევარი ხანდახან ერთი სახის წყაროს ანიჭებს უპირატესობას მეორის ხარჯზე. ზოგჯერ ასეთი ტენდენციურობა, უბრალოდ, ჩვევის ბრალია: თუ მკვლევარმა სამუშაო დაიწყო ინტერვიუების ჩატარებით ექსპერტებთან, გამოცდილ ადმინისტრატორებთან და სხვა ინფორმირებულ პირებთან, მან შეიძლება იქამდე განაგრძოს ეს საქმიანობა, სანამ თვითონ არ შეექმნება აზრი, რომ მის მუშაობაში ძირითადი ფუნქცია სწორედ “ინტერვიუების ჩატარებაა”. ასეთ დროს მკვლევარს ნელ-ნელა ავიწყდება, რომ თვით რესპონდენტმა ექსპერტებმა, როგორც წესი, სწორედ დოკუმენტებიდან შეიძინეს ცოდნა, ხოლო ადმინისტრატორების მიერ შემოთავაზებული ინფორმაციის დიდ ნაწილს ადვილად იპოვით უწყებათა საანგარიშგებო დოკუმენტებში, საკანონმდებლო მოსმენების ოქმებში, გამოქვეყნებულ კანონებში და წესებში და ა.შ.

ერთი წყაროსათვის უპირატესობის მინიჭების და მეორის იგნორირების კიდევ ერთი მიზეზია პირადი გემოვნება, ანუ ის, თუ როგორი სახის კვლევას ანიჭებს ანალიტიკოსი უპირატესობას – აქტიურს, თუ პასიურს, ბიბლიოთეკებში (ან ორგანიზაციის საქაღალდეებში) ძიებას, თუ საველე პირობებში მუშაობას, ან ის, თუ რაოდენ ადვილად ვგუება ანალიტიკოსი ინფორმაციის არა მხოლოდ ორივე ტიპის წყაროების (დოკუმენტებისა და ადამიანების) გამოყენებას, არამედ ამ წყაროების მონაცვლეობით გამოყენებასაც: ინტერვიუების ტალღას მოჰყვება ბიბლიოთეკაში მუშაობა, შემდეგ ინტერვიუების ახალი რაუნდი და ა.შ. სხვა მიზეზიც რომ არა იყოს რა, დროის შემჭიდროებულ მონაკვეთში დაგეგმილი სამუშაო შეხვედრები, ალბათ, ხელს შეუწყობს გონებრივი ენერჯის ეკონომიას და გააადვილებს დიდი მოცულობის დოკუმენტური მასალის გადამუშავებას.

საერთოდ, ინფორმაციასთან მუშაობა არის ფრთხილი საკითხი და დამოკიდებულია ინფორმაციის შემგროვებლის ინტელექტზე. ცნობილი გამონათქვამი გვეუბნება: ვეძებთ ყველაფერს ან არაფერს, მაგრამ ვპოულობთ საჭირო ინფორმაციას. ცნობილი ბიზნესმენის პიტერ დენიელსის მაგალითზე, შეიძლება განვაცხადოთ, რომ ინფორმაციის შეგროვება,

საკმაოდ სასარგებლო რამ არის, როცა მას სწორ მიმართულებას ვაძლევთ. აღნიშნული პიროვნება იყო გაუნათლებელი და ღარიბი ადამიანი, მაგრამ გამდიდრების თანდაყოლილი ნებით დაიწყო ენციკლოპედიური განათლების დამოუკიდებლად მიღება. ის ძალიან ბევრს იღებდა საკუთარი ბიზნესის ასაგებად და ყოველთვის სჯეროდა, რომ გულუხვ ადამიანს ღმერთი ღმერთი გაუმართლებდა. ის სულ უფრო მეტად ინფორმირებული ხდებოდა საკუთარი ბიზნესის სფეროში. აქედან გამომდინარე, დღეს იგი მსოფლიოში ერთ-ერთი წარმატებული მილიონერია უძრავი ქონების მართვის ბიზნესში. მისი კონსულტაციები წუთობრივად მილიონებად არის შეფასებული.

თუმცა, ზოგადად თუ ვიმსჯელებთ, ინფორმაციის ერთი წყარო უნდა გამოვიყენოთ მეორე წყაროს მოსაძიებლად, და ასეთი განშტოებული სქემიანობით ისევე ადვილად შეიძლება, ერთი სახის საშუალებიდან მეორეზე გადაართვა, როგორც იმავე ტიპის სხვა წყაროზე გადასვლა. უფრო ზუსტად, ადამიანები გვაკავშირებენ დოკუმენტებთანაც და სხვა ადამიანებთანაც. ამრიგად, ცოდნის მოპოვების იერარქიულ სქემაში ოთხი ძირითადი განშტოება გვაქვს და თითოეულ მათგანს რიგრიგობით განვიხილავთ.

**ადამიანები ადამიანებთან გვაკავშირებენ.** ხშირად ერთი ინფორმატორი სპონტანურად გვაკავშირებს სხვა ინფორმატორთან იმით, რომ ინტერვიუს ან საუბრის დროს შენიშნავს: “უკვე ესაუბრეთ X-ს? მან ბევრი რამ იცის Y-ის შესახებ”. ამგვარი ინფორმაციის მისაღებად მკვლევარს შეუძლია სტიმული მისცეს მსგავს შენიშვნებს ასეთი შეკითხვებით: “როგორ ფიქრობთ, ვინ იქნებოდა შესაფერისი პიროვნება ამ საკითხზე სასაუბროდ?” ან უფრო კონკრეტულად: “ვის მირჩევდით, რომ შევხვედეთ Z უწყებაში?”

ტაქტიკის დასაცავად, შეკითხვა შეიძლება უფრო რბილი ფორმითაც დაისვას: “როგორ ფიქრობთ, კარგი იქნებოდა თუ არა, რომ ამ საკითხზე X-ს გავსაუბრებოდი? თუ, არ მირჩევთ ამას?” **ზოგჯერ კარგი იქნება, თუ ინფორმატორს პირდაპირ ჰკითხავთ, შეგიძლიათ თუ არა, ახსენოთ მისი სახელი, როცა თქვენ დააპირებთ მის მიერ დასახელებულ პიროვნებასთან შეხვედრას.** ეს შეკითხვა საშუალებას მისცემს ინფორმატორს თავი დაიზღვიოს, თუკი არ სურს თავისი სახელის გახმაურება და, პირიქით, თავი გამოიჩინოს, თული სჯერა, რომ ეს მის ინტერესებშია (ანუ A-ს შეიძლება სურდეს, რომ B-მ გაიგოს, რომ იგი ახსენა როგორც “მცოდნე პიროვნება” ან სხვა ეპითეტით შეამკო). ყურადღება მიაქციეთ, რომ ინფორმატორმა მოგცეთ ზუსტი მისამართი ან ტელეფონის ნომერი, რათა მოძებნოთ მის მიერ რეკომენდებული პირი.

ამგვარი შეკითხვების ერთ-ერთი დადებითი შედეგი ისიცაა, რომ შესაძლოა, გაიგოთ, ვის არ უნდა გაეკაროთ ახლოს. თუ თქვენი ინფორმატორი ნდობით განიმსჭვალა თქვენს მიმართ და სურს დაგეხმაროთ, მაშინ საკუთარი ინიციატივით მან შეიძლება გაგაფრთხილოთ კიდევ: “თუ X-თან საუბარს დააპირებთ, ალბათ, მიხვდებით, რომ იგი თუ მტრულად არა, თავშეკავებულად მაინც შეგხვდებათ”. ასეთი ინფორმაციის მიღების შემდეგ, თუ X ამ მომენტისათვის არ წარმოადგენს შემდგომ მნიშვნელოვან ნაბიჯს ანალიზის პროცესის რიგითობაში, ალბათ, უკეთესი იქნება მასთან შეხვედრა იმ დროისთვის გადადოთ, როცა უკეთესად მოემზადებით შეხვედრისთვის. ზემოთ ხსენებული შეკითხვების კიდევ ერთი კარგი შედეგია ცნობების მოპოვება პიროვნებათა ურთიერთდამოკიდებულების შესახებ – ვინ ვის მიმართ არის განწყობილი მეგობრულად, ან ანტაგონისტურად. ამგვარი ცნობები დაგეხმარებათ, როცა შეადგენთ თქვენი

საბოლოო პროგრამის პოლიტიკური და ადმინისტრაციული განხორციელების მონახაზს.

**ადამიანები დოკუმენტებს მოგვაპოვებინებენ.** ზუსტად ისე, როგორც ადამიანს ეკითხებით, კიდევ ვის უნდა შეხვდეთ და ესაუბროთ, შეგიძლიათ ჰკითხოთ, რის წაკითხვას გირჩევდათ ინფორმატორი და როგორ მოიპოვოთ ეს მასალა. როცა ადამიანებს მათ ოფისებში ხვდებით, კარგი იქნება დაიხსომოთ, რა წიგნები ან დოკუმენტები აწყვია თაროებზე, ან სამუშაო მაგიდაზე და ვინ არიან ავტორები, ან ვინ გამოაქვეყნა ისინი. გარდა ამისა, ინტერვიუს შემდეგ წამოიღეთ ყველა დოკუმენტი, რომელიც ინფორმატორმა გადმოგცათ თავისი სურვილით, მაშინაც კი, როცა არა ხართ დარწმუნებული, რომ ისინი გამოგადგებათ. ყოველთვის არსებობს შანსი, რომ ასე შექმნილ კოლექციაში რაიმე ახალ და საინტერესო მასალას აღმოაჩნთ. ნებისმიერ შემთხვევაში, ბიბლიოთეკაში წასვლა მაინც აღარ დაგჭირდებათ, თუკი საბოლოოდ ამ დოკუმენტებს შეიტანთ გამოყენებული ლიტერატურისა და მასალების ზუსტ ბიბლიოგრაფიულ ჩამონათვალში.

და ბოლოს, ყოველთვის სთხოვეთ რესპონდენტს, შეგიტანოთ საფოსტო შეტყობინების ნუსხაში, რათა საქმის კურსში იყოთ და დროულად მიიღოთ საჯარო პოლიტიკის სფეროში დასაქმებული ორგანიზაციების ანგარიშები, ბიულეტენები, ბუკლეტები, ცირკულარები და ა.შ.

**დოკუმენტები სხვა მსგავს დოკუმენტებს მოგვაპოვებინებენ.** ყველამ, ვისაც კი ოდესმე რაიმე მნიშვნელოვანი კვლევითი ნაშრომი დაუწერია ისტორიის ან სოციალური მეცნიერებების დარგში, კარგად იცის, თუ როგორ უნდა გამოიყენოს ერთი დოკუმენტი მეორის მოსაძებნად სქოლიოში ჩამოტანილი შენიშვნებისა და ბიბლიოგრაფიის მეშვეობით. იგივე პრინციპი მოქმედებს პოლიტიკის კვლევაშიც. გარდა ამისა, ხშირად შეიძლება ისეთი მინიშნებების ამოცნობაც, რაც არასრულია მკაცრი აკადემიური სტანდარტების თვალსაზრისით, მაგრამ, მაინც სასარგებლოა პოლიტიკის მკვლევართათვის.

იგივე შეიძლება ითქვას ბიზნესის პოლიტიკის წარმართვის სფეროზეც, რადგან ინფორმაცია ვერბალურ ან ლიტერალურ დონეზე ერთი და იგივეა. იგულისხმება მითითებები იმ უწყებებსა და ორგანიზაციებზე (ან პიროვნებებზეც კი), რომლებსაც გარკვეული პასუხისმგებლობა აკისრიათ ან ინტერესი აქვთ პოლიტიკის შესაბამის სფეროში. ზოგიერთი მათგანისგან შეიძლება ველოდოთ, რომ იზრუნებენ სხვადასხვა სახის გამოკვლევის, ანგარიშის, პოზიციის გამომხატველი ბიულეტენის ან სხვა მსგავსი მასალების მომზადებაზე, რაც ძალზე სასარგებლო იქნება. ცხდია, რომ მკვლევარისათვის აუცილებელია გარკვეული გამჭრიახობა, რათა ამ ორგანიზაციების კოორდინატები დაადგინოს. საბედნიეროდ, ეს დიდ პრობლემას არ წარმოადგენს ისეთი უწყებების სპეციალური კომისიებისა და სამუშაო ჯგუფების მიმართ, რომლებიც საჯარო სფეროში საქმიანობენ.

როცა კვლევითი პროცესი დაწყებულია, “დოკუმენტები სხვა დოკუმენტებს” შედარებით პირდაპირი გზებითა და დიდი სიძნელეების გარეშე მოგვაპოვებინებენ. მთავარი პრობლემა იმის ცოდნაა, საიდან უნდა დავიწყოთ ეს პროცესი. ჩვეულებრივ, მკვლევარს ამისთვის დასჭირდება საჯარო პოლიტიკის შესაბამისი სფეროების მიმოხილვა და, კარგი იქნება, თუ იგი სამი საკმაოდ განსხვავებული განზომილების ჭრილში გაიაზრებს ამ საკითხს – სოციალური პრობლემის ბუნება; არსებული საჯარო და კერძო რეაქციები; პირებს (როგორც კოლექტიურ ისე ინდივიდუალურ)

შორის არსებული პოლიტიკური დაპირისპირებისა და თანამშრომლობის სქემატური მონახაზები.

რაც შეეხება პირველად შესასწავლ დოკუმენტს, ალბათ, კარგი დასაწყისი იქნება, თუ მონახავთ აკადემიურ ან ნახევრად აკადემიურ წიგნს შესაბამის სფეროში მიმდინარე ტენდენციების შესახებ. რამდენიმე ასეთი წიგნის წაკითხვა მართლაც საუკეთესო სტარტი იქნება თქვენი ანალიზისათვის. როგორ უნდა მოვიძიოთ ასეთი წიგნები? ცხადია, რომ ამის ბევრი გზა არსებობს, მაგრამ, ალბათ, ერთ-ერთი ყველაზე საიმედო გზაა იმ სამეცნიერო დარგსა ან სფეროში ჩახედვა, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული პოლიტიკის შესაბამის სფეროსთან, ამის შემდეგ კი დარგის მთავარი აკადემიური პერიოდული გამოცემების მოძებნა და მათში ახალი რეცენზიების, სქოლიოში ჩამოტანილი შენიშვნებისა და ბიბლიოგრაფიის თვალიერება.

პრობლემაზე საჯარო-პოლიტიკური რეაქციის მიმოხილვის საუკეთესო გზაა იმ წამყვანი უწყების დადგენა, რომელიც პოლიტიკის შესაბამის სფეროში მოღვაწეობს. ამ უწყების მიერ საკანონმდებლო ორგანოებისთვის მიწოდებული პერიოდული ანგარიშები, სპეციალური გამოკვლევები და საზოგადოებასთან ურთიერთობის ოფისის მიერ მომზადებული ბუკლეტები ჩვეულებრივ მდიდარია მინიშნებებით იმავე სფეროში მოღვაწე სხვა მთავარ სუბიექტებზე და პროგრამებზე. ზოგჯერ ასევე სასარგებლოა საკანონმდებლო ორგანოს შესაბამისი კომიტეტის მიერ მომზადებული შეფასებითი ხასიათის დოკუმენტები, რომლებიც ამგვარი უწყების საქმიანობას ან ახალ წინადადებებს ეხება.

როცა ზემოთ ხსენებულ სამეცნიერო სამთავრობო დოკუმენტებს გადავხედავთ, ალბათ, საკმაოდ კარგად გავერკვევით საჯარო-პოლიტიკურ სფეროში მიმდინარე პოლიტიკური დაპირისპირებისა და თანამშრომლობის ზოგად ტენდენციებში. და მაინც, ამის შემდეგ მოპოვებული ინფორმაცია კი შეიძლება საკმარისი არ აღმოჩნდეს პროექტის დასაწყებად საჭირო მიმოხილვისთვის. ამიტომ, კიდევ ერთი რჩევა: ვინაიდან პოლიტიკა გაზეთებისა და ჟურნალების მთავარი განსახილველი თემაა, გადახედეთ *New York Times*-ის ინდექსს და სხვა პერიოდის ინდექსებს, სადაც მოცემულია თქვენთვის საინტერესო თემაზე დაბეჭდილი სტატიების სათაურები.

**დოკუმენტები ადამიანებთან გვაკავშირებენ.** მას შემდეგ, რაც წაიკითხავთ სხვა ექსპერტების მიერ შესრულებულ ნაშრომებს, ან წაიკითხავთ სხვათა მოსაზრებებს ამ ნაშრომებზე, შეიძლება სურვილი გაგიჩნდეთ, პირისპირ ან ტელეფონით ესაუბროთ ავტორებს. ამ დროს ფრთხილად უნდა იყოთ, რათა ნომინალური ავტორი ნამდვილ ავტორში არ აგერიოთ, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც იგი ოფიციალური პირი ან ოფიციალური ორგანოა. მაგალითად, უზენაესი სასამართლოს გადაწყვეტილებების ნომინალური ავტორები არიან მასში გაერთიანებული მოსამართლეები, მაგრამ სინამდვილეში, რეალური ავტორები ამ მოსამართლეთა რეფერენტები არიან, რომლებიც, თავის მხრივ, ალბათ, საქმეში მონაწილე ადვოკატების მიერ მიწოდებული მასალებით სარგებლობენ. იგივე შეიძლება ითქვას ოფიციალური ორგანოს ხელმძღვანელზე, რომლის სახელიც უწყების ანგარიშის ყდაზეა მითითებული. ამ შემთხვევაში ნამდვილი ავტორები აპარატის მუშაკები არიან, რომელთა სახლები ან თანამდებობები ანგარიშის შიდა გვერდებზე, ან წინასიტყვაობაში იქნება მითითებული.

რაღა თქმა უნდა, მხოლოდ ექსპერტების სახელები არ არის საკმარისი. რეალური ავტორისგან განსხვავებით, ნომინალური ავტორი შეიძლება პოლიტიკური ინფორმაციის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენდეს. გამოკვლევის ავტორის ან მონაწილის ნომინალური სტატუსის მინიჭება, ალბათ, მის პოლიტიკურ გავლენასაც ასახავს (ვილაცის თვალსაზრისით მაინც) და იმ პასუხისმგებლობასაც, რომელსაც ნომინალური ავტორი კისრულობს. ეს პასუხისმგებლობა კი იმის მაჩვენებელია, რომ ასეთი პიროვნება, ალბათ, მზად არის გარკვეული როლი შეასრულოს საზოგადოებასთან ურთიერთობაში – და, იქნებ, ინტერვიუზეც დათანხმდეს პოლიტიკის ენერგიულ მკვლევარს.

### **შეხვედრის დანიშვნა**

მაინც რატომ უნდა მოგცეთ თქვენ, პოლიტიკის რიგით მკვლევარს, ნებისმიერმა ინფორმატორმა ინტერვიუს შესაძლებლობა? მომავალი ლიდერის შემთხვევაშიც იგივე ითქმის, რადგან მომავალი ლიდერი გამოდის საბრძოლო ასპარეზზე უცოდინარი, მაგრამ შემდეგ სხვებს აძლევს რჩევებს. ამერიკული ცივილიზაცია და მანერები ამის მყარ საფუძველს ქმნის: ასეთი რამ ჩვეულებრივი ზრდილობის შემადგენელი ნაწილია. თუ თქვენ ვინმე გელაპარაკებათ, თუნდაც თქვენი მდივნის მეშვეობით, თქვენგან მოვლიან, რომ თქვენც დაელაპარაკებით ამ პიროვნებას. რა თქმა უნდა, რაც უფრო მაღლაჩინოსანია, დაკავებულია ან პოლიტიკურად თავშეკავებულია სასურველი ინფორმატორი, მით უფრო სუსტ ზეგავლენას მოახდენს მხოლოდ ზრდილობიანობა. ასეთ შემთხვევებში შეგიძლიათ აქცენტი სხვა ფაქტორებზე გააკეთოთ – თავაზიანად შეახსენოთ, რომ მაღალი პოსტი გარკვეულ მოვალეობებსაც აკისრებს თანამდებობის პირს, ანდა, თუ რაიმე პრესტიჟულ დაწესებულებასთან ხართ დაკავშირებული, მაშინ მიუთითეთ თქვენს უწყებრივ პრივილეგიებზე. გარდა ამისა, ზოგს ძალიან სიამოვნებს, რომ გარეშე პირს – თუნდაც პოლიტიკის მკვლევარი – ეძებს მას.

მაგრამ ამ უბალო, გრძნობებზე დამყარებულ ფაქტორებზე გაცილებით ძლიერია ინფორმატორის პოლიტიკური დაინტერესების აღნიშვნა. ეცადეთ, მიანიშნოთ, რომ თქვენი ანალიზის შედეგს გარკვეული კავშირი ექნება ინფორმატორის (ან მისი უწყების) პოლიტიკურ მომავალთან ან ამბიციებთან. ამიტომ მისი მხრიდან კეთილგონიერი საქციელი იქნება თუ თქვენთან ითანამშრომლებს, დაგინიშნავთ შეხვედრას და გაგაცნობთ საკუთარ (ან უწყების) თვალსაზრისს და თვითონაც გამოიყენებს ინტერვიუს, რათა შეაფასოს თქვენი ანალიზის შესაძლო პოლიტიკური ზეგავლენა მის საქმიანობაზე. ცხადია, რომ ასეთი მინიშნებებისთვის მოგიხდებათ სწრაფად ილაპარაკოთ ტელეფონით, თუ შეხვედრის დასანიშნად რეკავთ, რათა ინფორმატორი შეამზადოთ ამ მიმართულებით ფიქრისთვის. მდივანთან ურთიერთობისას, რომელიც, სავარაუდოა, ნაკლებად მგრძობიარე იქნება თქვენი პოლიტიკური მინიშნებების მიმართ, ალბათ, უკეთესი იქნება თქვენი სათქმელი შედარებით არადელიკატურად და პირდაპირ გადასცეთ. სატელეფონო საუბრებზე და მდივნის მეშვეობით ურთიერთობაზე, ალბათ, უკეთესია წერილი მისწეროთ და მოითხოვოთ ინტერვიუს დანიშვნა. კარგი იქნება, თუ წერილის გაგზავნის შემდეგ ტელეფონით შეამოწმებთ, რა სტადიაშია მისი განხილვა.

ბევრი ინფორმატორი, რომელსაც შეხვედრებით, იცნობს ერთმანეთს, და, ალბათ, საუბარში გახსენებთ თქვენ და თქვენს სამუშაოს. ცხადია, რომ ასეთი საუბრები უმჯობესია, თქვენს ინტერესებს უწყობდეს ხელს და არა პირიქით. ამიტომ უნდა ეცადოთ, შეიქმნათ კომპეტენტური, მცოდნე და

ენერგიული მკვლევარის რეპუტაცია, ვისაც შეუძლია ინტელექტუალური და პოლიტიკური მნიშვნელობის მქონე ნაშრომის შექმნა. ამგვარი რეპუტაციის შექმნის საუკეთესო გზა ისაა, რომ მართლაც ასეთი პიროვნება იყოს. მაგრამ გარკვეული ხერხების გამოყენებაც სასარგებლოა ხოლმე. მაგალითად, ეცადეთ, ნაცნობ სახედ გადაიქცეთ იმით, რომ დაესწრეთ შეხვედრებსა და კონფერენციებს, სადაც თქვენი ინფორმატორები არიან მიწვეული, გამონდით ხოლმე ორგანიზაციის ბუფეტში ან საზოგადოებრივი თავშეყრის სხვა ადგილებში, სადაც თქვენი ინფორმატორები ხშირად დადიან. ეცადეთ შთაბეჭდილება მოახდინოთ ხალხზე იმით, რომ გაქვთ უნარი მიიღოთ მიწვევები ისეთ შეკრებებზე, რომლებიც მხოლოდ ფორმალურად არის საჯარო, და საზოგადოების თავშეყრის ადგილებში, სხვების დასანახად ელაპარაკეთ გავლენიან პირებს. რა თქმა უნდა, ნაცნობობის ფაქტორი თქვენს საწინააღმდეგოდ შემობრუნდება, თუ შემაწუხებლად მოიქცევით ან არაკომპეტენტურობას გამოავლენთ, ამიტომ გარკვეული ზომიერების გრძნობით უნდა მოეკიდოთ ამ საქმეს. ამასთან, ეცადეთ შექმნათ შთაბეჭდილება, რომ სწრაფად და კრიტიკულად აზროვნებთ და ცოდნას იძენთ ამ გარემოებებში, და არა ის, რომ პასიურობით და მოვალეობის მოხდის მიზნით ხართ მისული. უბის წიგნაკი, რომელშიაც თქვენ სწრაფად და ენერგიულად აკეთებთ ჩანაწერებს, კარგი სასცენო ელემენტია და, თანაც, მართლაც სასარგებლოა. სწორედ ასევე, სხვების მიერ დანახული და არა გაგონილი, ექსტრემით გამდიდრებული თქვენი საუბარი უფრო უკეთესად წარმოგაჩენთ ასეთ გარემოებში.

ნუ იფიქრებთ, რომ თქვენი სამუშაოს გასვლითი ნაწილი სწრაფად და უპრობლემოდ მოგვარდება. თქვენ მეტწილად სხვათა სამუშაო გრაფიკზე იქნებით დამოკიდებული. შეხვედრის დანიშვნის მოთხოვნიდან მის რეალურად შეთანხმებამდე სამი დღიდან სამ კვირამდე მაინც იქნება საჭირო, თუ მეტი არა, ვინაიდან თქვენმა ინფორმატორმა შეიძლება პირობა დაარღვიოს და კიდევ რამდენიმე კვირით გადადოს ინტერვიუ. ზოგჯერ შეგექმნებათ შთაბეჭდილება, თითქოს პოლიტიკის კვლევის პროცესი, ძირითადად, უნაყოფო ლოდინისგან შედგება. ეს პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედება მაშინ, როცა ერთ ინფორმატორთან შეხვედრა მეორე ინფორმატორის ინტერვიუს აუცილებელი წინაპირობაა. დროის ფუჭად ხარჯვის მინიმუმამდე შესამცირებლად, კარგი იქნება, თუ შეიმუშავეთ ინტერვიუების ორ ან სამ დამოუკიდებელ ვერსიას, რომლებიც ერთდროულად უნდა წარიმართოს, რათა ერთ სფეროში შეფერხებამ თქვენი სამუშაო მთლიანად არ შეაჩეროს.

### **წარმატების კულტივირება**

პიროვნებასთან ან უწყებასთან განმეორებითი შეხვედრის მოგვარება სულ სხვა პრობლემებთან არის დაკავშირებული, ვიდრე პირველი შეხვედრის დროს იყო. ზრდილობიანობის ფაქტორი აქ თითქმის არ მოქმედებს, ხოლო პოლიტიკური მოტივი, შესაბამისად, გადამწყვეტია.

ვინაიდან თქვენი სამუშაოს პოლიტიკური ზეგავლენა გარკვეული პიროვნებებისა და ორგანიზაციების მომავალზე თითქმის ყოველთვის უარყოფითი ხასიათისა იქნება, ამიტომ ბევრი კარი თქვენთვის, უთუოდ, დახურული აღმოჩნდება. არსებობს გარკვეული ზღვარი, რომლის იქითაც რაც გინდა ეცადოთ, ვერაფერს გააწყოთ, გარდა იმ შემთხვევებისა, როცა ამ კარების გასაღების ალტერნატიულ საშუალებას მოძებნით.

პოლიტიკური თანამოაზრეობის შთაბეჭდილების შექმნა კარგი დამხმარე ფაქტორია ხოლმე, მაგრამ მხოლოდ ეს საკმარისი არ არის.

განმეორებით შეხვედრები აბსოლუტურად შეუძლებელი იქნება, თუ ხალხი არ გენდოთ და არ მოეწონეთ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, განმეორებით შეხვედრის შესაძლებლობა მნიშვნელოვნად იქნება დამოკიდებული იმაზე, როგორ უჭერენ თქვენი კვლევის მიზნებს მხარს და ურთიერთგაგების როგორი ატმოსფერო შეიქმნება. ამისათვის საჭიროა დრო, განსაკუთრებით მაშინ, თუ არ გსურთ თავი იმაზე უფრო კეთილგანწყობილად მოაჩვენოთ ხალხს, ვიდრე სინამდვილეში ბრძანდებით. ურთიერთგაგება ყველაზე მეტად უბრალო, ვიზუალური კონტაქტებიტ მყარდება ხოლმე. წარმოიდგინეთ, რომ ხართ ანთროპოლოგი და რამდენიმე თვე ცხოვრობდით პირველყოფილ ტომთან ერთად მანამ, სანამ ისინი თავისიანად ჩაგთვლიდნენ და ნებას მოგცემდნენ გენახათ ტომის წმინდა რიტუალები. ამიტომ სასარგებლო იქნება პერიოდულად ეწვიოთ უწყებას, ვთქვათ, ინტერვიუებისთვის, დოკუმენტების მოპოვებისთვის, ან კითხვისთვის, და ყოველი ასეთი შემთხვევა გამოიყენოთ იმისათვის, რომ რაც შეიძლება ბევრჯერ დაენახოთ თქვენთვის საინტერესო ხალხს.

მხარდაჭერის მოსაპოვებლად ურთიერთგაგება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ზემოთ აღნიშნულ რთულ შემთხვევებში. როგორც წესი, პიროვნება, რომელიც უწყების დოკუმენტაციის შეგროვებასა და ინტერპრეტაციაში გეხმარებათ, თელის, რომ “სამსახურს გიწვევთ”, მიუხედავად იმისა, რომ უფროსმა მკაცრად უბრძანა უანგაროდ და გულუხვად დაგხმარებოდათ. ასეთი “სამსახურისათვის” განსაზღვრული პირობების ნაწილად უნდა მიიჩნიოთ, რომ სიმპატიით მოეპყროთ ამ პიროვნებას და მადლობა უთხრათ ხოლმე იმისათვის, რომ “თავის საქმეს აცდენთ”.

არის სხვა შემთხვევები, როცა კვლევის მიზნებისთვის ხალხის მხარდაჭერა აქტიურად ეხმარება მკვლევარს. ეს ხდება მაშინ, როცა მკვლევარი იღებს ისეთ რჩევებს, მინიშნებებს ან სხვა ინფორმაციას, რაც უშუალოდ არ მოუთხოვია. ასეთი შემთხვევები იშვიათია, მაგრამ ძალიან სასარგებლო. თანამშრომლობის სურვილით გამსჭვალულმა ინფორმატორმა შეიძლება გამოგიგზავნოთ თავისი ახლახან გაკეთებული მოხსენების ასლი, რადგან ფიქრობს, რომ ეს თქვენთვის საინტერესო იქნება. ანდა, შეიძლება იზრუნოს, რომ თქვენ მოხვდეთ ბანკეტზე მოწვეულთა სიაში, სადაც მოგეცემათ შესაძლებლობა, არაფორმალურ გარემოში შეხვდეთ პოტენციურ ინფორმატორს. ამგვარი დახმარების წახალისება, გარკვეულწილად, იმით შეიძლება, რომ ადამიანებს აგრძნობინოთ, მოხარული იქნებოდით, მიგელოთ ასეთი დახმარება. კარგი იქნება, თუ დაუტოვებთ ტელეფონის და ფაქსის ნომრებს, ელექტრონულ და ჩვეულებრივ საფოსტო მისამართს, რის საშუალებითაც თქვენ დაგიკავშირდებიან ან შეტყობინებას დაგიტოვებენ. გაცივლებით უკეთესია, თუ სავიზიტო ბარათს გამოიყენებთ. კვლევის სხვა ხარჯებთან შედარებით ეს დანახარჯები საკმაოდ მცირეა და შეიძლება, მაღალი დივიდენდები მოგიტანოს.

### **ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობის ამოწურვა**

ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობა შეიძლება არა მარტო გაუმძობესდეს, არამედ გამოილიოს კიდევც. მართალია, ზოგ შემთხვევაში ხშირი ვიზუალური კონტაქტები მკვლევარს ეხმარება ურთიერთგაგების ატმოსფეროს შექმნაში, მაგრამ ზოგჯერ პირიქითაც ხდება. არის ისეთი უკიდურესი შემთხვევებიც, როცა თქვენი რამდენჯერმე დანახვა არ არის

სასურველი; ეს მაშინ ხდება ხოლმე, როცა რესპოდენტი ძალზე თავშეკავებული ინფორმატორია, ან არაკეთილგანწყობილია, ან როცა ძალიან დაკავებულია და ძნელია მისი ადვილად დაყოლიება სასაუბროდ. სხვა შემთხვევები უფრო ზომიერია: ინფორმატორი თანხმდება ორ, მაგრამ არა სამ ინტერვიუზე, ან სამ, მაგრამ არა ოთხ ინტერვიუზე. როცა ინფორმაციის წყაროსთან დაშვების შესაძლებლობას შედარებით სწრაფად ამოწურვის პირი უჩანს, მაშინ, ზოგადად, გონივრული იქნება თუ ინფორმატორთან შეხვედრას პროექტის ბოლოსთვის გადადებთ, ძირითადად იმიტომ, რომ ამ დროს მეტი ცოდნით იქნებით შეიარაღებული მასთან შესახვედრად.

როგორც წესი, ამგვარ ინფორმატორებთან შეხვედრის გადადება არანაირ სიძნელეს არ უქმნის მკვლევარს, რადგან კვლევის ადრეულ ეტაპებზე ინტერვიუები შეიძლება მოეწყოს უფრო დაბალი რანგის ჩინოვნიკებთან, ადმინისტრაციულ მუშაკებთან და საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელ თანამშრომლებთან. ინფორმაციის მეტად მდიდარი წყარო შეიძლება აღმოჩნდეს პენსიაზე გასულ ჩინოვნიკებთან შეხვედრები ან საუბარი უწყების იმ თანამშრომლებთან, რომლებიც დისიდენტებად ითვლებიან ორგანიზაციაში. ასეთი წყაროები ყოველთვის ღირებულია, მაგრამ მათი გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კვლევის ადრეულ ეტაპებზე, როდესაც ფიქრობთ, რომ უფრო მაღალი რანგის პოლიტიკურ ფიგურებთან შეხვედრა შემდგომისთვის უნდა გადაიდოს.

ასევე შეიძლება ამოიწუროს მკვლევარის რეპუტაციაც. უფრო ზუსტად, რეპუტაციას დაკარგვის საფრთხე კი არ ემუქრება, არამედ შეიძლება არასასურველ და ნეგატიურ რეპუტაციად გადაიქცეს. ადამიანზე შეიძლება ფიქრობდნენ, რომ იგი პატიოსანი, ტაქტიანი, ჭკვიანი და თავდაჭერილი პიროვნებაა, მაგრამ თუ რეპუტაცია გაუფუჭდა, მაშინ იტყვიან, რომ იგი არაობიექტური, ჭორიკანა, შტერი ან ბრიყვია. ასეთი რეპუტაციის თავიდან აცილების საუკეთესო გზაა, არ იყოთ მიკერძოებული და უტაქტო, როგორც ადრე ვთქვით, ნამდვილად ჭკვიანი და თავდაჭერილი იყოთ.

### **ინფორმაციის მოსაპოვებლად გარკვეული ბერკეტების გამოყენება**

პოლიტიკის კვლევის შედეგი, დასრულებული ფორმით, პოლიტიკური რესურსი ხდება. როგორც იყოს მისი, როგორც რაციონალური ანალიზის პროდუქტის, ღირსება და ნაკლოვანება, იგი უფრო მეტია, ვიდრე ანალიზის შედეგი. გარკვეული ჯგუფებისთვის იგი იმ გამამართლებელ საბუთად იქცევა, რომლითაც ისინი სხვებს შეუტევენ ან თავს დაიცავენ სხვათა შემოტევისგან. ამრიგად, პოლიტიკის კვლევის პროდუქტი დარწმუნების იარაღია პროპაგანდისტულ ომში. მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკის გამოქვეყნებული ანალიზის ტონი და ფორმატი, ჩვეულებრივ, ნეიტრალურია ხოლმე, ყველამ კარგად იცის, რომ ავტორმა ან სხვამ შეიძლება ანალიზი პოლიტიკური მიზნებისთვის გამოიყენოს (რაც ხშირად ხდება). ამიტომ ინფორმატორები ძალზე მგრძობიარენი არიან ნათქვამის შესაძლო პოლიტიკური ინტერპრეტაციის მიმართ. ის, თუ როგორ გაქცევთ ინფორმატორი, ბევრად არის დამოკუთრებული მის ვარაუდზე, რანაირად აისახება თქვენი ნაშრომი მის პირად ან პოლიტიკურ ინტერესებზე.

მათი ყოველი სიტყვის პოლიტიკური ინტერპრეტაციის შიშით, ინფორმატორებმა შეიძლება არ ისურვონ თავისუფლად და გულახდილად საუბარი. გონივრული იქნება, თუ მკვლევარი ივარაუდებს, რომ ყველა

რესპონდენტის წინაშე დგას ასეთი ბარიერი, თუნდაც არ იცოდეს, ვის რამდენად აწუხებს მსგავსი პრობლემა. უკიდურეს შემთხვევაში, შეიძლება საჭირო გახდეს რესპონდენტთან სხვადასხვა დახვეწილი ხერხების გამოყენება. თუმცა, სანამ ამ პრობლემის გამწვავებულ შემთხვევებს შევხებით, ჯერ პოლიტიკის კვლევის დროს ინტერვიუების ჩატარების საერთო სტრატეგიის ძირითადი პრინციპები განვიხილოთ.

### **ენერჯიულობა + მიზანმიმართულება = ინფორმაცია**

ინტერვიუ არის ინფორმატორსა და მკვლევარს შორის ურთიერთობის პროცესი. ამ პროცესის ენერჯით მკვებავი ძირითადი წყარო ინფორმატორი უნდა იყოს და არა მკვლევარი. ამ უკანასკნელის ამოცანაა წახალისოს რესპონდენტი, რათა მან ისაუბროს და განაგრძოს საუბარი და როგორც კი შესაფერისი მომენტი დადგება, მკვლევარმა მიმართულება უნდა მისცეს საუბარს, შეცვალოს საუბრის თემა, შეანელოს პროცესი ან შეამოწმოს მიღებული ინფორმაცია. ასეთმა პროცედურამ ინფორმატორს უნდა აგრძნობინოს, რომ მას გარკვეული ძალა აქვს, განსაზღვროს სიტუაცია და აკონტროლოს ინტერვიუს პროცესი – რაც მართლაც ასეა – და ასეთი შეგრძნება საშუალებას აძლევს ინფორმატორს თქვას ის, რასაც ფიქრობს.

მიუხედავად იმისა, რომ ინფორმატორის წახალისების საშუალებები ძალზე მრავალფეროვანია, პოლიტიკის კვლევის პოლიტიკური მნიშვნელობის გათვალისწინება გვაძლევს საფუძველს ჩამოვყალიბოთ ზოგადი მიდგომის პრინციპები.

უნდა ეცადოთ, რომ ინფორმატორმა თქვენს ანალიზში დაინახოს, საზოგადოებასთან ურთიერთობაში, პირადად მისთვის ან მასთან დაკავშირებული უწყებისა თუ იღვის ინტერესებისათვის გამოსაყენებელი სასარგებლო საშუალება. ურიგო არ იქნება, თუ შევნიშნავთ, რომ პოლიტიკოსების, ადმინისტრატორებისა და საკვანძო პოზიციებზე მყოფი აპარატის მუშაკების დიდი ნაწილი თვლის, რომ მათი სამუშაოს საუკეთესო და ყველაზე ღირებული მიღწევების უდიდესი ნაწილი კულისებში კეთდება და ღიად არ მიეწოდება იმ აუდიტორებს, რომლებიც ღირსეულად შეაფასებდნენ ამ შრომას, თუკი საკმარისად ინფორმირებულნი იქნებიან. ხშირად, ეს აზრი მართებულია და ასევე მართ ბულია ხოლმე ვარაუდი, რომ მკვლევარი და მის მიერ შესრულებული ანალიზი შეიძლება დაეხმაროს მათ საკუთარი კარგი მუშაობის გამომზეურებასა და დამსახურებული პატივისცემის მოპოებაში.

ინფორმატორის მიერ ინფორმაციის გახსნასთან დაკავშირებულია კიდევ ერთი მოტივი მისი წახალისება, რათა გამოხატოს “მისი პოზიცია საკითხთან დაკავშირებით”. როგორც ხემოთ ვნახეთ, საზოგადოებასთან ურთიერთობის მოტივი ინფორმატორის მხრიდან პოზიტიურ და ქმედით მიდგომას გულისხმობს, ხოლო “საკითხზე პოზიციის გამოხატვის” მოტივს უფრო თავდაცვის ელფერი აქვს. ამ შემთხვევაში ინფორმატორი თავისთავად იგულისხმებს, რომ შესაბამისი აუდიტორია კრიტიკულადაა განწყობილი მისი უწყების მიერ განხორციელებული პოლიტიკის მიმართ, და, რომ ეს, გარკვეულწილად, ყალბი, არასწორი ან არასაკმარისი ინფორმაციის ბრალია. რესპონდენტს შეიძლება იმედი გაუჩნდეს, რომ გამოასწორებს სიტუაციას ენერჯიული პროტესტით, ინფორმაციის მართებული ინტერპრეტაციით, ან საჯაროდ გამოქვეყნებული ცნობების დაზუსტებისა და განმარტების გზით. ამიტომ იგი შეიძლება კეთილგანწყობით შეხვდეს მკვლევარს, როგორც მისი აზრებისა და ინფორმაციის საზოგადოებადგე

მიტანის საშუალებას. სხვა რომ არაფერი, მან მკვლევარი იმ პიროვნებად შეიძლება მიიჩნიოს, რომელიც “დოკუმენტურად მაინც დააფიქსირებს” მის სათქმელს, თუნდაც მკვლევარი არ იწვევდეს სიმპათიას. ჩვეულებრივ, ასეთ შემთხვევაში, ინფორმატორის და მკვლევარის მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა და არანაირი მიზეზი არ არსებობს იმისთვის, რომ მკვლევარმა, მისი სათქმელის “დოკუმენტურად დაფიქსირების” დაპირებით, არ წახალისოს ინფორმატორი. რა თქმა უნდა, მკვლევარმა, ჩვეულებრივ, დელიკატური მინიშნების გზით, ყველანაირად უნდა აგრძნობინოს ინფორმატორს, რომ მიკერძოებას არ დაუშვებს და საკმაოდ ინფორმირებული და გონიერია, რათა პასუხისმგებლობითა და ადეკვატურად ასახოს ინფორმატორის მოსაზრებები დოკუმენტებში.

სოციალურ მეცნიერებებში წარმოებული კვლევების დროს, როცა ინტერვიუები ტარდება, მიიჩნევენ, რომ ინტერვიუერი მაქსიმალურად ნეიტრალურია, როცა რესპოდენტისაგან მიღებულ მონაცემებს აფიქსირებს. ზოგადად, ასეთი მოდელი არ გამოდგება პოლიტიკის კვლევის დროს ჩასატარებელი ინტერვიუსათვის. აქ ინფორმატორი სამართლიანად მიიჩნევის, რომ მკვლევარი ყველაფერი შეიძლება იყოს, გარდა ნეიტრალური ინსტრუმენტისა, რადგან მისი მუშაობის ძირითადი მიზანი გარკვეული საჯარო-პოლიტიკური რეკომენდაციის შემუშავებაა და სისულელე იქნებოდა, მკვლევარს ნეიტრალურობის ცუდად მორგებული ნიღაბი აეფარებინა. ამიტომ, მკვლევარი არ უნდა მოერიდოს ინფორმატორისთვის პროვოკაციული და დასაბუთებული შეკითხვების დასმას, ან მწვავე კომენტარებს. ამით ინფორმატორს ვაიძულებთ გაამახვილოს ყურადღება, დაძაბოს მეხსიერება და საკმაოდ ინტენსიური გახადოს საუბარი, რათა ენერგიით დამუხტოს ინტერვიუს პროცესი. თუ ასეთი სტიმულირება სათანადო ტაქტით არის შესრულებული, ინფორმატორი მაღლიერიც კი დარჩება. ცხადია, მკვლევარის ტაქტიანობა იმაში გამოიხატება, რომ არგუმენტებით შეედავოს ინფორმატორს, მაგრამ ისე, რომ მის საუბარს მტრული ან კატეგორიული ელფერი არ ჰქონდეს. კარგი იქნება, არგუმენტების ისეთი ფორმით ჩამოყალიბება, რომ ინფორმატორს შეეძლოს ღირსეულად უკანდახევა და სხვა თემაზე გადასვლა, თუკი ამის სურვილი ექნება, რაც არც მის ენერგიულობას შეამცირებს და უხერხულ პაუზებსაც ააცივებს ინტერვიუს.

ინტერვიუს უმრავლესობა ინფორმატორის სამუშაო ადგილას მიმდინარეობს. თუმცა, ზოგჯერ, შეიძლება უფრო სასარგებლო იყოს არაფორმალურ გარემოზე შეთანხმება, მაგალითად, რესტორანი ან კაფე. ინტერვიუს დროს ჩანაწერების მეთოდი არაფორმალური გარემოს შესაბამისი უნდა იყოს, ანუ ასეთ ვითარებაში ჩანაწერები შეიძლება უბეში საამისოდ გადანახული კონვერტის უკანა მხარეს გაკეთდეს.

ინფორმატორის სასაუბროდ წახალისების გარდა, ინტერვიუს პროცესში მკვლევარის მეორე ძირითადი ფუნქციაა ინფორმატორის ისეთ თემებზე გადართვა, რომლებიც მკვლევარისთვისაა საინტერესო (თუმცა, ზოგჯერ, მოულოდნელად, საინტერესო მასალა გამოჩნდება ხოლმე, თუ ინფორმატორს დროებით საშუალებას მისცემთ თავისი სურვილის მიხედვით წაიყვანოს საუბარი). როგორ უნდა მოხერხდეს თემის შეცვლა? ჯერ ერთი, აუცილებელია, ინფორმატორის საუბარში დროდადრო ჩარევა, უბრალოდ იმისათვის, რომ მან დაიბრუნოს სიტყვის თქმის უფლება და, აგრეთვე, იმისათვის, რომ შეანელოს საუბრის ტემპი, ინფორმატორის ენერგიულობის ზედმეტად შეზღუდვის გარეშე. ამას იოლად შეძლებთ ადვილად საპასუხო

ფაქტობრივი შეკითხვების მოკლე სერიებით, რომლებიც ადრე განხილულ საკითხს შეეხება. ასეთი შეკითხვების სერიის შინაარსი, ან ბოლო შეკითხვის შინაარსი მაინც, ისეთი უნდა იყოს, რომ შეამზადოს მკვლევარისათვის სხვა საინტერესო თემაზე უმტკივნეულო გადასვლა.

მაგალითისათვის, დავუშვათ, რომ ინტერვიუს ატარებთ თქვენი ოლქის კომუნალური სამსახურის გაერთიანებული უწყების კოორდინატორთან და იგი გიყვებათ მისი უწყების ურთიერთობებზე ოლქის მთავარ ადმინისტრატორთან. თქვენ უკვე საკმარისზე მეტი მოისმინეთ ამ თემაზე და ახლა გსურთ ისაუბროთ უწყების მიერ HUD-ისათვის (*Department of Housing and Urban Development, ურბანიზაციის დეპარტამენტი*) წარდგენილი მიმდინარე საბიუჯეტო მოთხოვნების თემაზე. საუბარი ასე შეიძლება წარიმართოს:

**ინფორმატორი:** ...როგორც ხედავთ, მთელი ამ დროის განმავლობაში სასტიკი ბრძოლა გვიხდებოდა მთავარ ადმინისტრატორთან. ცხადია, რომ ეს, ალბათ, არც არის პირადად მისი ბრალი, თუ გავითვალისწინებთ, რომ სამეთვალყურეო საბჭო ესოდენ კონსერვატიულია და მთავარ ადმინისტრატორს კი ხელახლა დანიშვნისათვის მათი მხარდაჭერა სჭირდება...

**მკვლევარი:** (აწყვეტინებს) დიახ, იგი ხომ მართლა აპირებს ხელახლა დანიშვნაზე დათანხმდეს, ასე არაა?

**ინფორმატორი:** დიახ.

**მკვლევარი:** ჰო, მაგრამ თქვენ ბიუჯეტს, ის ხომ მაინც არ აკონტროლებს?

**ინფორმატორი:** მართალი ბრძანდებით.

**მკვლევარი:** კარგი, მაგრამ ურბანიზაციის დეპარტამენტი ხომ აკონტროლებს. რა ურთიერთობები გაქვთ მათთან? გაძლევთ თუ არა იმას, რასაც მათგან მოითხოვთ ხოლმე, ბიუჯეტთან დაკავშირებით?

აქ მთავარი ის კი არ არის, რომ ინფორმატორს დაუმალოთ თქვენი სურვილი საუბრის სხვა თემაზე გადაყვანისა, თუმცა, ზოგჯერ, ესეც საჭიროა ხოლმე და უნდა ეცადოთ კიდევ ამას. რეალურად, ამ დროს მთავარია, რომ ინფორმატორს დაეხმაროთ ერთი თემიდან მეორეზე გადასვლაში ისე, რომ ენერგიულობის მომენტი არ დაიკარგოს, ან უხერხულობა არ შეიქმნას. ხანდახან ინფორმატორი ისე “გაიჭედება” ხოლმე ერთ თემაზე, რომ თვითონ გაუჩნდება სურვილი სხვა თემაზე ისაუბროს. ამ დროს თქვენი ამოცანაა, დაეხმაროთ თემის დახურვაში. თუ ჯერ არა გაქვთ განსაზღვრული, რომელ მომდევნო საკითხზე გსურთ მისი აზრის მოსმენა, მაშინ, უბრალოდ, ისეთი თემა შესთავაზეთ, რომელიც მთლად შეუფერებელი არ იქნება და არც ზედმეტ ემოციურ ან ინტელექტუალურ დატვირთვას მოითხოვს. და, როცა ნელი ტემპით შეუდგებით ასეთ თემაზე საუბარს, თქვენცა და ინფორმატორსაც შანსი გექნებათ მოიკრიბოთ აზრები და მომდევნო სერიოზულ თემაზე სალაპარაკოდ მოემზადოთ.

ინფორმატორის ჩათრევა ვინმეს პიროვნული თვისებების განხილვაში, ჩვეულებრივ, გარკვეულ დელიკატურობას მოითხოვს. უპირველეს ყოვლისა, ინფორმატორი კიდევ ერთხელ უნდა დაარწმუნოთ, რომ თქვენ არ ცდილობთ ინტერვიუ ჭორაობად გადააქციოთ, რომ ის არ არის ჭორების გამავრცელებელი და არც თქვენ მოითხოვთ მისგან ამას. ეს შეიძლება გაკეთდეს პიროვნების სახელის ნეიტრალურ კონტექსტში ხსენებით, რომელიც რაიმე ფაქტთანაა დაკავშირებული:

**მკვლევარი:** ზემოთ თქვენ საუთსაიდის საზოგადოებრივი ჯანდაცვის ლიგა ახსენეთ. როგორც მახსოვს, წელიწადია, რაც ამ ლიგას დოქტორი გრინი ხელმძღვანელობს, თუ უკვე ორი წელია?

**ინფორმატორი:** ალბათ, ორი წელიწადი უფრო ზუსტი იქნება.

**მკვლევარი:** ალბათ, იმიტომ მეჩვენება ასე მცირე დრო, რომ ძალიან კარგად მახსოვს მისი წინამორბედი, დოქტორი ბლეკი.

**ინფორმატორი:** ჰო, ბლეკი მართლაც ძლიერი ლიდერი იყო.

**მკვლევარი:** ისეთი შთაბეჭდილება შემექმნა, რომ ხალხი გრინის მიმართ უფრო კრიტიკულად არის განწყობილი, თუმცა, საქებარი სიყვებიც მომისმენია ზოგიერთისგან.

**ინფორმატორი:** დიახ, იგი მართლაც წინააღმდეგობრივი პიროვნებაა. უეჭველია, რომ გრინი ფრიად კომპეტენტური ადმინისტრატორია და ჩვენც საკმაოდ მეგობრულად გვექცევა, მაგრამ ჩვენ, ძირითადად, მის მოადგიელსთან, მისტერ ვაიტთან ვთანამშრომლობთ.

**მკვლევარი:** საინტერესოა, რატომ?

ამრიგად, საუბარი ვინმეს პიროვნული თვისებების განხილვაზე გადავიდა თანდათან, მცირე დოზებით და საუბრის თითოეული მონაწილე ოდნავ წაახალისებდა მეორეს და თანაც პასუხისმგებლობას კისრულობდა, რომ საუბარს არ მიეცემა ჭორაობის ხასიათი. რაკილა პიროვნული თვისებების განსჯა ასე ფაქიზი თემაა, არ იქნება ურიგო, მკვლევარმა საუბარში მოიხსენიოს ისეთი პიროვნებაც, ვის შესახებ სულაც არ აინტერესებს ინფორმატორის აზრი. ხოლო როცა შეეხებიან კონკრეტულ პიროვნებას, აშკარა არ იქნება საუბრის კალაპოტიდან ამოვარდნა და თემის შეცვლაც თითქმის შეუძინეველი გახდება.

აღნიშნული დიალოგური ფორმატი მომავალ ლიდერს დაეხმარება საკუთარი სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვებაში.

## 6. სტრატეგიული დაგეგმვა

აღნიშნული თავი წარმოდგენილია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორის გიორგი ბაღათურიას წიგნიდან „სტრატეგიული დაგეგმვა, მეთოდოლოგიური საფუძვლები“. მომავალი ლიდერის ცნებასთან დაკავშირებით აუცილებელია, გავაცნოთ მას სტრატეგიული დაგეგმვის წანამდღვრები ბიზნესის დაგეგმვასთან დაკავშირებით. აღნიშნული თავი მთლიანად ეყრდნობა პროფ. გიორგი ბაღათურიას შეხედულებებს და მათი მნიშვნელობის შეცვლა არ ხდება. მოცემულ თავში ჩვენ გავეცნობით მრავალ ინფორმაციას, რაც წიგნის ავტორის მიერ იქნა მოძიებული და დალაგებული.

### **მართვის თეორია**

ნებისმიერი ორგანიზმის, საწარმოს, საზოგადოების, ტექნიკური თუ ეკონომიკური სისტემის, სახელმწიფოს თუ სასოფლო თვითმმართველობის მეტ-ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანი ფუნქციონირება უშუალოდ უკავშირდება მართვის იმ პრინციპებსა და სისტემას, რომელიც ამ ორგანიზაციის (საწარმოს, საზოგადოების, ქვეყნის) მართვისთვის გამოიყენება. ეფექტიანი მართვის განხორციელების ერთ-ერთი აუცილებელი წინაპირობაა სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების გამოყენება, განსაკუთრებით დიდი განზომილების მქონე ობიექტებისთვის.

ზოგადი სოციოლოგიური განმარტებით, მართვა ადამიანთა მიზანშეწონილი ორგანიზაციაა, მათი იმგვარი კოორდინაცია, რომელიც უზრუნველყოფს ამა თუ იმ სისტემის ახალ მდგომარეობაში გადაყვანის პროცესს.

სხვა განმარტებით:

- მართვა მოღვაწეობის განსაკუთრებული სახეობა, ადამიანთა არაორგანიზებული მასის გარდაქმნა ეფექტიან, მიზანმიმართულ და მწარმოებლურ ჯგუფად.

- სოციალური ცვლილებების სტიმულატორი. განათლების „აფეთქება“ – რამდენადაც მეტია განათლებული ადამიანი, მით უფრო მეტია ორგანიზაციის (და მართვის) მოთხოვნილება და პირიქით.

- დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის პროცესი ორგანიზაციის მიზნების ჩამოყალიბებისა და მიღწევის მიზნით.

მართვის პრინციპები წარმოიქმნა ჯერ კიდევ უხსოვარ დროს, როცა საზოგადოება პირველყოფილი თემური პრინციპებით იყო მოწყობილი. საკვების მოპოვება და მტრებისგან თავდაცვა მაშინ ადამიანებისგან მოითხოვდა შეთანხმებულ მოქმედებას. მართვის პრინციპების ჩასახვა მიეკუთვნება ძველი წელთაღრიცხვით IX – VII ათასწლეულებს.

ამ პერიოდში დაიწყო გადასვლა სამომხმარებლო ტიპის ეკონომიკიდან (ნადირობა, თევზაობა, ნაყოფის შეგროვება და სხვ.) მატერიალური ფასეულობების წარმოების ეკონომიკაზე. III ათასწლეულში ეგვიპტეში ძლიერ განვითარდა სახელმწიფო მართვა, ამასთან, სახელმწიფო იყო როგორც პოლიტიკური ორგანო, ასევე, სამეურნეო სუბიექტი. V-IV საუკუნეებში სოკრატემ საბერძნეთში გამოავლინა მართვა, როგორც მოღვაწეობის განსაკუთრებული სახეობა და დაადგინა მისი უნივერსალურობა.

უძველესი სახელმწიფოების ორგანიზება, მათ მიერ განხორციელებული გრანდიოზული პროექტები – ბაბილონის კიდული ბაღები, ინკების ქალაქები ტენოტიტლანი და მაჩუ-პიკჩუ, ეგვიპტის პირამიდები შეიძლება აშენებულიყო მხოლოდ მრავალი ადამიანის კოორდინირებული, ორგანიზებული ძალისხმევით. სახელმწიფო მართვის შესანიშნავი

ადრეული ნიმუშებია უძველესი იმპერიები – ჩინეთის, სპარსეთის, ალექსანდრე მაკედონელის იმპერია, როცა შეუფერხებლად იმართებოდა უდიდესი ტერიტორიები, დაბოლოს, რომის იმპერია, რომელსაც სახელმწიფო მართვის მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სისტემა ჰქონდა.

მართვის და დაგეგმვის მკაფიო სტრუქტურის მქონე დისციპლინირებული რომაული ლეგიონები მარშით იპყრობდნენ ცუდად ორგანიზებულ ევროპულ და აზიურ ქვეყნებს. რომის იმპერიას ჰქონდა იმ დროს საუკეთესო კავშირგაბმულობის სისტემა - აშენებდნენ შესანიშნავი გზებს, რომელთაგან ნაწილი დღესაც გამოიყენება. გზების მეშვეობით ხდებოდა გადასახდების დროული აკრეფა, ვაჭრობისა და წარმოების განვითარება, ჯარების სწრაფი გადაადგილება.

XX საუკუნეში მენეჯმენტის სპეციალისტები უკვე თეორიულად დაასაბუთებენ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პირობაა მის სხვადასხვა ნაწილებს შორის კარგი კავშირის არსებობა. რომის იმპერიის დღევანდელი ერთ-ერთი წინაპირობა სწორედ კარგი გზებიც იყო VIA EST VITAL – გზა სიცოცხლეა, – იმდროინდელი რომაული სენტენციაც ამას ადასტურებს. XX საუკუნის მიწურულს საქართველოს აღორძინებაც გარკვეულად გზას დაუკავშირდება, დაიწყება – „დიდი აბრეშუმის გზის“ აღორძინება (პროექტი “ტრასეკა”).

საზოგადოების განვითარებასთან ერთად რთულდებოდა მართვის ხელოვნებაც. ევროპაში სამრეწველო რევოლუციის პერიოდში – XVIII –XIX საუკუნეებში, მართვის შრომა გამოეყო საკუთრებას. მესაკუთრეები ქირაობდნენ გარკვეული ტიპის ადამიანებს, რომელთაც ანდობდნენ საწარმოების მართვას, ჩაისახა მმართველის, ანუ მენეჯერის პროფესია. XIX საუკუნის დასაწყისში მართვის სფეროში რევოლუციურმა გარდაქმნებმა ხელი შეუწყო მენეჯერების შრომის გამოცალკევებას, ნორმებისა და სტანდარტების შემოღებას, თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და პასუხისმგებლობის მკაფიოდ განსაზღვრას. XX საუკუნის უკანასკნელ მეოთხედში მართვის შრომა კვლავ თვისობრივად შეიცვალა ინფორმაციის კომპიუტერებით გადამუშავების შესაძლებლობის გაჩენის გამო.

მართვის მეცნიერული მეთოდების დამუშავების აუცილებლობა თავდაპირველად სამრეწველო რევოლუციამ წარმოქმნა, მამაკაპური მეთოდებით უკვე შეუძლებელი იყო სულ უფრო მზარდი წარმოების მართვა და საჭირო ხდებოდა ისეთი მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ახლად ფეხადგმულ კაპიტალიზმს ეფექტიანი განვითარების შესაძლებლობას მისცემდა.

საზოგადოებრივი წარმოების მართვა გახდა მართვის თეორიის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულება, რომელიც საბუნებისმეტყველო, ეკონომიკური, სოციოლოგიური, საზოგადოებრივი და სხვა კანონების შეგნებული გამოყენებით ანხორციელებს საწარმოო კოლექტივებზე მიზანმიმართულ ზემოქმედებას.

მრეწველობისა და, საზოგადოდ, ეკონომიკის განვითარება მოითხოვს სულ უფრო მეტ განათლებულ ადამიანს. მეორე მხრივ, რაც უფრო მეტია განათლებული ადამიანი, მით უფრო მეტია ორგანიზაციის (და მართვის) მოთხოვნილება და პირიქით. ამდენად მართვის პროცესი სოციალური ცვლილებების სტიმულატორი ხდება – იწვევს განათლებაზე მოთხოვნის „აფეთქებას“.

ვინაიდან წარმოების მართვა, უპირველეს ყოვლისა, ადამიანთა და მათი გაერთიანებების მართვაა, ამდენად მართვის მეცნიერება სოციალურ

მეცნიერებას წარმოადგენს, რომელიც მეცნიერების მრავალი დარგის (ეკონომიკური, ფიზიოლოგიური, პედაგოგიური, ფსიქოლოგიური და სხვ.) მიღწევებს ემყარება. ახალ მეცნიერებას წარმოების მართვის შესახებ ეწოდა მენეჯმენტი.

პირველი სამეცნიერო შრომები მართვის თეორიაში, რომლითაც განზოგადებულია მართვის დაგროვილი პრაქტიკული გამოცდილება, XIX საუკუნის მიწურულსა და XX საუკუნის დასაწყისში გამოჩნდა. მეცნიერებისა და ტექნიკის და საზოგადოებრივი ურთიერთობების განვითარების კვალობაზე წარმოების მართვაში წარმოქმნილი აქტუალური პრობლემატიკის გადაჭრა მენეჯმენტის სხვადასხვა სკოლებით ხორციელდებოდა.

თავდაპირველად ჩამოყალიბდა მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლა, რომელიც შემდეგ სხვადასხვა მიმართულებებით განვითარდა, იმის მიხედვით, თუ რა პრობლემები იჩენდა თავს სულ უფრო გართულებული მართვის პროცესის სრულყოფის დროს. ასე წარმოიქმნა ადმინისტრაციული მენეჯმენტის მიმართულება, შემდეგ ადამიანურ ურთიერთობათა მენეჯმენტის მიმართულება, მეტი ყურადღება დაეთმო ქცევით და პროცესუალურ მიდგომებს.

XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან მართვის ამოცანების გადაწყვეტის დროს სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება რაოდენობრივი, სისტემური და სიტუაციური მიდგომები.

სამეცნიერო მენეჯმენტის ფუძემდებლად ითვლება ამერიკელი ინჟინერი ფრედერიკ ტეილორი (1856-1917). იგი განათლებით ინჟინერი იყო, მუშაობდა მუშად, ოსტატად, შემდეგ მთავარ ინჟინრად. მოგვიანებით კონსულტანტი გახდა და თავისი შეხედულებები ჩამოაყალიბა წიგნში „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911), რომელიც ასახავს XX საუკუნის დასაწყისის ინდუსტრიული პერიოდის მენეჯერული აზროვნებისა და პრაქტიკის თავისებურებებს.

მან პირველმა განსაზღვრა მენეჯმენტი, როგორც „წარმოების ორგანიზაცია“, დაამუშავა მეცნიერული მართვის პრინციპები, რომელთაც „ტეილორიზმი“ ეწოდა. ტეილორმა ეს პრინციპები ჩამოაყალიბა შრომითი ოპერაციების, სტანდარტული და ზედმეტი მოძრაობების აცილების ემპირიული ანალიზით.

ამან საშუალება მისცა ტეილორს, გაეზარდა შრომის ნაყოფიერება, ფირმის შემოსავალი და მუშათა ხელფასი. ტეილორმა პირველმა შემოიტანა ხმარებაში „ადამიანის ფაქტორის“ ცნება. იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა მატერიალურ სტიმულირებას მართვაში. მართვის მისეული კონცეფციის მთვარი პრინციპებია ორგანიზაციული ჰარმონია, ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური მიზანშეწონილობა. ტეილორის აზრით მენეჯმენტის პრინციპული მიზანი უნდა იყოს დამჭირავებლისა და თანამშრომლების მაქსიმალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფა.

ერთის მხრივ, დამჭირავებლისთვის „მაქსიმალური კეთილდღეობა“ ნიშნავს არა მარტო დიდ მოგებას მოკლე ვადაში, არამედ საწარმოს ყველა ასპექტის განვითარებას მისი მუდმივი წარმატების მიღწევის მიზნით.

მეორეს მხრივ, თანამშრომლისთვის „მაქსიმალური კეთილდღეობა“ ნიშნავს არა მხოლოდ დროებით მაღალ შემოსავალს, არამედ მისი უნარ-ჩვევების განვითარებას სამუშაოს მაქსიმალურად ეფექტიანად შესრულების მიზნით. მენეჯმენტსა და მუშებს შორის წინააღმდეგობის დაძლევისა და ეფექტიანობის ზრდის საშუალებად ტეილორი მიიჩნევდა სამუშაოს

სისტემატურად შესწავლას მისი შესრულების ყველაზე ეფექტიანი მეთოდების დადგენის მიზნით. მათზე დაყრდნობით ტეილორი ახორციელებდა მუშების ეფექტიან კონტროლს.

ტეილორმა საწარმოში მდგომარეობის გაუმჯობესების 4 ძირითადი სტადია გამოყო:

1. სამუშაოს შესრულების მეცნიერული შესწავლა;
2. მუშახელის მეცნიერული შერჩევა და მათი მუდმივი წვრთნა (ტრენინგი);
3. სამუშაოს მეცნიერული ორგანიზაციისა და მეცნიერულად შერჩეულ-გაწვრთნილი მუშახელის შერწყმა;
4. მენეჯმენტისა და მუშახელის მუდმივი და უშუალო კავშირი.

ტეილორის ნაშრომებში ხაზგასმულია ვიწრო სპეციალიზაციისა და სამუშაოს გარეშე ელემენტების მაქსიმალური გამორიცხვის მკაცრი აუცილებლობა ამოცანის არსზე ყურადღებისა და ძალისხმევის კონცენტრაციის მიზნით. იგი ამავე კონცეფციას იყენებს მენეჯმენტის მიმართაც, თუმცა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს არა მენეჯმენტის ზედღონეებს, არამედ ზედამხედველისა და ოსტატის ურთიერთობას.

ტეილორის პრინციპები ფართოდ იყო დანერგილი და ამჟამადაც საკმაოდ ხშირად გამოიყენება მასობრივი წარმოების საწარმოებში. თუმცა, ეს იდეები მის სიცოცხლეშივე იქნა გაკრიტიკებული მუშების გარკვეულწილად ეფექტიანად მომუშავე მანქანების დონემდე დაყვანის გამო. ასეთმა მიდგომამ შემდგომი განვითარება პოვა ჰენრი განტის, ფრენკ და ლილია ჯილბერტების, გ.ემერსონის, ჰ.ფორდის შრომებში.

ტეილორის მოწაფემ – განტმა გამოიკვლია არა ცალკეული შრომითი ოპერაციები, არამედ წარმოების პროცესი მთლიანად. მან პირველმა დანერგა საწარმოს მუშაობის კალენდარული გეგმა, გეგმური გრაფიკების სისტემა და ოპერატიული მართვა.

ცოლ-ქმარი ჯილბერტები 20-იან წლებში აქტიურად ეძებდნენ ნებისმიერი სამუშაოს შესრულების ოპტიმალურ (საუკეთესო) ხერხებს. მათ პირველად გამოიყენეს ფოტოაპარატი და კინოკამერა მუშაკთა მოძრაობის შესასწავლად. მათ მოიგონეს ხელსაწყო მიკროქრონომეტრი – საათი, რომელსაც შეეძლო ჩაეწერა 1/2000 წმ ხანგრძლივობის ინტერვალები. სტოპკადრების მეშვეობით ჯილბერტებმა გამოავლინეს ხელის მტევნის 17 ძირითადი მოძრაობა, რომლებსაც ტრებლიჯები უწოდეს (ჯილბერტ წაკითხული შებრუნებით).

დაკვირვებებით, გაზომვებით მიიღწეოდა სხვადასხვა ხელის შრომის ძირითად ოპერაციათა სრულყოფა და მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლება.

ამერიკის საავტომობილო ინდუსტრიის დამფუძნებელმა – ჰენრი ფორდმა XX საუკუნის პირველ ნახევარში დაამუშავა მართვის თეორია, რომელმაც „ფორდიზმის“ სახელწოდება მიიღო. ფორდის წარმოების ორგანიზაციის ძირითადი პირობაა სამეცნიერო-ტექნიკური სიახლეების ოპერატიული დანერგვა, ხელის მძიმე შრომის მანქანებით შეცვლა, საამქროებში სისუფთავისა და სიმყუდროვის უზრუნველყოფა, ავტომობილების მაღალი ხარისხი, მათი სერვისული მომახურების ქსელის განვითარება.

მრეწველობის მიზნად ფორდს მიაჩნდა არა მხოლოდ მომხმარებელთა დაკმაყოფილება, არამედ მათი შექმნა, მუშათა შრომის მაღალი ანაზღაურებისა და პროდუქციაზე ფასების შემცირების მიღწევა.

XX საუკუნის პირველი მეოთხედის მენეჯმენტის უდიდესი წარმომადგენელია ფრანგი ინჟინერი ანრი ფაიოლი (1841-1925) – ადმინისტრაციის თეორიის (1916) ავტორი. იგი განათლებით სამთო ინჟინერი იყო. მუშაობდა ფრანგულ სამთო-მეტალურგიულ კომბინატში ჯერ ინჟინრად, შემდეგ მთავარ მენეჯერად, დირექტორად. ადმინისტრაციული თეორიის თანახმად, წარმოების ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია არა მხოლოდ სამუშაო ადგილისა და საამქროს, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის (საწარმოს) სრულყოფით.

მართვის ფუნქციონირებლურ პრინციპებად ფაიოლი განიხილავდა ძალაუფლებისა და პასუხისმგებლობის შეხამებას, დისციპლინას, ხელმძღვანელობის ერთიანობას, კერძო ინტერესების საერთო ინტერესებისადმი დამორჩილებას, თითოეულის ინიციატივას, კორპორაციულ განწყობას და ა.შ. ფაიოლიმ პირველმა დაყო ადმინისტრაციის მოქმედება სხვადასხვა ოპერაციებად და ფუნქციებად.

ეს ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია (შრომის სტიმულირება), კოორდინაცია და კონტროლი.

პრაქტიკულად მენეჯმენტის თანამედროვე გაგება ფაიოლის ინტერპრეტაციას ეყრდნობა, რომელთანაც შეხამებულია სხვადასხვა მიმდინარეობები.

### **მართვა: მენეჯმენტი თუ ადმინისტრაცია**

ეფექტიანი სახელმწიფო მართვისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საკანონმდებლო ხელისუფლების შეუფერხებელი ფუნქციონირება, რაც, პირველ რიგში, სწორად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული კანონების მიღებას გულისხმობს. კანონების შემუშავებისას კი აუცილებელია ზუსტად განსაზღვრული ტერმინების გამოყენება. ამ თვალსაზრისით საგულისხმოა სიტყვების: მართვა, მენეჯმენტი, ადმინისტრაცია – გამოყენების სპეციფიკური მხარეები, ვინაიდან მენეჯმენტი (და არა მართვა/ადმინისტრაცია) გახდა მთავარი კატეგორია, რაზეც თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები სახელმწიფო სამსახურის ორგანიზაციასთან დაკავშირებით კამათობენ. სიტყვები „მენეჯმენტი“ და „ადმინისტრაცია/მართვა“ სახელმწიფო სამსახურის ორგანიზაციაზე საუბრისთვის იმდენად სტანდარტულ კატეგორიებად ჩამოყალიბდა, რომ მათ გარეშე წარმოდგენელია გასაგები განცხადებების გაკეთება ამ სფეროში. ამ სიტყვების ტერმინოლოგიური აღრევა ართულებს სახელმწიფო მენეჯმენტის, როგორც სამეცნიერო დისციპლინის, ჩამოყალიბებას. ტერმინოლოგიური უზუსტობები კი თავის მხრივ, კონცეპტუალურ აღრევას უწყობს ხელს.

ისტორიულად დიდ ბრიტანეთში ადმინისტრატორების (ადმინისტრატორის) სამსახური, რაც ძირითადად მამაკაცების პრიორტეტი იყო, თავდაპირველად შედარებით პრესტიჟულად ითვლებოდა. ამ დროს ტერმინი „მენეჯერი“ იშვიათად გამოიყენებოდა ოფიციალური სამსახურებრივი თანამდებობების გამოსახატავად. ახლა სხვა სურათი გვაქვს – ადმინისტრატორი (რომლის ფუნქციებს ძირითადად ქალები ასრულებენ) ნაკლებად პრესტიჟული და დაბალანაზღაურებადი სამსახურებრივი პოზიციის გამომხატველი სიტყვა გახდა, მიუხედავად იმისა,

რომ ადმინისტრატორს დამოუკიდებლად შეუძლია მასზე დაკისრებული ამოცანების გადაწყვეტა. ამჟამად მენეჯერი უფრო პრესტიჟული თანამდებობის გამომხატველია, მენეჯერის პოზიცია (თანამდებობა) გულისხმობს ლიდერს, რომელიც თავისი ფუნქციების შესასრულებლად რამდენიმე ათეული ან ასეული ადამიანის ხელმძღვანელობა, მართვა უწევს.

ვებსტერის ლექსიკონის განმარტებით სიტყვა „მენეჯმენტი“ ნიშნავს – „რესურსების ორგანიზაცია და მართვა სასურველი მიზნის მისაღწევად“.

აქედან გამომდინარე, რას ნიშნავს სახელმწიფო მენეჯმენტი? რას გულისხმობს ტერმინი „მენეჯმენტი“, როცა საუბარია სახელმწიფო მენეჯმენტზე?

რითი განსხვავდება ტერმინი „მენეჯმენტი“ ტერმინისაგან „ადმინისტრაცია“? ვინ მიეკუთვნება სახელმწიფო მენეჯერებს – მერები, გუბერნატორები თუ პრეზიდენტები, მუნიციპალური მმართველები, მდივნები, საგანგებო რწმუნებულები, კანონმდებლები, მოსამართლეები?

ჟ. მუშკინი “სახელმწიფო მენეჯმენტის” განსაზღვრების ნაცვლად მის შემადგენელ ელემენტებს გამოყოფს:

- პერსონალის მართვა;
- სამუშაო ძალის დაგეგმვა;
- კოლექტიური შეთანხმების მიღწევა და შრომითი ურთიერთობების მართვა;

- საქმიანობის პროდუქტიულობისა და ეფექტიანობის შეფასება;
- ორგანიზაცია/რეორგანიზაცია;
- ფინანსური მენეჯმენტი;
- შეფასება და პროგრამისა და მენეჯმენტის აუდიტი.

ლ. გულიკმა კი, მართვის ძირითადი არსი გამოხატა აბრევიატურაში „**POSDCRB**“

Planning (დაგეგმვა),  
Organising (ორგანიზაცია),  
Staffing (საკადრო პოლიტიკა),  
Directing (ხელმძღვანელობა),  
Coordinating (შეთანხმება),  
Reporting (ანგარიშგება),  
Budgeting (ბიუჯეტის შედგენა).

ა. გრეი აღნიშნავს, რომ „ტერმინის „მენეჯმენტი“ გამოყენება სხვადასხვა საქმიანობისთვის უბრალოდ მოსახერხებელი მექანიზმი კი არ არის აზრის გადმოსაცემად, არამედ უფრო მნიშვნელოვანი რამ, რასაც რეალობაზე გარკვეული ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია. სიტყვების გამოყენება მექანიკურად არ ხდება და „მენეჯმენტის“ შემთხვევაში სხვადასხვა ნაგულისხმევ მნიშვნელობას (იმპლიკაციას) უკავშირდება“.

ენაში ამგვარი ცვლილებები ძირითადად სახელმწიფო სექტორის რევოლუციური ტრანსფორმაციის – ძველი სახელმწიფო მართვიდან (old public administration) ახალ სახელმწიფო მართვა-მენეჯმენტამდე (new public management) გამოხატულებად აღიქმება.

რეალურად ამ ტერმინების გავლენა დამოკიდებულია იმაზე თუ რამდენად ხშირად გამოიყენება ისინი კანონებში, აკადემიურ კვლევებში, ოფიციალურ მოხსენებებში, საუბრებში და ა.შ. რეალობისა და ენის

ურთიერთობის ანალიზის თვალსაზრისით მეტად საინტერესოა ჯონ ოსტინის ნაშრომი „როგორ გავაკეთოთ საგნები სიტყვებით“. ჯ. ოსტინს მიაჩნია, რომ ენა მხოლოდ ფაქტების კონსტატაციას კი არ ახდენს, არამედ შემსრულებლის ფუნქციასაც ასრულებს. შემსრულებლის ფუნქციის მატარებელი ენა კი, ისეთი ენაა, რომელიც „რადაცას აკეთებს რეალურად და რეალობისთვის“.

შემსრულებლის ფუნქციის მქონე კომუნიკაციად კი ავტორი ისეთ კომუნიკაციას მიიჩნევს, რომელიც არ იზღუდება უკვე დასახელებული და ჭეშმარიტებად აღიარებული სემანტიკური (ლექსიკური) შინაარსის მხოლოდ გადაცემით. საქართველოს პარლამენტის კვლევითი დეპარტამენტის ანალიტიკური განყოფილების აზრით, სიტყვები „მენეჯმენტი“ და „ადმინისტრაცია/მართვა“ სწორედ შემსრულებლის როლში გამოდის.

ეს მოსაზრება ეწინააღმდეგება ტრადიციულ მიდგომას, რომლის მიხედვითაც კომუნიკაცია ერთი მოსაუბრიდან მეორესთვის სიტყვის მნიშვნელობის გადაცემას გულისხმობს, მაგრამ აშკარაა, რომ ეს სიტყვები წმინდა სემანტიკური მნიშვნელობის გარდა, სხვა დამატებითი იმპლიკაციების მატარებელია და მათი გამოყენება მოსაუბრის კონკრეტულ განზრახვებს უკავშირდება.

სახელმწიფო სექტორის მართვამ მნიშვნელოვანი ტრანსფორმაცია განიცადა XX საუკუნის მიწურულიდან. სახელმწიფო მართვის მკაცრი, ბიუროკრატიული ფორმა, რომელიც მანამდე დომინირებდა, შეცვალა მოქნილმა, სახელმწიფო მენეჯმენტის ბაზარზე ორიენტირებულმა ფორმამ.

ახალი სახელმწიფო მენეჯმენტი სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა ფორმით დაინერგა სახელმწიფო სექტორის მართვის ისტორიული ბუნებიდან და რეფორმის ამოცანებიდან გამომდინარე. მაგალითად, სკანდინავურ ქვეყნებში აქცენტი გაკეთდა შესრულების მენეჯმენტზე, ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებულ სამეფოში კი ყურადღება გამახვილდა საბაზრო ტიპის მექანიზმებსა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

მიუხედავად იმისა, რომ რეფორმების გრძელვადიანი შედეგები ემპირიულად დასაბუთებული არ იყო, რეფორმატორები შეთანხმდნენ, რომ განვითარებად ქვეყნებს სახელმწიფო სექტორის მართვის გაუმჯობესების მიზნით უარი უნდა ეთქვათ სახელმწიფო მართვის ტრადიციულ მოდელზე და დაენერგათ ახალი სახელმწიფო მენეჯმენტი.

ახალი ზელანდიის სახელმწიფო მენეჯმენტის მოდელი სანიმუშოდ მიიჩნევა თანამედროვე ტიპის ადმინისტრაციულ რეფორმებში. ამ მოდელზე მუშაობა ჯერ კიდევ 1988 წელს დაიწყო. რეფორმის კონკრეტული ამოცანები დაახლოებით ამგვარი იყო:

- ბიუჯეტის შედგენისას ორიენტირება დანახაჯებზე და არა შემოსავალზე;
- სიცოცხლის ბოლომდე ხელმძღვანელების დანიშნის პრაქტიკაზე უარის თქმა;
- იმ მენეჯერთა გათავისუფლება, რომლებიც არამიზნობრივად იყენებდნენ ბიუჯეტს;
- ინდივიდუალური სამუშაო კონტრაქტები თითქმის ყველა დონეზე;
- წლიური ანგარიშები;
- აუდიტის მიერ მომზადებული ფინანსური და ორგანიზაციული ანგარიშები და ა.შ.

რეფორმის თითოეული ელემენტი ემსახურებოდა, ერთი მხრივ, თავრობას/სამინისტროებსა და, მეორე მხრივ, დეპარტამენტებსა და სხვა ერთეულებს შორის მომხმარებლის და მიმწოდებლის ტიპის ურთიერთობის ჩამოყალიბებას ან გაძლიერებას. „კონტრაქტზე“ დამყარებულმა ურთიერთობამ მთლიანად შეცვალა სახელმწიფო მართვის ტრადიციული სისტემა. ძველი სახელმწიფო მართვიდან ახალ სახელმწიფო მენეჯმენტზე გადასვლა ძირითადად შემდეგ პრინციპს ემყარებოდა: მენეჯერი არ არის პასუხისმგებელი შედეგებზე, თუ მას არა აქვს მოქმედების თავისუფლება. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერს საშუალება უნდა ჰქონდეს დამოუკიდებლად მართოს თავისი ორგანიზაცია. ახალი ზეღანდიის მაგალითმა გვაჩვენა, თუ როგორ შეიძლება კერძო სექტორში გამოყენებული ეფექტიანი მენეჯმენტის დანერგვა და განვითარება სახელმწიფო სექტორში. სახელმწიფო მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილები „სტრატეგია“, „პერსონალის მართვა“, „ფინანსური მენეჯმენტი და კონტროლი“ უმეტესწილად ბიზნესიდან დამკვიდრდა.

ეს პროცესი შეიძლება დავახასიათოთ არა როგორც მხოლოდ ახალ ეკონომიკურ სისტემაზე გადასვლა, არამედ როგორც მთლიანად საზოგადოების და მისი ყველა ინსტიტუტის ფუნდამენტური ტრანსფორმაცია საბაზრო იდეოლოგიის შესაბამისად.

ჯ. ბონმა დასვა ასეთი შეკითხვა:

„შეცვალა თუ არა სახელმწიფო მენეჯმენტმა (public management) სახელმწიფო მართვა (პუბლიც ადმინისტრაციონ)?“.

ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად აუცილებელია განვმარტოთ ამ ტერმინების მნიშვნელობები. ო. ჰიუს განმარტებით, სახელმწიფო მართვა ფოკუსირებულია პროცესზე, პროცედურებსა და საკუთრებაზე, მაშინ, როცა სახელმწიფო მენეჯმენტი ბევრად მეტს გულისხმობს.

ადმინისტრაცია უფრო ვიწროა თავისი მნიშვნელობით, ვიდრე მენეჯმენტი და, შესაბამისად, ერთიდან მეორეზე გადასვლა თეორიასა და პრაქტიკაში ცვლილებების განხორციელებას გულისხმობს. ოქსფორდის ლექსიკონი ამგვარ დეფინიციას გვთავაზობს:

▪ **ადმინისტრაცია:** „ადმინისტრირების აქტი – სხვათა საქმეების მართვა ან აღსრულების კონტროლი“;

▪ **მენეჯმენტი:** „საქმეების წარმოება“, „კონტროლი საკუთარი ხელით“, „მოვალეობის შესრულება“;

სიტყვების ლათინური ძირებიდანაც ჩანს მათ შორის არსებული აშკარა სხვაობა: ადმინისტრაცია მომდინარეობს სიტყვიდან “მინორ”-“მინისტრარე” და ნიშნავს: “სამსახურსა” და “მმართველობას”, ხოლო მენეჯმენტი სიტყვიდან “მანუს” და ნიშნავს: „საკუთარი ხელით კონტროლს“.

მერიამ-გებსტერის ლექსიკონის მიხედვით ადმინისტრირება/მართვა ნიშნავს:

1. ადმინისტრირება, ხელმძღვანელობა, მართვა, მმართველობა, წინამძღოლობა; მაგალითად: „მე ვხელმძღვანელობდი საქველმოქმედო ფონდს“.

2. კონტროლი, ზედამხედველობა, მეთვალყურეობა; მაგალითად: „მთავარი საკითხი, რასაც პეტრე აკონტროლებდა, იყო შესრულების ხარისხი“.

3. განკარგვა, განხორციელება, აღსრულება; მაგალითად: „მამა განკარგავდა ბავშვების ჯიბის ფულს“.

4. ჩვენება, წარმოდგენა, პრეზენტაცია; მაგალითად: „მან ყველა დამსწრეს წარუდგინა კრიტიკული შენიშვნები“.

მენეჯმენტი/მართვა ნიშნავს:

1. ადმინისტრირება, ორგანიზება, მოვალეობის შესრულება, ზრუნვა, საქმეების მოგვარება, გამკლავება, დამუშავება, კოორდინირება, განკარგვა, მუშაობა. მაგალითად: „მე შემიძლია მუშათა ამ ჯგუფს მოვუარო“, „ის აგვარებდა მშობლების საქმეებს, მას შემდეგ, რაც ისინი ძალიან მოხუცდნენ“.

2. მეთვალყურეობა, ზედამხედველობა, კონტროლი. მაგალითად: „ვინ უწევს ამ პროექტს ზედამხედველობას?“

3. მიღწევა, გადალახვა, გამარჯვება, მოლაპარაკების წარმატებით დასრულება. მაგალითად: მან მოახერხა ციხიდან გაქცევა”

4. დამუშავება. მაგალითად: ”ამ ბლენდერს არ შეუძლია თხილის დამუშავება” ”.

5. თავის გატანა. მაგალითად: “დღეში ნახევარი პურითაც კი იოლად გაჰქონდათ თავი”.

ჩვეულებრივი ინსტრუქციების შესრულების გარდა, სახელმწიფო მენეჯერი ფოკუსირებული და პასუხისმგებელია შედეგების მიღწევაზე. პრობლემა ის არის, რომ ამ ტერმინების მარტივად ჩანაცვლების შესაძლებლობის გამო როგორც თეორიკოსები, ასევე პრაქტიკოსები უპირატესობას „მენეჯმენტს“ ანიჭებენ და ამით მნიშვნელოვან ცვლილებებს უყრიან საფუძველს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მენეჯმენტი უფრო ზოგადია და მეტ რამეს გულისხმობს, ვიდრე მართვა (ადმინისტრაციონ).

გარკვეული მოვლენებისათვის „მართვის“ დარქმევა, სხვებისთვის კი – „მენეჯმენტის“ არ არის უბრალოდ მათი სახელდება, ეს მათთვის გარკვეული მნიშვნელობის მინიჭებას ნიშნავს, ალბათ იმიტომაც, რომ ეს სახელები მათ ღირებულებას სხვადასხვანაირად აფასებს.

საილუსტრაციოდ გამოდგება შემდეგი მაგალითი დიდი ბრიტანეთის გაერთიანებული სამეფოს ჯანმრთელობის ეროვნული დეპარტამენტის ერთ-ერთი ხელმძღვანელი პირის ინტერვიუდან. დანიშვნამდე სულ ცოტა ხნით ადრე იგი ამბობს: „...ამ სახის სამუშაოს შესასრულებლად რადიკალური და სტრატეგიული აზროვნების დეფიციტს განვიცდიდით.

საავადმყოფოში ძირითადად დასაქმებული იყო მხოლოდ ადმინისტრატორების ხროვა...“ მართალია, ეს განცხადება აღიქმება როგორც ემპირიული პრეტენზია და მას ამ თვალთახედვით წავიკითხავთ თუ არა, ის მაინც უდავო ცილისწამებაა. სიტყვის „ძირითადად“ დამატება მიუთითებს, რომ დეპარტამენტში ტერმინი „ადმინისტრატორი“ დამამცირებლად აღიქმება. მაგრამ მხოლოდ ეს არ არის საინტერესო.

მოსაუბრე ამ ტერმინის გამოყენებით საკუთარ თავზეც საუბრობს. იგი გვამცნობს იმასაც, რომ არ არის ადმინისტრატორი იგი რადიკალური და სტრატეგიულია – გააჩნია ის თვისებები, რომლებიც, როგორც წესი, სანიმუშო ორგანიზაციების თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ.

როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითებიდან ჩანს, სიტყვებს „მენეჯმენტი“ და „ადმინისტრაცია“ შორის არსებული ზღვარი პარადოქსულია. იგი არა მხოლოდ განასხვავებს ამ ორ ტერმინს, არამედ აერთიანებს კიდევ. ასე რომ, იმ მაგალითების მიუხედავად, რომლებშიც ჩანს ამ სიტყვების განცალკევების მცდელობა, ის, რასაც უწოდებენ მენეჯმენტს, აუცილებლად უკავშირდება ადმინისტრაციას. ტერმინი „მენეჯერი“ თავის თავში აუცილებლად მოიცავს ტერმინ

„ადმინისტრატორის“ მნიშვნელობის ელემენტებს. ამის დამადასტურებლად გამოდგება, თუნდაც, ის ფაქტი, რომ მენეჯმენტის დისკურსის თავდაპირველი პოპულარიზაცია სახელმწიფო სექტორში ტექნიკის ხანაში მოხდა და იგი უბრალოდ ჩაენაცვლა ადმინისტრაციის დისკურსს.

ამის პარალელურად კი ინგლისში თვლიან, რომ სამთავრობო დოკუმენტებსა და მინისტრთა მოხსენებებში სიტყვა „მენეჯმენტის“ გამოყენება მოდერნიზაციის მაგალითია. ამ ორი ტერმინის გამოყენება იმდენად ბუნებრივად ხდება, რომ ყველას ავიწყდება ისინი მხოლოდ პირობითად აღიარებული კატეგორიებია: ამ ტერმინებთან ასოცირებული კულტურული გარკვეულობა „ჭეშმარიტებად“ მხოლოდ მას შემდეგ ჩამოყალიბდა, რაც მოხდა მათი ხშირი გამოყენება.

ზემოთ მოყვანილ ინტერვიუში პარადოქსული ისაა, რომ თითქოს „ადმინისტრაციასა“ და „მენეჯმენტს“, როგორც სიტყვებს, გარკვეული ფუნქციის შესრულება მხოლოდ და მხოლოდ იმიტომ შეუძლია, რომ ისინი აკეთებენ „არაფერს“; უბრალოდ, ეტიკეტებია სამყაროში განსხვავებული „საგნების“ დასახასიათებლად.

რეალურად კი „მენეჯმენტთან“ ასოცირებული სიტყვები ახასიათებს და აკანონებენ იმგვარ ორგანიზაციულ სამყაროს, რომელშიც მოსაუბრე გრძნობს საკუთარ უპირატესობას, „ადმინისტრატორის“ შემთხვევაში კი, პირიქით, მისი პრესტიჟისა და ძალაუფლების ხარისხი დაკნინებულია.

ქეთლი და ჯონსი ამ მოვლენას „სტრუქტურულ, სიმბოლურ ძალადობასაც“ კი უწოდებენ. ამ ტერმინების გამოყენების შედეგად მიღებული რეალობა კი არის „ის რაღაც, რასაც შევისუნთქავთ როგორც ჰაერს, არ ვგრძნობთ მისგან ზეწოლას; ის ყველგან არის და ამავე დროს არსად, და მისგან თავის დაღწევა ძალიან ძნელია“.

ამრიგად, მართვა სახელმწიფო მართვის შემთხვევაში პოლიტიკასთან ერთად მთავრობის მკაფიოდ გამოკვეთილი ფუნქციაა: რეალურად განახორციელოს უკვე განსაზღვრული პოლიტიკური ღონისძიებები და, ამასთანავე, აღასრულოს სახელმწიფოს მიერ გამოხატული ნება.

მართვა არავითარ შემთხვევაში, არ გულისხმობს უბრალოდ აღმასრულებელი ხელისუფლების ფუნქციას, ე. ი. მთავრობის სისტემაში გარკვეული ძალაუფლების აღსრულებას, არამედ იგი სახელმწიფოს ნების განხორციელებაა. გარკვეული თვალსაზრისით, მოქმედების ეს არეალი ზოგ შემთხვევაში აჭარბებს მთავრობისთვის კანონით მინიჭებულ უფლებამოსილებას, ზოგან კი – მასზე მცირეა. ამდენად, ტრადიციულ სამთავრობო ორგანოებში მმართველებს პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ სახელმწიფო მენეჯერები, ხოლო მათ მიერ განხორციელებულ საქმიანობას – სახელმწიფო მენეჯმენტი.

აქვე აღვნიშნოთ, რომ მენეჯმენტის ცნებას უკავშირდება აგრეთვე სიტყვა „ხელმძღვანელობა“. იმის გამო, რომ ამ სიტყვას უარყოფითი ასოციაციები ნაკლებად ახასიათებს, იგი არ ითვლება დამამცირებელ ტერმინად და უმთავრესად გამოიყენება, როგორც იმიჯის შექმნის ძირითადი რესურსი. ამასთანავე, სახელმწიფო სექტორზე საუბრისას ეს სიტყვა არავითარ გაუგებრობას არ იწვევს.

როგორ უნდა მოიქცნენ კანონმდებლები, თეორიტიკოსები და პრაქტიკოსები, რომლებიც აღმოჩნდნენ სიტყვების „მენეჯმენტი“ და „ხელმძღვანელობა“ უპირატესობის წინაშე სიტყვა „ადმინისტრაციასთან“ შედარებით. რომელი ტერმინი უნდა გამოიყენონ მათ სახელმწიფო ორგანიზაციის საქმიანობის აღსაწერად? საქართველოს პარლამენტის

კვლევითი დეპარტამენტის ანალიტიკური განყოფილების აზრით, მიზანშეწონილი იქნება, რომ მათ თავი აარიდონ ტერმინების დაახლოვებას, ჩანაცვლებას და ამ ტერმინებს შორის არსებული განსხვავებების უგულებელყოფას.

პირიქით, სასურველია, რომ დეტალურად იქნას შესწავლილი და აღიწეროს ამ ტერმინების მნიშვნელობათა ზუსტი შტრიხები, რათა მაქსიმალურად შეიზღუდოს მათი ერთმანეთში მარტივი ჩანაცვლება, ამასთანავე, მოსაზრებების ადვილად და კომფორტულად გამოხატვა ტერმინების იმპლიკაციებთან დაკავშირებით.

ტერმინების აღრევაშემაქმნა შესაძლოა გარკვეული შინაარსობრივი გაუგებრობა გამოიწვიოს. მაგალითად, ინგლისური სიტყვა „პუბლიც“ კონტექსტის მიხედვით ქართულად შეიძლება ითარგმნოს როგორც „სახელმწიფო“, „საჯარო“ ან „საზოგადოებრივი“, თუმცა ხშირად ხდება ამ სიტყვების აღრევა და მათი მექანიკური ჩანაცვლება; „ერთიანი ეროვნული გამოცდები“ არ გულისხმობს ნაციონალური ნიშნით ჩატარებულ გამოცდებს, ამდენად უპრიანი იქნებოდა თუ მას სახელმწიფო გამოცდა დაერქმებოდა. ან ასეთი განცხადება – „... მიმდინარეობს ნარჩენების მართვის მარეგულირებელი კანონის პროექტზე მუშაობა“. აქ „ნარჩენების მართვა“ „წასტე მანაგემენტ“-ის სრული კალკია და ქართულად არაბუნებრივად უღერს.

#### **წარმოების მართვის ზოგადი პრინციპები**

ფაიოლიმ ჩამოაყალიბა წარმოების მართვის 14 ზოგადი პრინციპი, რომლებიც დღესაც აქტუალურია:

**შრომის დანაწილება;** სამუშაოს დანაწილების, სპეციალიზაციის მიზანია უფრო მეტი რაოდენობის და უკეთესი ხარისხის სამუშაოს შესრულება არსებული ძალისხმევით. ეს მიიღწევა იმ მიზნების შემცირებით, რომლებიც ყურადღებას და ძალისხმევას ითხოვს.

**უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა;** უფლებამოსილება – არის ბრძანების გაცემის უფლება, პასუხისმგებლობა კი მისი შებრუნებული შემდგენელია. ვინც ბრძანებებს გასცემს, პასუხსაც ის აგებს შედეგებზე.

**დისციპლინა;** დისციპლინა ვარაუდობს ფორმასა და მის თანამშრომლებს შორის მიღწეული შეთანხმებებისადმი მორჩილებას და მათდამი პატივისცემას. ამ შეთანხმებების დადგენა უნდა იყოს ხელმძღვანელთა ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანა. დისციპლინა ითვალისწინებს, აგრეთვე, სანქციების სამართლიანად გამოყენებას.

**ერთმართველობა;** მუშაკი დავალებებს უნდა ღებულობდეს მხოლოდ ერთი უშუალო ხელმძღვანელისგან.

**მიმართულების ერთგვაროვნება;** ყოველი ჯგუფი, რომელიც მოქმედებს ერთიანი მიზნის ფარგლებში, გაერთიანებული უნდა იყოს ერთიანი გეგმით და უნდა ჰყავდეს ერთი ხელმძღვანელი.

**პირადი ინტერესების საერთოსადმი დამორჩილება;** ერთი მუშაკის ან ჯგუფის ინტერესები არ უნდა აღემატებოდეს უფრო დიდი მასშტაბის კომპანიის ან ორგანიზაციის ინტერესებს.

**პერსონალის დაჯილდოება;** იმისათვის, რომ მივალწიოთ მუშაკთა ერთგულებას და მხარდაჭერას, ისინი თავისი მუშაობისათვის სამართლიან გასამრჯელოს უნდა ღებულობდნენ.

**ცენტრალიზება ან დეცენტრალიზება;** ისევე, როგორც სამუშაოს დანაწილება და სპეციალიზაცია, ცენტრალიზაციაც ბუნებრივი

მდგომარეობაა. თუმცა, ცენტრალიზაციის ხარისხი შეიძლება შეიცვალოს კონკრეტული პირობებიდან გამომდინარე. ამიტომ წარმოიქმნება საკითხი ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის სწორი პროპორციის შესახებ.

**სკალარული მიზანი - კავშირის ჯაჭვი;** ეს არის პიროვნებათა რიგი, რომლებიც ხელმძღვანელ თანამდებობებზე იმყოფებიან დაწყებული უმაღლესიდან და დამთავრებული ყველაზე დაბალი რგოლის ხელმძღვანელით. ბიზნესის ინტერსებიდან გამომდინარე, ფირმაში უნდა არსებობდეს შესაბამისი იერარქიული სისტემა.

**წესრიგი;** ადგილი ყველასთვის და ყველა თავის ადგილზე.

**სამართლიანობა;**

**კადრების დაბალი დენადობა;** პერსონალის სამუშაო ადგილის სტაბილურობა. კადრების მაღალი დენადობა ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას. უმჯობესია საშუალო დონის ხელმძღვანელი, რომელიც უფრო ხილდება თავის ადგილს, ვიდრე ნიჭიერი მენეჯერი, რომელიც ადრე მიდის და არ ენაღვლება თავისი სამუშაო ადგილი.

**ინიციატივა;** ინიციატივა ვარაუდობს გეგმის დამუშავებას და მისი წარმატებული რეალიზაციის უზრუნველყოფას. ეს ორგანიზაციას ძალას და ენერჯიას ანიჭებს.

**კორპორაციული განწყობა** - თანამშრომელთა მაღალი მორალური დონე; კავშირი ძალაა, რომელიც მიიღება პერსონალის ჰარმონიის შედეგად.

ფაიოლის პრინციპების მსგავსია მართვის მეცნიერების თეორეტიკოსის, ინგლისელი მეცნიერის გ.ემერსონის (1853-1931 წწ) მიერ ჩამოყალიბებული საწარმოს მართვის 12 პრინციპი:

1. მკაფიოდ ჩამოყალიბებული საწარმოს მიზნები და ამოცანები;
2. კეთილგონივრული მიდგომა ყოველი საქმისადმი;
3. კომპეტენტური საბჭოს არსებობა;
4. დისციპლინა;
5. სამართლიანობა;
6. საიმედო, სწრაფი და მუდმივი აღრიცხვა;
7. სამუშაოთა დაგეგმვა;
8. ნორმების შესრულება;
9. სამუშაოს მორგება გარემოსადმი;
10. წარმოების საშუალებათა ნორმირება;
11. ინსტრუქტირება;
12. შრომის ანაზღაურების მიზანშეწონილი სისტემა.

გ.ემერსონმა შეიმუშავა მართვის მაქსიმალური ეფექტიანობის მეთოდი როგორც წარმოების დარგში, ისე საზოგადოებრივი საქმიანობის თითქმის ყველა სფეროსთვის.

1927 წელს ჟენევაში დაარსდა „მმართველობის საერთაშორისო ინსტიტუტი“, ხოლო 1959 წელს „მმართველობის მეთოდების სწავლების ცენტრების საერთაშორისო ასოციაცია“.

XX საუკუნის 30-50 წლებში გავრცელდა მეცნიერული მენეჯმენტის ნეოკლასიკური სკოლის შეხედულებები, ან ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა, რომელსაც მიეკუთვნებიან გერმანელი ფსიქოლოგი ჰ.ჰიმენსტერბერგი, ამერიკელები – მ.ფოლელი და ე.მეიო.

ისინი თვლიდნენ, რომ წარმოების პროცესში მართვის სიმძიმის ცენტრმა უნდა გადაინაცვლოს ადამიანებს შორის ურთიერთობებზე. მართვას ისინი შეისწავლიდნენ ფსიქოლოგიისა და სოციოლოგიის

მეთოდების გამოყენებით, ე. ი. ადამიანის ქცევის მეცნიერებით. ამ თეორიის თანახმად ადამიანი არის ყურადღების მთავარი ობიექტი, ამიტომ თვლიდნენ, რომ კანდიდატების შერჩევა უნდა განხორციელდეს ტესტირებით, მომავალი თანამშრომლების ერთმანეთთან თავსებადობის შემოწმებით, მიდრეკილებით სხვადასხვა პროფესიებისადმი, რეკომენდებულია ფსიქოლოგიური ზემოქმედების გამოყენებაც მუშაკთა მოდერნიზაციის გასაუმჯობესებლად.

50-იანი წლების ბოლოს ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა გარდაიქმნა „ქცევის“ ანუ ბეიჰევიორისტულ (ინგლისურიდან “ბეჰავიორ” – ქცევა) მეცნიერებად, რომლის თვალსაჩინო წარმომადგენლები – რ.ლაიკარტი, დ. მაკრეგორი, ა.მასლოუ თვლიდნენ, რომ ფირმაში მართვის ეფექტიანობის გაზრდა უნდა განხორციელდეს არა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების მოწესრიგებით, არამედ თითოეულ ადამიანზე ზემოქმედებით სტიმულირების სხვადასხვა მეთოდების საშუალებით. ამჟამად ეს მეთოდები პერსონალის მართვის სამეცნიერო საფუძველია.

**რა არის კარგი მართვა? – ოთხი მაგალითი კარგი მენეჯერის შესახებ.**

1. **ადამ სმიტი** – ხალხთა სიმდიდრე. 1910 წ. შრომის განაწილება. დღეში 1 კაცი 20 ქინძისთავს („ბულაგკას“) აკეთებს. შრომის დანაწილებით მივიღეთ 18 ოპერაცია: მავთულის გაჭიმვა, გამართვა, დაჭრა, წამახვილება, მარყუჟის გაკეთება, გათეთრება, ქაღალდზე დამაგრება. შედეგი? სწორი მართვით 10 კაცმა დღეში გააკეთა 48 ათასი. ე. ი. ერთმა – 4800, 240-ჯერ მეტი.

2. **ჯ. პოლ გეტი** (ნავთობის მაგნატი) – ბიზნესი ბიზნესია. მრეწველობის დარგის მიუხედავად, ბიზნესის პრინციპები არ იცვლება. მენავთობემ წარმატებას მიაღწია თვითმფრინავმშენებლობაში.

მაგრამ, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ამ მაგალითის მიხედვით ნებისმიერი, თუღაც კარგი მენეჯერული განათლების მქონე ადამიანი ნებისმიერი სხვა დარგის კარგი მენეჯერი იქნება. იმისათვის, რათა ერთი დარგის მენეჯერმა ივარგოს მეორე დარგში, საჭიროა 2 აუცილებელი პირობის შესრულება.

ჯერ ერთი – იმ მენეჯერს, რომელსაც ვუხმობთ მისთვის ახალი დარგის მართვისათვის, უნდა ჰქონდეს სერიოზული, წარმატებული მენეჯერული გამოცდილება. მას უკვე პრაქტიკული საქმეებით უნდა ჰქონდეს დამტკიცებული, რომ კარგი მენეჯერია. ნავთობის ბიზნესში წარმატებული საქმიანობით ჯ. პოლ გეტიმ დაამტკიცა, რომ იგი კარგი მენეჯერია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, არ იქნებოდა მილიარდერი.

მეორე – ახალი დარგი ორგანიზაცია უნდა იყოს. აქ უნდა არსებობდეს მეტ-ნაკლებად კარგად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ხოლო თანამშრომლები თავისი საქმის სპეციალისტები უნდა იყვნენ.

თუ ეს პირობები არ სრულდება, მაშინ კარგ მენეჯერს იმის შესაძლებლობა მაინც უნდა ჰქონდეს, რომ ჩამოაყალიბოს ეფექტიანად მოქმედი სტრუქტურა, დააკომპლექტოს ორგანიზაცია პროფესიონალი კადრებით და შეუფერხებლად განავითაროს თანამშრომელთა საქმიანობის მოტივაციის პრინციპები. მაგალითად, საბჭოთა კავშირის დროის კოლმეურნეობას ან სხვა საწარმოს მიუხედავად ცალკეული ნიჭიერი მენეჯერების დაუღალავი მცდელობისა, საბოლოო ანგარიშით, მაინც ვერაფერი შეელოდა.

ჯ. პოლ გეტის შემთხვევაში მას დახვდა თვითმფრინავმშენებლობის დარგი, რომელიც, მართალია, ცუდად იყო ორგანიზებული, მაგრამ მაინც

მოქმედი სტრუქტურა გახლდათ, ხოლო თანამშრომლები თავისი საქმის სპეციალისტები იყვნენ. საჭირო იყო მათი ეფექტიანად ორგანიზება და მოტივაცია.

3. კარგი მართვა პიტერ დრუკერის მიხედვით - ოინგ ტჰე რიგჰტ ტჰინგს. ოინგ ტჰინგს რიგჰტ (კარგი ნივთების კარგად დამზადება), შედეგზე ორიენტირება.

4. სიუზენ დონელმა გამოიკვლია 2500 წარუმატებელი ხელმძღვანელი. რა არის მათი წარუმატებლობის ძირითადი მიზეზები?

I. პოტენციურად წარუმატებელ მენეჯერს აინტერესებს მხოლოდ მაღალი ხელფასის მიღება და პირადი კომფორტი. მას აინტერესებს არა საწარმოს საქმიანობა, არამედ პირადი მაღალი შემოსავალი – რა გაგაკეთო ამისთვის? (უნდა გაინტერესებდეს საქმე და, როგორც შედეგი, მაღალი ანაზღაურება).

II. მდგომარეობის სიმბოლოები – კაბინეტი, მანქანა, სამუშაო მაგიდა, სახლი. კაბინეტი გატენილია მათი სტატუსის დამადასტურებელი ატრიბუტებით (ცოცხალი მუზეუმი – სიგელები, მოწმობები, ფოტოები, გადაღებული ზემდგომებთან ერთად – აი ვისთან ვმეგობრობ). ჩახუჭუჭებული ხელმოწერა – ცუდი ნიშანია. (სისადავე – რეალური და დამსახურებული წარმატების ნიშანი).

III. აინტერესებს მხოლოდ საკუთარი პერსონა. ცუდი შეფი ზრუნავს საკუთარ თავზე (ამ დროს სხვები არ ახსოვს), კარგი – თანამშრომლებზე, იცის რა პრობლემები აქვთ მათ. ნაპოლეონმა ყველა გვარდიელის სახელი იცოდა. ცუდს ჰყავს უტვინო მოადგილეები (ჰკვიანის ეშინია, ვაითუ თანამდებობა წამართვასო), კარგს – ჰკვიანი. კარის მასხარას ფენომენი.

IV. თანამშრომელთა წარმატებული შედეგის მითვისება, საკუთარი თანამშრომლების წარმატების მიჩქმაღვა.

V. თვითიზოლირება კოლექტივისგან და საერთოდ სხვებისგან. დაკავებულია საკუთარი თავით და დროს სიმარტოვეში ატარებს. თანდათან კარგავს ურთიერთობას სხვა ადამიანებთან, ხელქვეითებთან (ზოგჯერ ოჯახთანაც). ამიტომ ფსიქოლოგები ურჩევენ ტოპ-მენეჯერებს – მოაწყონ შეხვედრები კოლექტივთან, ერთობლივი პიკნიკები და ა.შ. (ქართველებს ეს არ გვემუქრება – მეგობრები, ნათესაობა, გაუცხოების პრობლემა არ გვიდგას. აქ სხვა პრობლემაა, ნათესაური ურთიერთობების გამო სამსახურში პროფესიონალიზმის მნიშვნელობის უკანა პლანზე დაყენება).

VI. აზრებისა და გრძნობების დამაღვა. არ უნდა გეშინოდეს საკუთარი ემოციების გამჟღავნების (ზრდილობის ფარგლებში), უნდა იყო უშუალო.

მართვის ერთ-ერთ მთავარ პრინციპად შეიძლება ჩაითვალოს საქმისადმი ინტეგრირებული მიდგომა (*პარკი მთლიანად უნდა დაინახო, როდესაც ახალი ჯიშის ხეს რგავ*). უნდა იმოქმედო ისე, რომ გადაწყვეტილება უპასუხებდეს კონკრეტულ განსაზღვრულ სიტუაციას.

**პოლიტიკური პროცესების (სახელმწიფოს) მართვის თანამედროვე პრინციპები.**

20-30-იან წლებში მსოფლიო ეკონომიკურმა კრიზისმა გააძლიერა სახელმწიფოს როლი საზოგადოების ეკონომიკურ და სოციალურ ცხოვრებაზე. თანდათან წამოიჭრა იმის აუცილებლობა, რომ მეცნიერული მეთოდები გამოყენებულიყო უკვე პოლიტიკური პროცესების მართვისთვის.

ამ პერიოდში გამოიკვეთა ორგანიზაციის დამოკიდებულება გარემოსადმი, რაც მართვის 3 მოდელის სახით ჩამოყალიბდა:

A) ადმინისტრაციული = დირექტიული = მბრძანებელი და შემსრულებელი ორგანოები. აქ ყველაფრზე პასუხისმგებელია მბრძანებელი. შემსრულებელი თავისით არაფერს აკეთებს.

B) სიტუაციური = რეაქტიული = ნორმატიული ქმედება. მოცემულია ერთგვარი ტრექტორია სიტუაციის ცვლილებისას.

C) სტრატეგიული = პროაქტიური = შეგუება გარემოსთან, მიზნობრივი და სისტემური მიდგომა. ამისათვის საჭიროა სტრატეგია.

კრიზისის პერიოდში უფრო ეფექტიანია ადმინისტრაციული მოდელი.

მეტად მნიშვნელოვანი როლი მიეკუთვნება სახელმწიფოს კრიზისიდან გამოყვანის საქმეში აშშ-ის პრეზიდენტს – ფრანკლინ დელანო რუზველტს (აშშ-ის 32-ე პრეზიდენტი, მართავდა ქვეყანას 1933-1945 წლებში, არჩეული იქნა ოთხჯერ). სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევა თეორიულად დაასაბუთა ინგლისელმა მეცნიერმა ჯ.კეინსმა 30-იანი წლების ბოლოს.

ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხორციელდება ორი ძირითადი მიმართულებით:

- სახელმწიფოს გამგებლობაში არსებული საწარმოების უშუალო მართვა;

- საბაზრო ეკონომიკის ირიბი სახელმწიფო რეგულირება სახელმწიფო ბიუჯეტის, საგადასახადო და საბაჟო პოლიტიკით, საკრედიტო-ფულადი სისტემით და ა.შ.

II მსოფლიო ომის შემდეგ კეინსის თეორია სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკის შესახებ გამოიყენა დასავლეთის ყველა ქვეყანამ და მათ ბრწყინვალე შედეგებს მიაღწიეს.

პოლიტიკურ პროცესებში მართვის ზოგადი პრინციპების გამოყენების შესაძლებლობა ფაქტობრივად ამერიკელმა მათემატიკოსმა ნორბერტ ვინერმა დაასაბუთა ნაშრომით „კიბერნეტიკა, ანუ მართვა და კომუნიკაცია ცოცხალ ორგანიზმებსა და მექანიზმებში“ (1948). ვინერის მიხედვით მართვის პრინციპები ერთგვაროვანი იყო როგორც ცოცხალი ორგანიზმებისთვის, ასევე ტექნიკური სისტემებისა და საზოგადოებისთვის, როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური პროცესებისთვის.

ამ პერიოდიდან სულ უფრო თვალსაჩინო გახდა სახელმწიფო მართვის საბჭოთა სისტემის ჩამორჩენა. ეს გასაგებიც იყო. საბჭოთა კომუნისტური იდეოლოგიის თვალსაზრისით საზოგადოების მართვის პრინციპები ერთხელ და სამუდამოდ სავსებით განისაზღვრა მარქსიზმ-ლენინიზმის მოძღვრებით.

ამრიგად, სრულიად ბუნებრივია, რომ კიბერნეტიკა საბჭოთა კავშირში ბურჟუაზიულ ცრუმეცნიერებად გამოცხადდა, საზოგადოების მართვა ე.წ. „მეცნიერული კომუნიზმის“ მეთოდებით ხორციელდებოდა, ქვეყნის ეკონომიკური სისტემისა კი – ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდებით, რომლებიც პოლიტბიუროს დადგენილებებით განისაზღვრებოდა და სავსებით გამორიცხავდა არსებული რეალობის გათვალისწინებას, ანუ მართვის პროცესში უკუკავშირის რგოლის გათვალისწინებას.

სახელმწიფო მართვის საბჭოური სისტემის მთავარი ნაკლოვანება იყო მართვის პროცესში უკუკავშირის რგოლის იგნორირება, ანუ არ ხდებოდა საზოგადოების აზრის და, თუნდაც, რეალურად არსებული საშინაო თუ საგარეო ეკონომიკური და პოლიტიკური ვითარების გათვალისწინება.

შეუცდომელ კომუნისტურ პარტიას არ ესაჭიროებოდა საზოგადოებასა თუ ეკონომიკაში პრაქტიკულად არსებული ვითარება. მეცნიერული აზროვნების პოლიტიკური იდეოლოგიის პროკრუსტეს სარეცელში მოქცევამ ფაქტობრივად განაპირობა საბჭოთა კავშირის სულ უფრო მზარდი საყოველთაო ჩამორჩენა, ჯერ მეცნიერული, შემდეგ ეკონომიკური, რასაც საბოლოოდ ქვეყნის პოლიტიკური კრახიც მოჰყვა.

როდესაც „პერესტროიკის“ დროს ქვეყნის ხელმძღვანელობამ მოინდომა არსებული რეალობის გათვალისწინება, უკვე ძალიან გვიან იყო. სამართლიანობისთვის უნდა აღინიშნოს, რომ საგარეო ურთიერთობებში მაინც მოხერხდა გარკვეული შედეგების მიღწევა, რაც უდავოდ გორბაჩოვ-შევარდნაძის ტანდემის დამსახურება იყო, მაგრამ საშინაო მდგომარეობის ცვლილება სხვადასხვა, მრავალი სუბიექტური და ობიექტური მიზეზების გამო ვეღარ განხორციელდა.

პირიქით, კიბერნეტიკული მიდგომის გამოყენებამ აშშ-ში მძლავრი სტიმული მისცა სახელმწიფო მართვის ახალი მეცნიერული მეთოდების შემუშავებას, რამაც განაპირობა სულ უფრო გართულებული საზოგადოებრივი და ეკონომიკური ურთიერთობების ეფექტიანი მართვა და განვითარება.

პრიორიტეტული გახდა სტრატეგიული მართვა (ანუ სტრატეგიული მენეჯმენტი), სტრატეგიული დაგეგმვა ბიზნესისა და საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში.

აღმოსავლეთ ევროპაში, განსაკუთრებით, საბჭოთა კავშირში მარქსისტული, სოციალისტური მეთოდები იყო გაბატონებული, რაც პირწმინდად გამორიცხავდა პირად ინიციატივას და კერძო საკუთრებას. მიუხედავად ამისა, საბჭოთა კავშირში სტალინის მმართველობის პერიოდში ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი მეთოდებით მოხერხდა მძლავრი ინდუსტრიული სახელმწიფოს აშენება, რაც სასტიკ რეპრესიულ მეთოდებს ეყრდნობოდა, მაგრამ დიდი იყო აგრეთვე მოსახლეობის ენთუზიაზმი. სახელმწიფო მმართველობის ეკონომიკაში ჩარევის განსაკუთრებით თვალსაჩინო უარყოფითი მაგალითია საბჭოთა კავშირის ლიდერის – ნ. ხრუშჩოვის საქმიანობა (სკკპ ცკ I მდივანი 1953-1964 წლებში).

### **დისკუსია. რატომ დაინგრა სსრკ?**

*რესურსები, მომთმენი ხალხი, გეოგრაფიული გარემო, კარგად ფორმალიზებული და მოქმედი იდეოლოგია (თუმცა ყალბი). მრავალი მიზეზი – ერთ-ერთი არასწორი მართვა. ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემა. მართვის ვერტიკალი ზემოდან ქვემოთ – თქვენი აზრი არ მაინტერესებს. მართვის პირამიდა. სათავეში – პოლიტბიურო – პოლიტიკური და სამეურნეო ორგანო. პარტიული ვერტიკალი: სკკპ ცკ, რესპუბლიკური – საოლქო ცკ, რაიკომი, პარტბიურო. სამეურნეო ვერტიკალი: მინისტრთა საბჭო, სამინისტრო, რესპუბლიკური სამინისტრო, საწარმო. სამეურნეო სუბიექტებს მართავს ზემდგომი სამეურნეო ორგანო და პორიზონტალური და/ან ზემდგომი პარტიული ორგანო. ზემოდან მოდის დირექტივები, უნდა შესრულდეს. არავითარი უკუკავშირი.*

*სსრკ-ს მემკვიდრეობა – თანამედროვე ქართული ბიზნესის მთავარი დამახასიათებელი თვისება – დავალების შეუსრულებლობა, სიტყვის თქმა და ვატყვია. “Обещал, но выполнил” – სსრკ-ს დროინდელი ანეკდოტი.*

ავტორიტარული სისტემების წარმატებული ეკონომიკის საუკეთესო მაგალითია სინგაპურის მიღწევები, სადაც ერთპარტიული მმართველობით (ე.წ. „ინტელექტის დიქტატურით“) მიღწეულია მსოფლიოში ეკონომიკური მდგომარეობის ერთ-ერთი უმაღლესი დონე. ავტორიტარული მმართველობით მიღწეული პოლიტიკურ-ეკონომიკური წარმატების მაგალითებია აგრეთვე ჩილე (პინოჩეტის დიქტატურა) და ესპანეთი (ფრანკოს დიქტატურა).

საგულისხმოა, რომ ამ ქვეყნებში ავტორიტარული მმართველობის მიერ პოლიტიკური სტაბილურობის მიღწევის შემდეგ მისი დემოკრატიულ სისტემით შეცვლა ფაქტობრივად უმტკივნეულოდ განხორციელდა.

განვითარებადი ქვეყნების ეკონომიკის სახელმწიფო მართვის საინტერესო ნიმუშია კუნძულ ტაივანის გამოცდილება, სადაც დიქტატორული რეჟიმიდან თანდათან განხორციელდა სახელმწიფოს მიერ რეგულირებულ საბაზრო ეკონომიკაზე და სრულ დემოკრატიაზე გადასვლა, აგრეთვე, საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური ექსპერიმენტები XX საუკუნის 70-იან წლებში, რომელიც მეტ-ნეკლები წარმატებით ხორციელდებოდა, საბჭოთა კავშირის ცენტრალური ხელისუფლების მიერ ეკონომიკის რეგლამენტირებული დიქტატის მიუხედავად. მსგავსი რეფორმები გრანდიოზული მასშტაბით და სრული ეკონომიკური წარმატებით ჩაატარა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში დენ სიაოპინმა.

საბჭოთა კავშირის რეფორმირების მცდელობა კი, რომელსაც სსრკ ლიდერი მიხეილ გორბაჩოვი ატარებდა 1985-91 წლებში („პერესტროიკა“), წარუმატებლად დასრულდა, რადგანაც ერთდროულად ვერ განხორციელდა კომუნისტური სახელმწიფოს როგორც იდეოლოგიური, ასევე, ეკონომიკური გარდაქმნა.

თანამედროვე პირობებში გამოიყენება მართვის სხვადასხვა მიდგომები: პროცესუალური, სისტემური, სიტუაციური.

**პროცესუალური** მიდგომა განიხილავს მართვას, როგორც ურთიერთდაკავშირებული მართვის ფუნქციების უწყვეტ სერიას.

**სისტემურ** მიდგომაში იგულისხმება, რომ ხელმძღვანელმა ორგანიზაცია უნდა განიხილოს, როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, როგორცაა ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები და ტექნოლოგია, რომლებიც ორიენტირებულია სხვადასხვა მიზნების მიღწევაზე ცვლად გარემო-პირობებში.

**სიტუაციური** მიდგომით ხაზგასმულია, რომ მართვის ამა თუ იმ მეთოდის ეფექტიანობა შექმნილი რეალური სიტუაციით განისაზღვრება.

რეალურად, როგორც ორგანიზაციაში, ისე გარემოში არსებულ ფაქტორთა დიდი სიმრავლის გამო, არ არსებობს ორგანიზაციის მართვის ერთადერთი საუკეთესო მეთოდი. ყველაზე ეფექტიანია ის მეთოდი, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება მოცემულ სიტუაციას.

ინფორმატიკის განვითარებამ გამოიწვია რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენება, როცა სტატისტიკური ინფორმაცია და მისი დამუშავების მეთოდები შემთხვევით მოვლენებში კანონზომიერებათა შემჩნევისა და მოვლენათა განვითარების პროგნოზირების საშუალებას იძლევა.

თანამედროვე მსოფლიოს ეკონომიკურ განვითარებას განაპირობებენ ტრანსნაციონალური კომპანიები, რომელთა მართვისთვის აუცილებელი გახდა სტრატეგიული მეთოდოლოგიის დამუშავება და შესაბამისი მეთოდების – სტრატეგიული კვლევის, სტრატეგიული დაგეგმვისა და სტრატეგიული მართვის გამოყენება.

მართვის ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით ჩვენ გამოვიყენებთ აგრეთვე კიბერნეტიკულ მიდგომას, რომელიც, მართვის პრობლემის სტრატეგიულ ხედვასთან ერთად ოპტიმალური (გარკვეული თვალსაზრისით – საუკეთესო) შედეგების მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა, როგორც ეკონომიკური, ისე პოლიტიკური სისტემების კვლევისა და მართვისათვის.

### დისკუსია-სემინარი

*მართვისათვის საჭიროა ორგანიზაცია. რა არის ორგანიზაცია? 2 კაცი მაინც, რომლებიც კოორდინირებულად მუშაობენ საერთო მიზნის მისაღწევად. ამ მხრივ სსრკ არ იყო ორგანიზაცია. განვიხილოთ არაეფექტიანი მართვის მაგალითები ეკონომიკაში, პოლიტიკაში, ხელოვნებაში, ქალაქის, ოჯახის. საქართველოს ისტორიიდან 1918-21 წწ..*

#### **მართვის პრობლემა.**

*ერთის მხრივ, მართვის მეთოდები. ლიტერატურა მართვის შესახებ – მენეჯმენტი, მარკეტინგი, სტრატეგიული პროცესები. პოლიტიკისთვის საუკეთესოა მაკიაველი, კლაუზევიცი, კონფუცი, სუნ ცუ, ანტიკური ფილოსოფოსები (მაგრამ არა კარნეგი და სხვა მსგავსი, რომლებიც „გვიჩვენებენ“ – როგორ გავმდიდრდეთ, როგორ შევიძინოთ მეგობრები, როგორ გავთხოვდეთ და ა.შ).*

*მეორე მხრივ, შემოქმედება, მართვის ხელოვნება.*

*გავაანალიზოთ გამარჯვებული და დამარცხებული კომპანიები, ბიზნესმენები, პოლიტიკოსები. ვინ სად დაუშვა შეცდომები... მაგრამ! არ არსებობს ყოველთვის სწორი გადაწყვეტილება. ყველა კომპანია, პიროვნება, თავისი გზით აღწევს წარმატებას. სხვისი გამოცდილების ბრმად გაზიარება არ შეიძლება.*

*როგორი ადამიანები სჭირდება მაკდონალდსის ახლად გახსნილ რესტორანს? გამოცდილი ოფიციანტები? თუ გამოუცდილი ახალგაზრდები?*

*მაკდონალდსს არ სჭირდება რესტორნის გამოცდილი მუშაკები, არამედ გამოუცდილი ახალგაზრდები, რომლებიც იოლად აითვისებენ მაკდონალდსის სქემას, – ჰამბურგერების და შემწვარი კარტოფილის დამზადება ტექნოლოგიის ზუსტად დაცვით მაშინაც კი, როცა პერსონალი არაკვალიფიციურია. – ამერიკული სისტემა რობოტიზებისა მასობრივ წარმოებაში, მომსახურებაში. მაგრამ სულ სხვაა პარიზული ძვირფასი რესტორანი – მას თავის კლიენტურა ჰყავს.*

### ბიზნეს-სტრატეგიის ტიპები

საქმიანობის მასშტაბების მიხედვით შეიძლება განვასხვავოთ ბიზნეს-სტრატეგიის სამი ტიპი:

1. კორპორაციული სტრატეგია – მთლიანად ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია;
2. ბიზნესის სახეობის, მიმართულების სტრატეგია;
3. ფუნქციური სტრატეგია.

სტრატეგიული ამოცანების დაგეგმვა და მართვა პრაქტიკულად შეასაძლებელია მხოლოდ კორპორაციულ დონეზე. კორპორაციული სტრატეგია უფრო ზოგადია. მისი მიზანია:

1. ნაკლები დანახარჯები = მოგება კაპიტალდაბანდებებზე, მოგება აქტივებზე.

2. განსაკუთრებული თვისებების მიღწევა – უზრუნველყოთ მყიდველი უნიკალური საქონლით, ახალი ფასეულობით, განსაკუთრებულ თვისებებით, მომსახურება გაყიდვის შემდგომ პერიოდში და სხვ. მაღალი ფასების კარნახი.

3. კომბინირება – (მცირე ხარჯები + ახალი თვისებები) – ძნელი მისაღწევია.

კორპორაციული სტრატეგია გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია ერთი მთლიანია. სტრატეგიული დაგეგმვა ძირითადად გამოიყენება კორპორაციულ დონეზე. ამ დროს ძირითადი სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა ინვესტიციის წარმართვა, შედეგი – ინვესტიციის ოპტიმალური სტრუქტურა.

ბიზნეს-დონეზე სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა და, შემდეგ, ამ უპირატესობის შენარჩუნება, მისი კაპიტალიზაცია, არაწამგებიანობის წერტილის განსაზღვრა.

ფუნქციური დონეზე სტრატეგიული დაგეგმვის მიზანია კომპანიაში ფინანსების მართვის უზრუნველყოფა, მარკეტინგის წარმართვა, წარმოების ორგანიზება, რესურსების განაწილება, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარება.

სტრატეგიის ტიპების შედარებითი ანალიზი ნაჩვენებია ცხრილში 1.

**ცხრილი 1 სტრატეგიის ტიპების შედარებითი ანალიზი**

	კორპორაციული სტრატეგია	ბიზნეს-სტრატეგია	ფუნქციური სტრატეგია
სტრატეგიის ფოკუსირება	კაპიტალი	კონკურენტული უპირატესობანი	ეფექტიანობა
სტრატეგიის არე	ფირმა, როგორც ერთი მთლიანობა	ბიზნეს-არეები	შიდა საფირმო პროცესები
სტრატეგიული რესურსი	კაპიტალი	შიდა პოტენციალი	სისტემა
კრიტერიუმები	კაპიტალის ეფექტიანობა	სტრატეგიული პოზიციები	შემოსავლიანობა

სტრატეგიული დაგეგმვის დროს აუცილებელია განვასხვაოთ ბიზნესი დარგის სახეობიდან. მანქანათმშენებლობა, ქიმიური მრეწველობა, ნავთობგადამამუშავებელი წარმოება – ეს არ არის ბიზნესი, ესაა მრეწველობის დარგი.

როდის ფუნქციონირებს დამოუკიდებელი ბიზნესი?

1. სტრატეგიული ავტონომია – განსაკუთრებული მისიის ჩამოყალიბება, დამოუკიდებელი განვითარება.

2. გარე ბაზარი – უნდა არსებობდეს გასაღების ბაზარი. თუ ფირმაში არის ენერგომოწყობილობების რემონტის საამქრო, რომელიც

მთლიანად ფირმას ემსახურება, ეს არ არის ბიზნესი. მაგრამ თუ ეს საამქრო მოემსახურება გარეშე საწარმოებს – ეს უკვე ბიზნესია.

3. მომხმარებელთა სხვადასხვა წრე – ზოგი ფირმის რემონტით სარგებლობს, ზოგი ავტომობილებით და ა.შ.

4. კონკურენტების გარკვეული წრე – მკაფიოდ უნდა იცოდეს, ვინაა შენი კონკურენტი.

5. ფასწარმოქმნის განსაკუთრებული მექანიზმი და თანმიმდევრობა.

6. პროდუქციის ურთიერთშენაცვლებადობა.

7. განყოფილებების ლიკვიდაციის გავლენა – თუ რომელიმე განყოფილების ლიკვიდაცია აუარესებს საქმიანობას, ე.ი. ეს არ არის დამოუკიდებელი ბიზნესი (მაგ. ელექტროწარმოება).

8. უნდა არსებობდეს რეალური შემოსავალი.

**განსხვავებული თვისებების შესაძლო ვარიანტები:**

1. ინსტიტუციონალური ცოდნა:

- სამეცნიერო-კვლევითი თვისებები, ნიჭი და გამოცდილება;
- ნოუ-ჰაუ;
- მომხმარებლის ფასეულობათა სისტემის ცოდნა.

2. შიდა პროცესები:

- ხელმძღვანელობის სტილი და კომპეტენტურობა;
- კავშირი კლიენტებთან (მომხმარებლებთან);
- გასაღების არსების ცოდნა და იქ შეღწევა;
- ურთიერთობა ხელისუფლებასთან;
- პერსონალის კომპეტენტურობა.

3. რეპუტაცია და ნდობა:

- სახელი;
- დომინირება ბაზარზე;
- ფინანსური რესურსები. მხარდაჭერა

4. საკანონმდებლო დაცვა;

- შეთანხმება კონცესიების შესახებ;
- პატენტები.

თუ ორგანიზაციას სურს, რომ მისი მართვა შეფასდეს როგორც საუკეთესო, მაშინ მან უნდა შეძლოს საუკეთესო სტრატეგიის საუკეთესოდ რეალიზება.

## 1.5. ბიზნეს-სტრატეგიის მიზნები

ბიზნესის სტრატეგიას განსაზღვრავს სტრატეგიული მართვის 5 ამოცანა:

1. გადაწყვეტილება – რომელ ბიზნესში იმუშავენ ფირმა და სტრატეგიული ხედვის ფორმირება. ე.ი. ფაქტობრივად ხორციელდება გრძელვადიანი, შორეული მიზნისა და კონკრეტული მისიის განსაზღვრა;

2. სტრატეგიული ხედვისა და მართვის გარდაქმნა კონკრეტულ ამოცანებსა და მიზნებში

*(მაგალითად, ტალეირანმა საგარეო საქმეთა მინისტრად დანიშვნის დროს ეს გადაწყვეტილება ამგვარად ჩამოაყალიბა – ახლა ეს თანამდებობა სასწრაფოდ უნდა გარდავქმნათ დიდ ფულად. გააკეთა კიდევც);*

3. დასახული მიზნების მიღწევის სტრატეგიის დამუშავება;

4. არჩეული სტრატეგიის კვალიფიციური დანერგვა და გამოყენება;

5. მუშაობის შედეგების შეფასება, ახალი ტენდენციების შესწავლა, კორექტირება გამოცდილების, შეცვლილი სიტუაციის, ახალი შესაძლებლობების, იდეების, და ა. შ. ბაზაზე;

6. დაგუბრუნდეთ 1, 2, 3, 4 ამოცანებს, თუ კი ეს საჭიროა (აუცილებელია);

7. სრულდებით ან შევცვალეთ მე-4 ამოცანა, თუ ეს საჭიროა (აუცილებელია);

8. სრულდებით ან შევცვალეთ მე-3 ამოცანა, თუ ეს საჭიროა (აუცილებელია);

9. გადავხედეთ მე-2 ამოცანას, თუ ეს საჭიროა (აუცილებელია);

10. გადავხედეთ მე-6 ამოცანას, თუ ეს საჭიროა (აუცილებელია).

სტრატეგია ერთდროულად აქტიურია (დაგეგმილი) და რეაქტიულიც (სიტუაციისადმი მორგებადი). რეალური (ფაქტობრივი) სტრატეგია უნდა წარმოადგენდეს დაგეგმილი მოქმედებებისა და შეცვლილი გარემოებით გამოწვეულ საპასუხო მოქმედების შეხამებას. სტრატეგიული მართვა პროცესია. 5 ამოცანას შორის საზღვრები არ არის (მხოლოდ გონებაში).

ხელმძღვანელის ამოცანაა დაინახოს კომპანია არა ისეთი, როგორც არის, არამედ ისეთი, როგორც უნდა იყოს (შდრ. სადღეგრძელოს საქართველოში). ამასთან სტრატეგია ორიენტირებული უნდა იყოს უპირატესად გარეშე და არა შიდა პირობებზე.

კომპანიას უნდა ჰქონდეს არა მხოლოდ საფინანსო, არამედ, აგრეთვე, სტრატეგიული მიზნები. საფინანსო მიზნები გასაგებია. თუ მოგება არ გეგნება ბიზნესი დაიხურება. სტრატეგიული მიზნები მიუთითებს ხელმძღვანელობას რა უნდა გააკეთოს ბიზნესის გასაძლიერებლად.

საფინანსო მიზნებია – მოგების ზრდა, საინვესტიციო შემოსავლების ზრდა, კრედიტუნარიანობის ამაღლება, აქციონერთა დივიდენდების ზრდა.

სტრატეგიული მიზნებია – კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, პოზიციების შენარჩუნება ბაზარზე, კონკურენტთა პროდუქციაზე უკეთესი ხარისხის მიღწევა. დარგში არსებულ ზრდის მაჩვენებელზე უკეთესი მაჩვენებლის მიღწევა, მომსახურების გაუმჯობესება, ბაზრის წილის გაზრდა, კონკურენტებთან შედარებით ხარჯების შემცირება, საერთაშორისო ბაზარზე პოზიციების მოპოვება, ტექნოლოგიური ლიდერობის მიღწევა, ზრდის პირობების შექმნა. დირექტორმა (მფლობელმა) უნდა იზრუნოს არა მხოლოდ საფინანსო მდგომარეობის უზრუნველყოფაზე, არამედ კონკურენტუნარიანი ძალისა და პერსპექტივაზე.

სხვადასხვა კომპანიას სხვადასხვა მიზნები აქვს. კომპანიის სტრატეგია დინამიკურად ფორმირდება სხვადასხვა ელემენტებისგან საწარმოს განვითარების პროცესში. სტრატეგია აუცილებლად ყოველთვის უნდა გადაიხედოს ცვლადი პირობების ან/და სრულყოფის მიზნით.

კომპანიის სტრატეგია ნაწილობრივ ჩანს, ნაწილობრივ კი დაფარულია გარეშე თვალთაგან. საჯარო სამსახურისგან განსხვავებით კომერციული საწარმო მთლიანად გამჭვირვალე არ უნდა იყოს.

### *სტრატეგიის ეფექტიანობა*

სტრატეგიის ეფექტიანობა განისაზღვრება შემდეგი მაჩვენებლების მიხედვით. ეს მაჩვენებლებია შესაბამისობა, კონკურენტუნარიანობა და მწარმოებლურობა.

**შესაბამისობა** – კარგი სტრატეგია ზუსტად შეესაბამება კომპანიის შიდა და გარე მდგომარეობას.

**კონკურენტუნარიანობა** – კარგ სტრატეგიას მიყვავართ მდგრადი კონკურენტუნარიანობისკენ. რაც უფრო კონკურენტუნარიანი ხდები, მით უფრო კარგია სტრატეგია

**მწარმოებლურობა** – კარგი სტრატეგია იწვევს მწარმოებლურობის ზრდას, მოგების ზრდას ან მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

ამავე დროს კომპანიის წარმატებას განსაზღვრავს მთელი რიგი ფაქტორები. ვუწოდოთ მათ წარმატების ფაქტორები. ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ხასიათისა და შინაარსის:

**ტექნოლოგიური** (სამეცნიერო კვლევის გამოცდილება; საწარმოო პროცესის სრულყოფის უნარი; პროდუქციის სრულყოფის უნარი; მოცემული (ან ახალი) ტექნოლოგიის გამოყენების უნარი);

**საწარმოო** (მცირე დანახარჯები; მაღალი ხარისხი, მ.შ. ურემონტობა; კაპიტალის გამოყენება; კვალიფიცირებული მუშახელი; მაღალი შრომის ნაყოფიერება; იაფი პროდუქცია; წარმოების მოქნილობა); **განაწილებითი** (დილერებისა და ადისტრიბუტორების ქსელი; მაღაზიებში დიდი სექციები; საკუთარი მარაზიების ქსელი (მაგ. ლუდის რესტორნები); მცირე ხარჯები პროდუქციის გასაღების დროს; სწრაფი მიწოდება);

**მარკეტინგული** (გამსაღებლების კარგი შტატი; მომსახურება და ტექნიკური დახმარება; შეკვეთის დროზე და ზუსტად შესრულება; ფართო ასორტომენტი და დიდი არჩევანი; ვაჭრობის მაღალი კვალიფიკაცია; შეფუთვა და გაფორმება; გარანტიები მომხმარებლებს);

**კვალიფიკაციური** (ტალანტი; ნოუ-ჰაუ; დიზაინის გამოცდილება; ტექნოლოგიების გამოყენების გამოცდილება; რეკლამირების უნარი; ახალი პროდუქციის შექმნის უნარი, ბაზარზე სწრაფად გატანა);

**ორგანიზაციული** (საინფორმაციო სისტემები; სწრაფი რეაგირება ცვლილებებზე; მმართველობის ნოუ-ჰაუ);

**სხვა** (იმიჯი და სახელი, რეპუტაცია; საერთო მცირე დანახარჯები; კარგი ადგილმდებარეობა; თავაზიანი მუშაკები; კაპიტალი; პატენტები).

**რამდენიმე რჩევა:**

- *ნუ მთავაზობთ ტანისამოსს – არამედ მიმზიდველი შესახედაობა;*
- *ნუ მთავაზობთ ფეხსაცმელს – არამედ კომფორტი ფეხებისთვის და სიამოვნება სიარულის დროს;*
- *ნუ მთავაზობთ სახლს – არამედ უსაფრთხოება, კომფორტი, ადგილი, სადაც სისუფთავეა, სიმყუდროვე და ბედნიერება;*
- *ნუ მთავაზობთ წიგნებს – არამედ სიამოვნების საათები და ცოდნით მიღებული სარგებელი;*
- *ნუ მთავაზობთ ინსტრუმენტს – არამედ სარგებლობა და სიამოვნება ვაკუთო ლამაზი ნივთები;*
- *ნუ მთავაზობთ ავეჯს – არამედ მოსვენება და კომფორტი;*
- *ნუ მთავაზობთ ნივთებს (თავისთავად ნივთები არაფერს წარმოადგენს) – არამედ შემომთავაზეთ იდეები, ემოციები, ამბიციები, შეგრძნებები, იმედი, სარგებელი.*

განსაზღვროთ ზოგიერთი ძირითადი ცნება: *სტრატეგია; სტრატეგი ანუ სტრატეგოსი; მისია; პოტენციალი; მიზნები – მოკლევადიანი და პერსპექტიული.*

ტერმინი **სტრატეგოს** (ბერძნულად) ნიშნავს სარდლის ხელოვნებას. ხოლო **სტრატეგია** (ბერძნულად) – ხელოვნება ან მეცნიერება იყო მხედართმთავარი.

**სტრატეგია** – არმიის სწორად დაწყობა, ფორმირება, როდის დაეიწყოს ბრძოლა, როდის გაემართოს მოლაპარაკება ხალხთან, პოლიტიკოსებთან, დიპლომატებთან.

ძვ. ჩინეთში (480 – 222 წწ.) უკვე იყო დაწერილი წიგნი „სტრატეგიის ხელოვნება“. დაწერილია სუნ ცუს სახელით. მეტად საინტერესოა სუნ-ცუს აზრი სტრატეგოსის შესახებ: „ვინც გაიმარჯვა ასჯერ ას კონფლიქტში, მას მაინცდამაინც დიდი ხელოვნება არ გააჩნია. სტრატეგიის გამოყენების ხელოვნება იმორჩილებს სხვას მასთან კონფლიქტის გარეშე“.

ბიზნესის თვალსაზრისით სტრატეგია – დეტალური, შორს გათვლილი, ყოველმხრივი, კომპლექსური გეგმაა, რაც იმისთვის არის გამიზნული, რომ უზრუნველყოს ორგანიზაციის მისიის განხორციელება და მისი მიზნების მიღწევა.

აქ საგულისხმოა აღინიშნოს სტრატეგიული კონცეფციის ევოლუცია სამხედროდან ეკონომიკურისკენ. მათ შორის მრავალი მსგავსებაა, მაგრამ არის მნიშვნელოვანი განსხვავება. სამხედრო სტრატეგიის მიზანია მტრის განადგურება. ეკონომიკური სტრატეგიისა კი – კომერციული ევექტის მიღება.

მომხმარებელთა მოსაზიდად სულაც არ არის საჭირო კონკურენტების განადგურება ან მათთან კონტაქტი, შეიძლება კონკურენტი სულაც არ გყავდეს (მაგ. რკინიგზა საქართველოში, ვაჭრობა და წარმოება სსრკ-ში). აქ მთავარია – **მიაღწიო კონკურენტულ უპირატესობას. უპირატესობა არა კონკურენტზე, არამედ მომხმარებელთან მიმართებაში.**

აფთიაქი იქ, სადაც სხვა აფთიაქებიცაა და არა სადღაც. რატომ? აქ მეტი მომსვლელია. სხვა აფთიაქს კი არ იშორებ, არამედ შენი ხარისხი, ფასი უნდა იყოს უკეთესი.

### **სტრატეგიის განსაზღვრა:**

სტრატეგია – ეს არის საბოლოო შედეგის მიღწევის საშუალება.

სტრატეგია აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა ნაწილს ერთ მთლიანობაში.

სტრატეგია მოიცავს ორგანიზაციის ყველა ძირითად ასპექტს.

სტრატეგია ორგანიზაციის გრძელვადიანი გეგმაა.

სტრატეგია უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გეგმების ყველა ნაწილის ურთიერთშეთავსებადობას.

სტრატეგია იძლევა პასუხს ორგანიზაციის არსის, მისი არსებობის ძირითად კითხვებზე:

- რა არის, რას წარმოადგენს ჩვენი ბიზნესი დღეს?
- როგორი უნდა გახდეს ჩვენი ბიზნესი ხვალ?
- როგორია ჩვენი საქონელი, ფუნქციები, ბაზრები?
- რა უნდა გავაკეთოთ დასახული მიზნების მისაღწევად?

სტრატეგია – ეს არის ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, აგრეთვე, მისი განვითარების შესაძლებლობებისა და შეფერხებების ანალიზი.

სტრატეგია – წინასწარ დაგეგმილი რეაქცია გარემოს ცვლილებაზე.

სტრატეგია უნდა:

- შეიცავდეს ნათელ მიზნებს, რომელთა მიღწევა გადამწყვეტია საქმის საბოლოო წარმატებისათვის.
- ხელს უწყობდეს ინიციატივას;
- ახდენდეს მთავარი ძალისხმევის კონცენტრირებას საჭირო დროს და საჭირო ადგილას;
- ითვალისწინებდეს მოქმედების მოქნილობას, რათა რესურსების მინიმალური ოდნობით შესაძლებელი იყოს მაქსიმალური შედეგების მიღწევა;

- ახორციელებდეს კოორდინებულ მოქმედებას;
- ვარაუდობდეს მოქმედებათა გასაგებ განრიგს;
- უზრუნველყოფდეს გარანტირებულ რესურსებს.

მინცბერგის 5P-ის მიხედვით სტრატეგია არის:

- **Plan** - მოქმედებათა გეგმა;
- **Ploy** - ეშმაკობა, მოწინააღმდეგის გაცუცურაკება;
- **Pattern** - მოქმედებათა თანმიმდევრობა. შეიძლება გეგმა შეუსრულებადი იყოს, მაგრამ მოქმედებათა გეგმა, მიმდევრობა, ნებისმიერ შემთხვევაში უზრუნველყოფილი უნდა იქნეს;
- **Position** - პოზიცია გარემოში. კავშირი გარემოსთან;
- **Perspective** პერსპექტივა. იმ მდგომარეობის დანახვა, საითკენაც

უნდა მივისწრაფოდეთ.

სტრატეგიის, განმსორციელებელია სტრატეგოსი, ანუ სტრატეგი. **სტრატეგი** ისაა ვინც პასუხისმგებელია საერთო საქმის წარმატებაზე: პრეზიდენტი, აღმასრულებელი დირექტორი, გენერალური დირექტორი, მეპატრონე, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე, რექტორი, დეკანი, კათედრის გამგე, მეწარმე, მწვრთნელი, რეჟისორი, სარდალი *(თამაშ იგებენ ფეხბურთელები, აგებს – მწვრთნელი. ომს?) თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მყოფი პირი ყოველთვის შეეფერება სტრატეგის ცნებას.*

სტრატეგიულ საქმიანობაში ყველას თავისი სტილი აქვს, გემოვნება, მეთოდები. მაგალითად PC Apple-ის ტოპ-მენეჯერების მსოფლიოში პირველი პერსონალური კომპიუტერების შემქმნელები სტივ ჯობსისა და სტივენ ვოზნიაკის სლოგანი გახლდათ – „შეექმნათ ახალი, იგნორირება დაეჭვებულებს, ყურადღებას ნუ ვაქცევთ მათ, უარვეთ ისტებლიშმენტი. “LOTUS“-ის დირექტორთა საბჭოს ახალი თავმჯდომარის დევიდ უიკინსის აზრით მათი კომპანია ადრე არ იმართებოდა მოგების მიღების მიზნით. კოლის ჩეპმენს (დირექტორთა საბჭოს წინა თავმჯდომარე) მანქანების სწრაფი მოძრაობა მოსწონდა.

**სტრატეგი** ეძებს პასუხს შემდეგ კითხვებზე:

1. ვინ ვართ?
2. როგორია ჩვენი ბიზნესი?
3. სად ვიმყოფებით? როგორია ჩვენი ბიზნესის მდგომარეობა?
4. სად ვიყავით გუშინ? როგორი იყო ჩვენი ბიზნესი გუშინ?

5. რა ძლიერი და სუსტი მხარეები გვაქვს, რა შეგვიძლია და რა არ შეგვიძლია? ან სხვა სიტყვებით – უნდა ჩაატაროს **SWOT** ანალიზი

**Strenghts** – ძლიერი მხარეები,  
**Weakness** – სუსტი მხარეები,  
**pportunities** – შესაძლებლობები,  
**Threats** – საფრთხეები

6. რა გვიშლის ხელს?

7. რა გვიწყობს ხელს?

8. საით მივდივართ?

9. რამდენად კარგად ვასრულებთ ჩვენს მისიას?

10. რა უნდა გაკეთდეს, რომ მისია უკეთ შევასრულოთ?

11. რა უნდა გავაკეთოთ?

12. რა სტრატეგიული ალტერნატივა გვაქვს?

13. რა მოვიმოქმედოთ, როგორი უნდა იყოს ჩვენი სტრატეგია?

14. რამდენად მდგრადია ჩვენი სტრატეგია ცვლადი სივრცის (ბიზნეს-გარემოს და/ან პოლიტიკური გარემოს ცვლილების) შემთხვევაში?

15. რისკის ანალიზი – მიზეზები, რატომ არ იყიდიან ჩვენს საქონელს?

**მისია** - ჰიპერმიზანი, ის, რითაც ერთი კომპანია განსხვავდება მეორისგან, როლი ბიზნესის სცენაზე, რაღაც უფრო მეტი, ვიდრე მიზანი. როგორი უნდა იყოს მისია – რეალური თუ მიუღწევადი? რა არის ადამიანის, სახელმწიფოს, პოლიტიკური პარტიის მისია?

**ბიზნესის** ამოცანებისთვის მისია შეიძლება შემდგენაირად განისაზღვროს:

1. ზუსტი განსაზღვრა იმ მიზნის, რომელიც განასხვავებს ამ

ბიზნესს სხვისგან;

2. ბიზნესის არსებობის მიზნების დეკლარირება;

3. კრედო, მიზანი, ფილოსოფია, პრინციპები, ბიზნესის აღწერა;

4. შეხედულება ბიზნესზე პერსპექტივის გათვალისწინებით, როგორი უნდა გახდეს და ვის მოემსახუროს;

5. მოტივი, ზოგადი მიმართულება, ტონალობა;

6. მომხმარებლის ინტერესების დაკმაყოფილება.

ამიტომ ვუპასუხოთ კითხვებს:

1. რას ვაკეთებთ და რითი განვსხვავდებით სხვებისგან, ვინც იგივეს აკეთებს?

2. რა სარგებლობას ნახულობს მომხმარებელი ჩვენი საქონლით ან მომსახურებით?

3. რა უწყობს ხელს ჩვენს ბიზნესს?

4. ვინ არის ჩვენი მომხმარებელი, რას ელის ჩვენგან?

**მაგალითი.** განვიხილოთ საქართველოს ერთ-ერთი უმსხვილესი საწარმოს, შპს „საქართველოს რკინიგზის“ მისია. ერთი შეხედვით შესაძლოა ვიფიქროთ, რომ შპს „საქართველოს რკინიგზის“ მისია უნდა განისაზღვრებოდეს, როგორც **სარკინიგზო მომსახურება**, რაც თითქოს ბუნებრივად გამოძღინარეობს ბიზნესის ამ სახეობიდან. მაგრამ მენეჯმენტის თვალსაზრისით ასეთი მიდგომა სერიოზული შეცდომაა, რაც მრავალწილად განაპირობებს საწარმოს გაკოტრების რისკის ზრდას. ეს დაადასტურა კიდევ რიგი სარკინიგზო კომპანიის წარუმატებელმა საქმიანობამ. შპს „საქართველოს რკინიგზის“, როგორც ბიზნეს-საწარმოს მისია არის **სატრანსპორტო მომსახურება**, რაც აფართოვებს ამ

სტრუქტურის საქმიანობის არეალს და უკვე ბუნებრივად განაპირობებს კომპანიის ისეთი მიზნებისა და ამოცანების არსებობას, რაც კვლავაც უზრუნველყოფს კომპანიის მომგებიან საქმიანობას. თუ მისიას მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვებით შემოეფარგლავთ, მაშინ კლიენტის მომსახურების სფერო საერთოდ ყურადღების მიღმა რჩება. სულ უფრო მზარდი კონკურენციის პირობებში წარმატებისთვის საკმარისი აღარაა შემოიფარგლო მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვით და ტვირთმფლობელს შესთავაზო მხოლოდ ტვირთის გადაზიდვა ერთი სადგურიდან მეორეში (ეთქვათ ფოთი-თბილისის მარშრუტით), არამედ უნდა მოიზიდო კიდევ კლიენტი და ყველა პირობა შეუქმნა მას, ანუ უნდა შესთავაზო ყველა საჭირო სერვისი, რათა მან რკინიგზის ტრანსპორტის გამოყენება ამჯობინოს სხვა სახის ტრანსპორტს. ასეთ კომპლექსურ, სრულ სერვისს გულისხმობს სატრანსპორტო მომსახურების მისია.

ასეთი მისია უკვე სხვაგვარ მიზნებსაც განაპირობებს. მაგალითად, მიზანი უნდა იყოს არა ტვირთბრუნვის მოცულობის გაზრდა (რაც თავისთავად აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა წარმატების მისაღწევად), როგორც ეს საბჭოთა კავშირის დროს ხდებოდა, არამედ საფინანსო მოგების გაზრდა.

**კომპანიის პოტენციალი** – წარმოადგენს მის რესურსებს, რესურსების შევსების წყაროებს, იგი უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას და მდგრადობას ცვლად გარემოში, ახდენს ნეგატიური ფაქტორების ნეიტრალიზებას;

მოკლევადიანი მიზნები – ნათელი, გაზომვადი, მიღწევადი, მისიასთან შეთანხმებული. პერსპექტიული მიზნები – მაგ. 5-წლიანი.

მოკლევადიანი მიზნები პერსპექტიულისგან განსხვავებით უნდა იყოს SMART (მწვავეც და ჭკვიანურიც):

საზოგადოდ, მიზნები უნდა იყოს:

**Specific** – ისეთი ნათელი და ზუსტი, რომ არ იყოს ორაზროვნად გაგებულნი;

**Measurable** – რაოდენობრივად გამოიხატოს შედეგები, მათ შორის, სუბიექტური მოლოდინიც კი.

**Achievable** – მიღწევადი. ამასთან, უფროსიც და ხელქვეითიც დარწმუნებულნი უნდა იყვნენ, რომ მიზანი მიღწევადია.

**Related** – უნდა შეესაბამებოდეს სტრატეგიას, სამეურნეო მიზნებს, შემსრულებლის ინტერესებს.

**Time-Bond** – დროში განსაზღვრული.

### **სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანები**

**სტრატეგიული დაგეგმვა** წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიის განსაზღვრის პროცესს მისი მისიის დადგენით, სტრატეგიული პოზიციების ანალიზით, შიდა და გარე ფაქტორებისა და იმ მოქმედებათა კვლევით, რომლებსაც შეუძლია გამოიწვიოს კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა, განვითარება და კაპიტალიზაცია.

სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანა საბოლოო ანაგარიშით გამოიხატება სტრატეგიული მართვის პროცესის ეფექტიანად წარმართვით. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ნათლად ჩანს თვით სტრატეგიული დაგეგმვის არსი. ეს პროცესი შედგება შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული პროცესებისგან:

- სტრატეგიული დაგეგმვა,
- სტრატეგიული ორგანიზება,

▪ **სტრატეგიული კონტროლი და რეგულირება**

**სტრატეგიული დაგეგმვა.** ორგანიზაციის სტრატეგიის დაგეგმვა იწყება ანალიზით: არსებული სიტუაციის შიდა და გარე ფაქტორებისა და მოქმედების კვლევით. ეს ის ფაქტორებია, რომელთა მეშვეობითაც შესაძლებელია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა, შენარჩუნება, განვითარება და კაპიტალიზაცია. საბოლოო ანგარიშით, სტრატეგიული დაგეგმვის სტადიის დროს ხორციელდება სტრატეგიის დამუშავება, სტრატეგიული ანალიზი და სტრატეგიის არჩევანი;

არჩეულმა სტრატეგიამ უნდა მოახდინოს:

- ფირმის ძლიერი მხარეების კაპიტალიზაცია;
- სუსტი მხარეების დაძლევა;
- საფრთხისთვის თავის არიდება.

სტრატეგიული დაგეგმვა – საწარმოს მიზნებს, მისი პოტენციური შესაძლებლობებსა და ბაზარზე არსებულ სიტუაციას შორის სტრატეგიული შესაბამისობის შექმნისა და შენარჩუნების მმართველობითი პროცესია, აგრეთვე, საწარმოს საფინანსო საქმიანობის პროგნოზირება ხანგრძლივი პერიოდისათვის.

**სტრატეგიული ორგანიზება** ძლიერ (შესაძლოა ყველაზე უფრო) რთული პროცესია. მოითხოვს ორგანიზატორთა და შემსრულებელთა თვითდისციპლინას, პასუხისმგებლობას, თავდადებას. სტრატეგიული ორგანიზების სტადიის დროს ხორციელდება ორგანიზაციული სისტემის აწყობა-გამართვა არჩეული სტრატეგიის შესაბამისად, სტრატეგიის დანერგვა, სტრატეგიის რეალიზაცია, ორგანიზაციული სისტემის სტრატეგიული ორგანიზება ან რეგულირება;

ამ დროს სტრატეგიის სრულად შესასრულებლად უნდა განხორციელდეს კომპანიის მისადაგება არჩეული სტრატეგიისადმი. ამისათვის:

1) სტრატეგიიდან გამომდინარე, უნდა დამუშავდეს მიზნებისა და ამოცანების სისტემა.

2) ჩატარდეს ანალიზი – რამდენად შეესაბამება კომპანია ამ სისტემას. ცვლილებებია საჭირო? როგორ? რესურსების განაწილება.

**სტრატეგიული კონტროლი და რეგულირება** – მიღწეული შედეგების და თვით არჩეული სტრატეგიის მონიტორინგი, შეფასება და კონტროლი, დარეგულირება.

სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი სქემა შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგნაირად (ნახ. 1):

როგორც ვხედავთ სქემა შედგება ოთხი ძირითადი ბლოკისგან:

1. სტრატეგიული ანალიზი,
2. სტრატეგიული არჩევანი,
3. სტრატეგიის რეალიზაცია,
4. მონიტორინგი და შეფასება.

ამასთან, ყველა ბლოკი ურთიერთკავშირშია.

**სტრატეგიის არჩევანი** ნიშნავს ალტერნატივის ძიებას, საიდანაც გამომდინარეობს საუკეთესო სტრატეგიის არჩევანი (საუკეთესო – როგორი კრიტერიუმით?).

**სტრატეგიის რეალიზაცია** განსაზღვრავს სტრუქტურას, ფუნქციას, ადამიანებს და სისტემებს. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შეიძლება

აგრეთვე, წარმოვადგინოთ ფრედ დევიდის სქემით (ნახ. 2). ეს პროცესი შედგება შემდეგი ეტაპებიდან:

1. მისიის განსაზღვრა, სასურველი პარამეტრების და სტრატეგიის დადგენა;
2. მიზნის განსაზღვრა;
3. შიდა აუდიტი;
4. გარე აუდიტი;
5. არასახარბიელო პირობები;
6. სახარბიელო პირობები;
7. ძლიერი მხარეები;
8. სუსტი მხარეები;
9. კომპანიის სასურველი პარამეტრები;
10. კომპანიის განვითარების სტრატეგია;
11. მიზნების განსაზღვრა (მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსების, წყაროების, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების);
12. პოლიტიკის დამუშავება (მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ფინანსების, წყაროების, სამეცნიერო და საკონსტრუქტორო სამუშაოების);
13. რესურსების განაწილება;
14. შესრულების მონიტორინგი (გაზომვა) და შეფასება.

როგორც ვხედავთ, ამ შემთხვევაშიც გვაქვს 3 ეტაპი: დაგეგმვის ეტაპი (პოზიციები 1-10), დანერგვის ეტაპი (პოზიციები 11-13), შეფასების ეტაპი (პოზიციები 1-14), რომელსაც მოსდევს კორექტირება (თუ საჭიროა).

ამ სქემებს ერთნაირი ნაკლი აქვს:

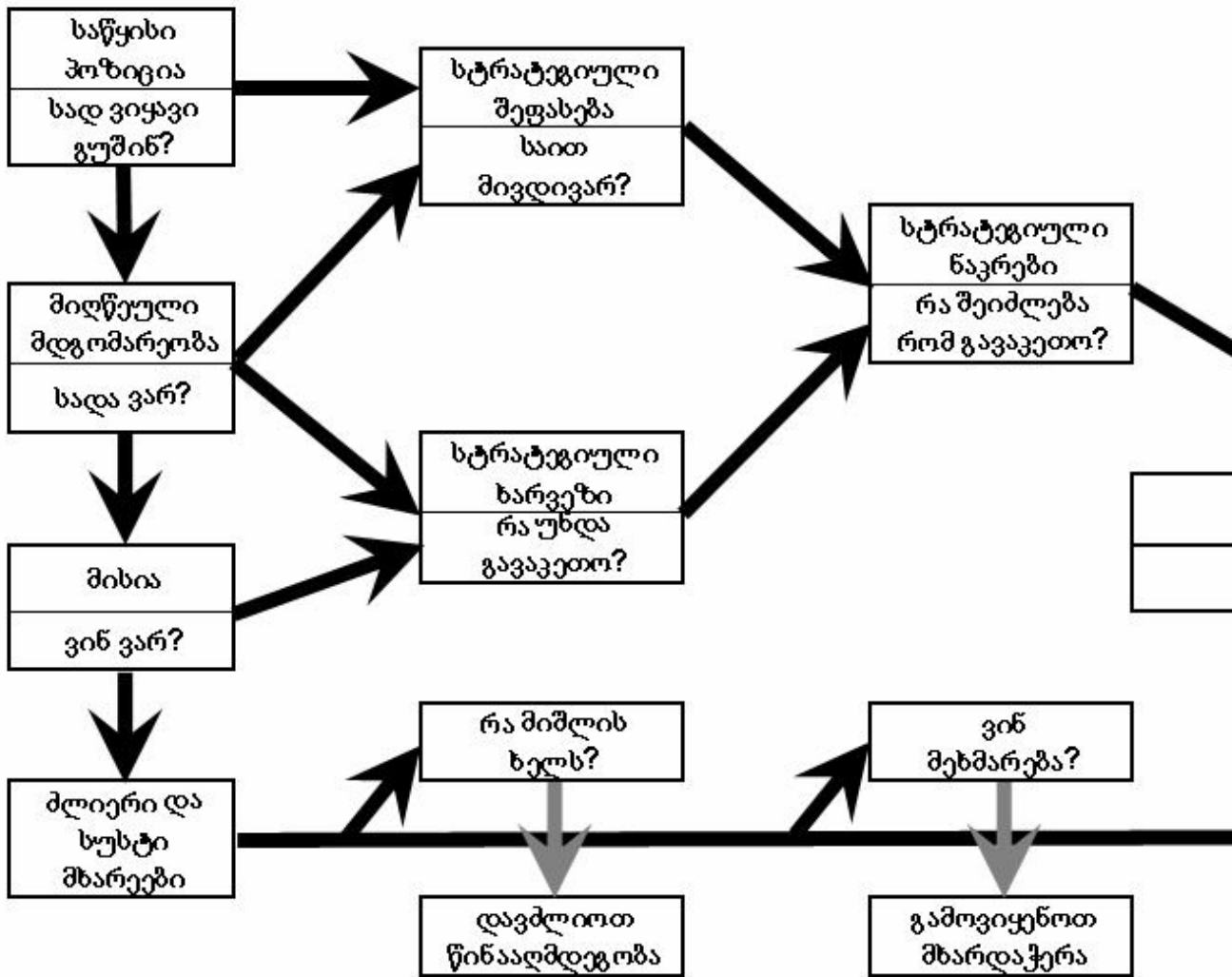
1. არ არის სტრატეგიული მართვის საწყისი წერტილი, თუ ეს მისიაა, მაშინ მისი კორექტირება არ შეიძლება – უნდა იყოს ბიზნეს-იდეის წარმოქმნა.

2. არ არის ორგანული კავშირი სტრატეგიულ მართვასა და ტაქტიკურ და ოპერატიულ მართვას შორის.

სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი შესაძლო პროცედურა (ალგორითმი) წარმოდგენილია 2.1. ნახაზზე. ამ პროცედურას შეიძლება კონცეპტუალური ალგორითმი ვუწოდოთ. იგი მიუთითებს იმ ზოგად ეტაპებზე, რომელთა განხორციელებაც აუცილებელია სტრატეგიულ დაგეგმვისთვის.

ნახ. 2.1. სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპტუალური ალგორითმი

1. საწყისი პოზიცია – გავანალიზოთ სად ვიყავით გუშინ?
2. მიღწეული მდგომარეობის გაანალიზება – სადა ვართ, რას ვაკეთებთ, რას მივადწიეთ.



ნახ. 2.1

3. მისიის განსაზღვრა, ვინა ვარ, რა მინდა, რას მოელოან ჩემგან?
4. ძლიერი და სუსტი მხარეების გაანალიზება.
5. სტრატეგიული შეფასება. საით მივდივარ, რა მელის, რისი მიღწევა მსურს?
6. სტრატეგიული შეფასება, ხარვეზი – რა უნდა გავაკეთო?
7. გაგანალიზოთ - რა მიშლის ხელს?
8. დავძლიოთ არსებული წინააღმდეგობა
9. გავარკვიოთ – ვინ მეხმარება?
10. გამოვიყენოთ მხარდაჭერა
11. სტრატეგიული ნაკრები – რა შეიძლება რომ გავაკეთო?
12. მიზნების სისტემის ჩამოყალიბება. რა უნდა გავაკეთო?
13. გადაწყვეტილება მიღებულია.

გადაწყვეტილების მიღებით უკვე ვიცით, რა უნდა გავაკეთოთ, როგორ ვიმოქმედოთ, უკვე გვაქვს მოქმედების სტრატეგია. (ამ დროს ამბობენ ხოლმე, რომ გვირაბში გამოჩნდა სინათლე. მაგრამ, გასარკვევია – ეს სინათლე შენსკენ მომავალი მატარებლის შუქი ხომ არ არის?)

როგორც ვხედავთ, სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა დავიწყოთ საწყისი პოზიციის გაანალიზებით, ჩვენ საკუთარ თავს (კომპანიას) ვუსვამთ კითხვებს – სად ვიყავით გუშინ? სად ვართ ახლა? ვინ ვარ, რას წარმოვადგენ? რა გვსურს, რას ვაპირებთ, საით მივდივართ? რა არის გასაკეთებელი მიზნის მისაღწევად? მაგრამ ამავე დროს უნდა გავარკვიოთ, რის გაკეთებაა საჭირო და შესაძლებელი. პარალელურად ვაანალიზებთ ჩვენს სუსტ და ძლიერ მხარეებს. თუ კი ვიცით, რა გვიშლის ხელს და რა გვეხმარება, მაშინ თითქოს ნათელი ხდება რაა გასაკეთებელი: წინააღმდეგობა უნდა დაიძლიოს, ხოლო მხარდაჭერა – გამოვიყენოთ. ცხადია, რომ პრაქტიკულად ამ საკითხების გადაწყვეტა არც თუ ისე იოლი განსახორციელებელია.

## **2.3. სტრატეგიული ალტერნატივა**

### **2.3.1. ზოგადი ალტერნატივები**

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია სტრატეგიული ალტერნატიული არჩევანის გაკეთება. მართვის ობიექტის სპეციფიკისგან დამოკიდებით სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებიც განსხვავდება, მაგრამ ძირითადი, პრინციპული საკითხები უცვლელი რჩება. განვიხილოთ სტრატეგიული ალტერნატივები ბიზნეს-კომპანიის განვითარების ამოცანებში.

ბიზნეს-კომპანიის განვითარების დროს, კომპანიის მდგომარეობის მიხედვით აუცილებლად წარმოიქმნება ერთ-ერთი შემდეგი ამოცანა:

1. სტაბილურ, ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციებში ყველაზე უფრო ხელსაყრელია კომპანიის განვითარების შეზღუდული ზრდა. ამ დროს მიზნის დადგენა მიღწეული დონიდან უნდა განხორციელდეს. გეგმების და მიზნების კორექტირება კი – ინფლაციის გათვალისწინებით. ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციებში ყველაფერი კარგადაა, ისმის კითხვა – რა შევცვალთ?

2. დინამიკურად მზარდ დარგებში უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სწრაფი ზრდა, თვით ზრდის ტემპის ზრდა, მათ შორის, დივერსიფიკაციით – პროდუქციის ნომენკლატურის მრავალფეროვნებით;




3. კომპანიის სტაგნაციის პერიოდში დგება მისი საქმიანობის შემცირების პრობლემა, ესაა კომპანიის რაციონალიზაციის უკანასკნელი საშუალება, ჯანსაღი გზა. კომპანიის საქმიანობის შემცირება შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი მეთოდებით:

- 3.1. კომპანიის ან მისი რომელიმე მიმართულების ლიკვიდაციით;
- 3.2. ზედმეტის მოცილება;
- 3.3. ორიენტაციის შეცვლა;
- 3.4. სამივე საშუალების შეხამება.

### **2.3.2. სტრატეგიის არჩევა ბოსტონის მატრიცით**

კომპანიის მდგომარეობას განსაზღვრავს მის მიერ ბაზარში დაკავებული წილი და კომპანიის განვითარების ზრდის ტემპები. ბაზარში არსებული წილი განსაზღვრავს კომპანიის ფინანსური კაპიტალის ფორმირებას. განვითარების ზრდის ტემპი – თანხის გამოყენების მიმართულებას. კომპანიის მდგომარეობის დასახასიათებლად ბოსტონელ ექსპერტთა მიერ შემუშავებული იქნა მატრიცა, რომელშიც სტრატეგიის არჩევა

შესაძლებელია ზრდა/ბაზრის წილის მაჩვენებლებით (ცხრილი 1).

<p>ბაზრის</p> <p>წილი</p> <p>ზრდის</p> <p>ტემპი</p>	<p>დიდი</p>	<p>მცირე</p>
<p>მაღალი ტემპი</p>	<p>1</p> 	<p>3</p> <p>?</p>
<p>დაბალი ტემპი</p>	<p>2</p> 	<p>4</p> 

ბოსტონის მატრიცის მიხედვით ბიზნესკომპანიები შეიძლება დავეყოთ ოთხ ჯგუფად, ესენია: „ვარსკვლავები“, „ფულიანი ტომრები“ (ან, სხვანაირად, „მეწველი ძროხები“), „ველური კატები“ (ან, სხვანაირად, „პრობლემური ბავშვები“), „ძაღვები“.

1. „ვარსკვლავებს“ უკავიათ ბაზრის დიდი წილი და აქვთ ზრდის მაღალი ტემპი. ისინი ლიდერები არიან. მათი შემდგომი ზრდის სტრატეგიაა – ტემპიანი ზრდა (მე-2 სტრატეგია). სტაბილური ბაზრის შემთხვევაში ისინი თანდათან გადაიზრდებიან მეორე პოზიციაში.

2. „ფულიანი ტომარა“ ან „მეწველი ძროხა“. მათ უკავიათ ბაზრის დიდი წილი, მაგრამ აქვთ ზრდის დაბალი ტემპი. ასეთი ტიპის კომპანიები დღევანდელი დღის მარჩენალია. მათი შემდგომი ზრდის სტრატეგიაა – შეზღუდული ზრდა (პირველი სტრატეგია) ანუ არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება, ყველაფერი კარგადაა, ახალი რა უნდა მოვიფიქროთ?

3. „ველური კატები“ ან „პრობლემური ბავშვები“ – უკავიათ ბაზრის მცირე ნაწილი, მაგრამ აქვთ ზრდის მაღალი ტემპი. ისინი განიცდიან საინვესტიციო შიმშილს. მათ უფრო ხშირად ახასიათებთ პრინციპი – „ყველაფერი, ან არაფერი“. აქვთ შანსი გახდნენ ლიდერები. ამისთვის მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს:

- როგორი ინვესტიციაა საჭირო და შესაძლებელი?
- მართლაც არსებობს ბაზრის წილის გაზრდის პოტენციალი?
- როგორ მოიქცევიან კონკურენტები?

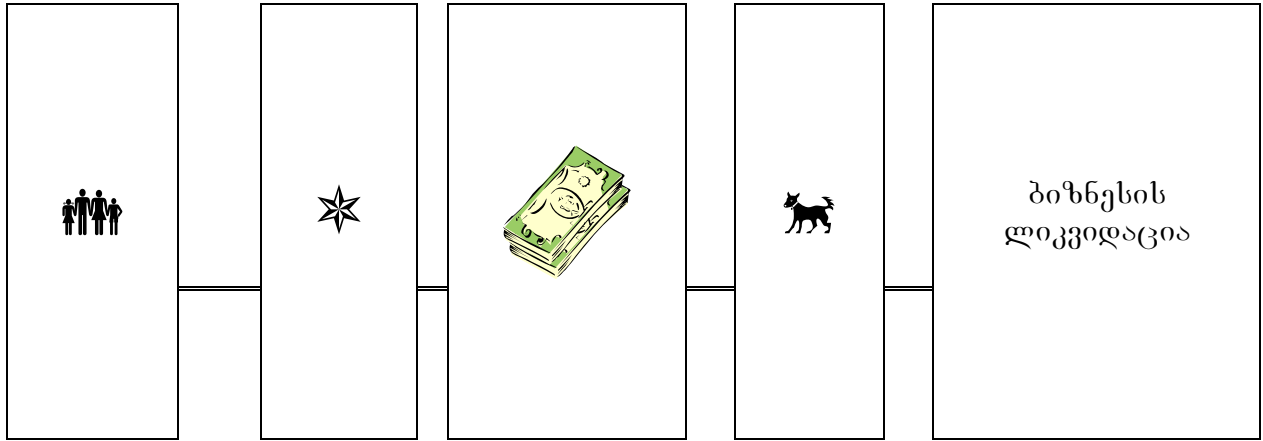
იმის მიხედვით, თუ როგორ განვითარდება მოვლენები გადავლენ პირველ ან მე-4 პოზიციაში. ინვესტიციების მოზიდვის შემთხვევაში – ლიდერობისკენ, თუ მდგომარეობა არ შეიცვალა – ჩამორჩენისკენ. მათი შემდგომი განვითარების სტრატეგიაა – შემცირება (მე-3 სტრატეგია – სუსტი ადგილების შემცირება).

4. „ძაღვები“ – ეს არის წამგებიანი ბიზნესი – ბაზრის მცირე წილი და ზრდის დაბალი ტემპი. მათი შემდგომი განვითარების, ანუ ბიზნესის გადარჩენის სტრატეგიაა – შემცირება (მე-3 სტრატეგია – ზედმეტის მოცილება).

პიტერ დრუკერის მიხედვით ბიზნესის განვითარების საუკეთესო ისტორია გამოსახება შემდეგი თანმიდევრობით (ნახ. 4):

1. „ველური კატები“ (პრობლემური ბავშვები);
2. „ვარსკვლავები“;
3. „ფულიანი ტომარა“;
4. „ძაღვები“;
5. ბიზნესის ლიკვიდაცია.

ნახ.4



## 7. მომავალი ლიდერისა და კორპორატიული მდივნის ფუნქციების გადაკეთაზე

კორპორატიული მდივანი არის პირი, რომელიც პასუხისმგებელია (I) ინფორმაციის ეფექტიან გაცვლაზე კომპანიის ღირებულებას, სამეთვალყურეო საბჭოსა და აქციონერებს შორის, (II) კომპანიის მიერ კანონებისა და ქვეყნის კოდექსების დაცვაზე, (III) სამეთვალყურეო საბჭოსა და აქციონერთა მიერ კორპორაციული ნორმების და წესების შესრულებაზე. ამგვარად კორპორაციული მდივანი მონაწილეობს კომპანიის საქმიანობის მრავალ სფეროში. მდივანი უზრუნველყოფს საბჭოს სხდომების ოქმების წარმოებას, წლიური ანგარიშის დროულ შედგენას და წარმოდგენას, აქციონერთა კრებების მიერ სათანადო პროცედურების დაცვას. კორპორაციული პოლიციელის როლის შესრულებასთან ერთად კორპორაციული მდივანი ასევე ასრულებს მხეველის როლს კორპორაციული მართვის საკითხებში. რომელი დებულებების მიღება ან შეცვლა უნდა მოხდეს? უნდა დანერგოს თუ არა კომპანიამ კუმულაციური კენჭისყრა? როგორია საუკეთესო პრაქტიკა კორპორაციული ინფორმაციის გახსნასთან, გენერალური დირექტორის ჩანაცვლების დაგეგმვასთან ან სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა ანაზღაურებასთან დაკავშირებით?

მრავალ კომპანიაში სუსტი კორპორაციული მართვა განპირობებულია უყურადღებობით, სუსტი დაგეგმვით და კონტროლის ნაკლებობით. კორპორაციული მდივანი, რომელსაც ამომწურავი ინფორმაცია გააჩნია კომპანიის საქმეების შესახებ, აგრეთვე კორპორაციული ღონისძიებებისა და დოკუმენტების წარმოების მოვალეობა და პასუხისმგებლობა აკისრია, ხშირად უზრუნველყოფს კანონებთან კომპანიის საქმიანობის შესაძლებლობას, ივესტორთა და აქციონერთა კმაყოფილებას, კომპანიის უფრო ეფექტიან ფუნქციონირებას.

### კორპორაციული მდივნის კვალიფიკაცია

ისტორიულად ნებისმიერ პირს შეეძლო კორპორაციული მდივნის თანამდებობის დაკავება. 1980-იან წლებში აშშ-ს მრავალ დიდ და კარგი რეპუტაციის მქონე კომპანიას მოწვეული ჰყავდა გარეშე იურისტები კორპორაციული მდივნის თანამდებობაზე. ზოგიერთ კომპანიაში ეს ფუნქცია დელეგირებული იყო გენერალური დირექტორის მდივანზე, რათა ამ უკანასკნელს შეემსუბუქებინა მისი ტვირთი მრავალრიცხოვანი დოკუმენტების ხელმოწერის თვალსაზრისით.

დღეს მდგომარეობა მნიშვნელოვნად შეიცვალა დიდი კორპორაციების მიმართ. კორპორაციული მდივნის დანიშვნისას, დირექტორატი და სამეთვალყურეო საბჭო საფუძვლიანად ამოწმებს კანდიდატის უნარს, ურჩიოს საბჭოს, ზედამხედველობა გაუწიოს კორპორაციული მართვის განვითარებად პროგრამებს და მართოს კომპანიის მუდმივად მზარდი მოვალეობები ინფორმაციის გახსნასთან და დოკუმენტების შენახვასთან დაკავშირებით. მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყნების უმეტესობაში გადაწყვეტილება კანდიდატის კვალიფიკაციის შესახებ საბჭოს მისაღებაა, ინგლისში ახლახან კანონით განისაზღვრა მინიმალური მოთხოვნები. კორპორაციული მდივანი ინგლისურ სააქციო საზოგადოებაში უნდა იყოს იურისტი ან ბუღალტერი, ან ისეთი პროფესიული ორგანიზაციის წევრი, როგორცაა სერთიფიცირებულ მდივანთა და ადმინისტრატორთა ინსტიტუტი, ან სხვა ორგანიზაცია, რომლის წევრსაც დირექტორები

ჩათვლიან სათანადო კომპეტენციის მქონედ კორპორაციული მდივნის მოვალეობის შესასრულებლად. საქართველოში არ არის განსაზღვრული მოთხოვნა იმის შესახებ, თუ ვინ შეიძლება შეასრულოს კორპორაციული მდივნის ფუნქციები.

კორპორაციული მდივნის შერჩევას კომპანიამ უნდა გამონახოს ვინმე, ვისაც ესმის კომპანიის საქმიანობა, არის დეტალებზე ორიენტირებული, შეუძლია დირექტორატის და სამეთვალყურეო საბჭოს პატივისცემის მოპოვება და ვისაც გააჩნია დიპლომატის უნარ-ჩვევები სხვადასხვა ინტერესებს შორის არსებული დაპყრობის განსასჯელად.

#### **რჩევები კორპორაციული მდივნის შესარჩევად**

• შეთავსება არსებულ თანამდებობასთან. სახსრების ნაკლებობისას, კომპანიაში კორპორაციული მდივნის თანამდებობა შეიძლება სხვა თანამშრომლის მოვალეობასთან იყოს შეთავსებული. რუსეთში კორპორაციული მდივნების 87 % ახერხებს ამ ფუნქციის სხვა თანამდებობასთან შეთავსებას. საუკეთესო კანდიდატი ასეთი შეავსებისათვის შეიძლება იყოს კომპანიის იურისტი ან უმაღლესი ადმინისტრაციული თანამდებობის პირი.

• ინვესტორებთან ურთიერთობის განყოფილების უფროსი. კომპანიაში ინვესტორებთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელ პირს ხშირად გააჩნია მრავალი უნარ-ჩვევა, რომელიც შესაძლებელია კორპორაციული მდივნის მოვალეობების შესასრულებლად – კომპანიის ცოდნა, სწრაფი რეაგირების უნარი და დიპლომატია.

• ნუ დაივიწყებთ ტრადიციულ მდივნებს. ხელმძღვანელობასთან დიდი ხნის განმავლობაში მომუშავე მდივნებს ხშირად საკმაოდ კარგად ესმით კომპანიის პოლიტიკა და პროცედურები. მათ ასევე შეიძლება კარგი ურთიერთობა ჰქონდეთ მენეჯმენტთან და საბჭოს წევრებთან. თუ ისინი საკმარისად ასაკოვანნი არიან, მათ შეიძლება ხარისხიანად შეასრულონ კორპორაციული მდივნის მოვალეობა.

კორპორაციული მდივნების მიმართ მოთხოვნების ზრდასთან ერთად გაუმჯობესდა მათი ტრენინგიც. მრავალ ქვეყანაში შეიქმნა სპეციალიზირებული ორგანიზაციები - კორპორაციულ მდივანთა პროფესიული ასოციაციები: კორპორაციული მდივნების და ადმინისტრატორების ბრიტანეთის ინსტიტუტი, კორპორაციული მდივნების ამერიკული საზოგადოება, ან კორპორაციული მდივნების კანადური საზოგადოება. ტრენინგთან ერთად ეს ორგანიზაციები ამზადებენ შენიშვნებს კორპორაციული დოკუმენტების და შემოთავაზებული კანონების შესახებ, უშვებენ პუბლიკაციებს, ატარებენ სემინარებს, კონფერენციებს კორპორაციული მართვის საკითხებზე და ფართო საზოგადოების წევრებს აწვდიან ინფორმაციას და უწევენ პროფესიულ მხარდაჭერას. საქართველოში კორპორაციულმა მდივნებმა შეიძლება იფიქრონ ჩამოთვლილი ორგანიზაციებიდან ერთის ან რამდენიმეს წევრობაზე, ან მათ შემოთავაზებულ ტრენინგებზე დასწრებაზე.

#### **ურთიერთობა კორპორაციულ მდივანსა და კომპანიას შორის**

ქართულ კანონმდებლობაში არ არის დებულებები კომპანიაში კორპორაციული მდივნის სპეციფიკური როლის შესახებ.

კორპორაციული მდივანი, ჩვეულებრივ, კომპანიის თანამშრომელია. კომპანია და მდივანი აფორმებს ტრადიციულ შრომით ხელშეკრულებას, რომელიც განსაზღვრავს ხელფასს, მოვალეობებს და ხელშეკრულების შეწყვეტის პირობებს. კორპორაციული მდივანი სხვა თანამშრომლებისგან იმით განსხვავდება, რომ გადაწყვეტილება მისი ანაზღაურების, პრემიის, ხელშეკრულების შეწყვეტის ან დისციპლინური ღონისძიების შესახებ მიიღება არა მენეჯმენტის, არამედ სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ. ეს სხვაობა გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა კორპორაციული მდივნის დამოუკიდებლობისათვის. ჩვეულებრივ, ამ სხვაობის შესახებ აღნიშნულია კორპორაციული მდივნის შესახებ არსებულ დებულებაში.

### **კორპორაციული მდივნის დასანიშნად გადასადგმელი ნაბიჯები**

- კომპანიამ უნდა მიიღოს დებულება კორპორაციული მდივნის შესახებ.
- სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა დანიშნოს კორპორაციული მდივანი დებულების პირობების შესაბამისად.
- კორპორაციულმა მდივანმა უნდა გააფორმოს შრომითი ხელშეკრულება (ან უნდა მოხდეს არსებული ხელშეკრულების შეცვლა).
- უნდა იქნეს განსაზღვრული საქმიანობის შეფასების, ანაზღაურების დადგენის და დისციპლინური პროცედურები და, საჭიროების შემთხვევაში, უნდა მოხდეს მათი შეცვლა, რათა აისახოს კორპორაციული მდივნის მიმართ გადაწყვეტილების მიღების ფაქტი მხოლოდ სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ.

განსაკუთრებული ყურადღებაა საჭირო, თუ თანამშრომელი კორპორაციული მდივნის მოვალეობას სხვა პასუხისმგებლობასთან ითავსებს. პირველი, მდივანი შეიძლება ადმინისტრაციულად ანგარიშვალდებული იყოს სამეთვალყურეო საბჭოს წინაშე კორპორაციული მდივნის მოვალეობასთან დაკავშირებით და მენეჯმენტის წინაშე სხვა მოვალეობასთან დაკავშირებითაც. ასეთი შემთხვევა ართულებს საქმიანობის შეფასებასთან, ანაზღაურებასთან და დისციპლინასთან დაკავშირებულ საკითხებს. მეორე, შესაძლებელია ინტერესთა კონფლიქტის არსებობა. მაგალითად, კომპანიის შიდა იურისტი აღმოჩნდება კონფლიქტურ სიტუაციაში, როცა გადასაწყვეტი აქვს საკითხი, რომელმაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს აქციონერებისა და კორპორაციული მართვის ინტერესებს (თუმცა, უკანონო ქმედებას შეიძლება არ ჰქონდეს ადგილი) მენეჯმენტის სასარგებლოდ. დიდი სიფრთხიელა საჭირო ასეთი კონფლიქტების მოსაგვარებლად. საბოლოო სიტყვა, თუ როგორ უნდა მოიქცეს ასეთ სიტუაციებში კორპორაციული მდივანი, ეკუთვნის სამეთვალყურეო საბჭოს.

კორპორაციული მდივანი უნდა იყოს დამოუკიდებელი. ის არ უნდა იყოს კომპანიის მნიშვნელოვანი აქციონერი, ან მენეჯმენტის წევრთან, ან სამეთვალყურეო საბჭოსთან დაკავშირებული პირი. იგი არ უნდა იყოს კომპანიის საქმიანი პარტნიორი.

### **კორპორაციული მდივნის საქმიანობა**

კორპორაციული მდივანი პრაქტიკულად შეიძლება კომპანიის ყველა საქმიანობაში მონაწილეობდეს, როგორცაა – საბჭოს სხდომა და

აქციონერთა კრება, აქციის რეგისტრაცია, აქციონერთა ურთიერთკავშირი, გადახდის უუნარობასთან დაკავშირებული პროცედურები, შერწყმა, აქციების გამოშვება და კანონთან შესაბამისობა. თუმცა, კომპანიის მდივნის სამუშაოს უდიდესი ნაწილი სამ სფეროზე მოდის, ესენია: დირექტორატი და სამეთვალყურეო საბჭო, აქციონერები და საკუთრივ კომპანია.

### **დირექტორატი და სამეთვალყურეო საბჭო**

კომპანიის მდივნის დროის უდიდესი ნაწილი ეთმობა სამეთვალყურეო საბჭოს დახმარებას. კორპორაციული მდივანი ზედამხედველობას უწევს საბჭოს სწორ ფორმირებას, სხდომებზე და არჩევნების დროს პროცედურების დაცვას, საბჭოს წევრების მიერ სრული ინფორმაციის მიღებას, მოვალეობების სათანადოდ შესასრულებლად საჭირო ტრენინგის განხორციელებას. კორპორაციული მდივანი ემსახურება როგორც მთლიანად საბჭოს, ისე თითოეულ წევრს ცალ-ცალკე.

### **ინფორმაციის მიწოდება**

დასაბუთებული გადაწყვეტილების მისაღებად საბჭოს წევრებს ესაჭიროებათ სრული, სწორი და დროული ინფორმაცია. კორპორაციული მდივანი კომპანიაში აგროვებს ინფორმაციას, რომელიც საჭიროა გადაწყვეტილებების მისაღებად და უზრუნველყოფს, რომ საბჭოს წევრებმა დროულად მიიღონ ასეთი ინფორმაცია. ინფორმაციის შეგროვებასთან ერთად კორპორაციული მდივანი ასევე პასუხისმგებელია ინფორმაციის გავრცელების უზრუნველყოფაზე (საბჭოს სხდომების შედეგების ჩათვლით), კომიტეტების მონაცემებზე და ახალ დოკუმენტებსა და პოლიტიკაზე, რომელთა მიღებაც შეიძლება მოხდეს.

კორპორაციული მდივანი ხშირად სამეთვალყურეო საბჭოს ახალ წევრებს ათვისებობიერებს კომპანიის ისტორიის, სტრუქტურის, პოლიტიკისა და პროცედურების საკითხებში. ხშირად კორპორაციული მდივანი ამზადებს სახელმძღვანელოს ახალი წევრებისთვის, რომელშიც წარმოდგენილია ნაწყვეტები წესდებიდან და დებულებებიდან, ინფორმაცია კომპანიის ისტორიის, პრობლემების და განსაკუთრებით საბჭოს ბოლოდროინდელი, მნიშვნელოვანი ღონისძიებების შესახებ. ასეთი საორიენტაციო შეხვედრა შეიძლება სამეთვალყურეო საბჭოსა და დირექტორატის სხვა წევრების მონაწილეობითაც გაიმართოს.

სასურველია, კორპორაციული მდივანი განუწყვეტილად ახდენდეს კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი დოკუმენტების შემცველი საქაღალდის განახლებას. ეს არა მარტო მნიშვნელოვანი იქნებოდა ახალი წევრების ინფორმირებისათვის, არამედ შეასრულებდა გარკვეული სახელმძღვანელოს ფუნქციასაც.

ზოგიერთ შემთხვევაში გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაცია კომპანიაში ხელმისაწვდომი არ არის. ინფორმაციის მოსაპოვებლად კორპორაციულ მდივანს შეიძლება დასჭირდეს იურისტის, ბუღალტრის ან ფინანსური ექსპერტის რჩევის მიღება. კორპორაციულ მდივანს უნდა შეეძლოს ასეთ ექსპერტებთან დაკავშირება და მათი მომსახურების მიღების ორგანიზება.

### **სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების ტრენინგისა და სათანადო კვალიფიკაციის უზრუნველყოფა**

კორპორაციული მდივანი ორგანიზებას უწევს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებისთვის საჭირო ტრენინგებს. ამას შეიძლება ჰქონდეს სპეციალიზებული ტრენინგის სახე ბუღალტრულ აღრიცხვაში, კორპორაციულ მართვაში ან რაიმე სხვა სპეციფიკურ დისციპლინაში, რაც აუცილებელია კომპანიის საქმიანობის უკეთესად შესასწავლად. საბჭოს წევრები შეიძლება დაესწრონ კონფერენციებს ან სხვა ტრენინგებს კომპანიის გარეთ. მაგალითად, მრავალ ქვეყანაში არსებობს დირექტორთა ინსტიტუტი, რომელიც საგანმანათლებლო პროგრამებს სთავაზობს სამეთვალყურეო საბჭოს წევრებს.

სამეთვალყურეო საბჭომ უნდა განახორციელოს პერიოდული თვით-შეფასება. კორპორაციული მდივანი ხშირად მონაწილეობს ამ პროცესში – კითხვარის შემუშავებაში, პროცესის ახსნაში, მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზში. კითხვარის ნიმუში წარმოდგენილია სახელმძღვანელოს დანართის სახით.

### **საბჭოს სხდომების ორგანიზება**

კორპორაციული მდივანი პასუხისმგებელია როგორც სამეთვალყურეო საბჭოს, ისე დირექტორატის სხდომების ეფექტიანი მიმდინარეობის უზრუნველყოფაზე. ინფორმაციის შეგროვება და განაწილება, რაც ზემოთ იყო განხილული, პირველ ნაბიჯია კარგად წარმოებული და ნაყოფიერი სხდომებისთვის. სხვა მოსამზადებელი საკითხები მოიცავს წევრებისთვის სათანადო შეტყობინების და დღის წესრიგის გაგზავნას. საქარველოში საბჭოს სხდომებზე კვორუმის არსებობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია. თუ ზედიზედ ორ სხდომაზე კვორუმი არ შედგება, ხდება სამეთვალყურეო საბჭოს დათხოვნა. ასეთი სამართლებრივი საფრთხის გარეშეც შეტყობინების და დოკუმენტების გაგზავნა მნიშვნელოვანია. მომზადების გარეშე სამეთვალყურეო საბჭო ნაკლებად ეფექტიანი იქნებოდა, საბჭოს წევრები მოუმზადებლები იქნებოდნენ სიტყვით გამოსასვლელად და გადაწყვეტილებებსაც სათანადო განხილვის გარეშე მიიღებდნენ.

კორპორაციული მდივანი პასუხისმგებელია საბჭოს სხდომის პრაქტიკული მხარეების გადაწყვეტაზე – თუ სად ჩატარდება სხდომა და როგორია დღის წესრიგი, ასევე, სათანადო პროცედურების დაცვაზე. სათანადოდ შედგენილმა დღის წესრიგმა შეიძლება მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს სხდომის მსვლელობა. სადავო საკითხები, რომელთა განხილვასაც დიდი დრო სჭირდება, დღის წესრიგის ბოლოს უნდა იყოს აღნიშნული, რათა პირველ რიგში ნაკლებად სადავო საკითხები იქნეს განხილული.

ზოგიერთი კორპორაციული მდივანი საბჭოს სხდომაზე წევრების განთავსებასაც კი აკონტროლებს. ხშირად საბჭოს წევრების დაშორიშორება ხდება, რომლებიც მეგობრები არიან. ეს ხელს უწყობს საბჭოში ახალი ურთიერთობების დამყარებას და უზრუნველყოფს, რომ მეგობარმა საბჭოს წევრებმა ერთმანეთში საუბრის ნაცვლად ყურადღება დღის წესრიგის საკითხებზე გაამახვილონ.

კორპორაციული მდივანი საბჭოს სხდომაზე მდივნის ფუნქციებს ასრულებს. ის უპასუხებს კითხვებს და პროცედურულ საკითხებთან დაკავშირებით იძლევა მითითებებს. რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, კორპორაციული მდივანი აწარმოებს სხდომის ოქმს. ოქმი წარმოადგენს არა მხოლოდ საბჭოს ღონისძიებების ოფიციალურ გადაწყვეტილებებს, არამედ განხილვის და კამათის ძირითად მომენტებსაც. სხდომის შემდეგ ოქმი

დასამტკიცებლად მიეწოდება ყველა წევრს, სანამ მისი შენახვა მოხდება კომპანიის ოფიციალურ დოკუმენტებთან ერთად.

### **აქციონერები**

კორპორაციული მდივანი ზედამხედველობას ახორციელებს კომპანიას, აქციონერებსა და ინვესტორებს შორის არსებულ კავშირსა და ურთიერთობებზე. კორპორაციული მდივანი უზრუნველყოფს, რომ ასეთმა პირებმა დროულად და შესაბამის მისამართზე მიიღონ სათანადო შეტყობინება და განცხადება კომპანიში განხორციელებული ღონისძიებების შესახებ. კორპორაციული მდივანი ასევე უპასუხებს აქციონერთა და ინვესტორთა შეკითხვებს და მოთხოვნებს დოკუმენტებთან და ინფორმაციასთან დაკავშირებით. დაბოლოს, კორპორაციული მდივანი იღებს პრეტენზიებს აქციონერებისაგან და ცდილობს ნებისმიერი, შედარებით მარტივი დავის მოგვარებას.

### **აქციონერთა საერთო კრების მომზადება**

კომპანიის ყოველწლიური ცხოვრების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მოვლენა აქციონერთა საერთო კრებაა. კომპანიასთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღება სწორედ ამ ფორუმზე ხდება და მისი მოწვევა ხშირად კოორდინირებულია წლიური ფინანსური ანგარიშგების მომზადებასთან, წარმოდგენასთან და სხვა საკითხებთან. აღნიშნული კრება კორპორაციული მდივნის საქმიანობის მნიშვნელოვან ნაწილს იკავებს. მართლაც, კორპორაციული მდივანი არა მარტო ამზადებს ინფორმაციის უდიდეს ნაწილს კრებისთვის, არამედ კოორდინატორის როლსაც ასრულებს მენეჯმენტისთვის, იურისტებისთვის, სამეთვალყურეო საბჭოსა და ბუღალტრებისთვის, რომლებსაც კრებისთვის შესაბამისი ინფორმაციის მომზადება ევალება.

აქციონერთა კრებისთვის მნიშვნელოვანი დოკუმენტია დღის წესრიგი. კორპორაციული მდივანი დღის წესრიგს არ ადგენს, ეს სამეთვალყურეო საბჭოსა და დირექტორატის მოვალეობაა. კორპორაციული მდივანი ამზადებს პროექტს (საბჭოს მითითებით), ახდენს პროექტის ცირკულირებას, უზრუნველყოფს წევრებს შორის დღის წესრიგთან დაკავშირებით არსებული დავის გადაწყვეტას და, ასევე, დღის წესრიგის დროულ დამტკიცებას, გამოქვეყნებას და აქციონერებისთვის მიწოდებას.

აქციონერთა საერთო კრების დღის წესრიგი კორპორაციული მდივნის სხვა მოვალეობებსაც მოიცავს. კორპორაციულმა მდივანმა საკუთარ თავს უნდა ჰკითხოს, თუ კიდევ რა საკითხები შეიძლება იყოს შეტანილი დღის წესრიგში. მაგალითად, მოითხოვს თუ არა კანონში შეტანილი ცვლილება წესდების შეცვლას? ხშირად სამეთვალყურეო საბჭო შეიძლება არ იყოს გათვითცნობიერებული ასეთი საკითხებში შესახებ და კორპორაციული მდივანი მოვალეა საბჭოს ყურადღება მათზე გაამახვილოს და დღის წესრიგში შეიტანოს.

მას შემდეგ, რაც დღის წესრიგთან დაკავშირებით მიღწეული იქნება შეთანხმება, კორპორაციულმა მდივანმა უნდა იზრუნოს აქციონერებისთვის მის დროულად დაგზავნაზე. ამისათვის უნდა შედგეს აქციონერთა სია. ამ სიას გამოყვინებენ ასევე მოხდება ხმის დათვლის დროსაც. სიის შედგენის ან რეგისტრატორისგან მისი მიღების შემდეგ, კორპორაციულმა მდივანმა შეტყობინება უნდა დააგზავნოს სათანადო ფორმით და შესაბამის ვადაში. შეტყობინების ფორმა და ვადა განისაზღვრება სახემწიფო

კანონმდებლობით, კომპანიის წესდებისა და დებულებების პირობებით. საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, განცხადება საერთო კრების შესახებ უნდა გამოქვეყნდეს გაზეთში კრებამდე 20 დღით ადრე. აქციონერებმა, რომელთაც ეკუთვნით სააქციო კაპიტალის 0.5%-ზე მეტი უნდა მიიღონ შეტყობინება დაზღვეული წერილის სახით. კომპანიის დოკუმენტები შეიძლება, შეტყობინების უფრო ხანგრძლივ ვადას ითვალისწინებდეს.

აქციონერებთან ერთად, კორპორაციულმა მდივანმა ორგანიზება უნდა გაუკეთოს ყველა სხვა აუცილებელი პირის დასწრებას. ესენი არიან აუდიტორები, იურისტები და სხვა ექსპერტები. კრების დასაწყისში თავმჯდომარემ უნდა გამოაცხადოს არააქციონერების დასწრება და განმარტოს მათი დასწრების მიზეზები.

თუ კრებისათვის საჭიროა დოკუმენტების შემუშავება, კორპორაციული მდივანი უზრუნველყოფს მათ მომზადებას შესაბამისი პირის მიერ. აქციონერებს ხელი უნდა მიუწვდებოდეთ დღის წესრიგის სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებულ დოკუმენტებზე, რათა დასაბუთებული გადაწყვეტილება მიიღონ მოცემულ საკითხთან დაკავშირებით. იდეალურ შემთხვევაში, დოკუმენტების ასლები თან უნდა ერთვოდეს კრების შესახებ გაგზავნილ შეტყობინებას. ხშირად მასალების ასლების გადაღებასთან და გაგზავნასთან დაკავშირებული ხარჯები ძალიან დიდია. კომპანიამ ასეთი დოკუმენტების ასლები აქციონერებისათვის მაინც უნდა გახადოს ხელმისაწვდომი. ასლი შეიძლება ინახებოდეს კომპანიის ოფისში და ხელმისაწვდომი იყოს სამუშაო საათების განმავლობაში. დოკუმენტების სია და მინიშნება, თუ სად და როდის შეიძლება ასეთი დოკუმენტების განხილვა, მითითებული უნდა იყოს შეტყობინებაში. ასეთი დოკუმენტების მომზადება კომპანიის მოვალეობაა. კორპორაციული მდივანი უზრუნველყოფს, რომ ამ დოკუმენტების მიღება ან შემოწმების მოთხოვნა უპასუხოდ არ დარჩეს.

კორპორაციულმა მდივანმა უნდა მოაგვაროს კრებასთან დაკავშირებული პრაქტიკული საკითხები. საჭიროა, შეირჩეს კრების მოწვევის ადგილი, რაც აქციონერებისთვის მოსახერხებელი და საკმარისი ტევადობის მქონე უნდა იყოს. თუ ხდება კრების აუდიო ან ვიდეო ჩაწერა, მდივანმა უნდა უზრუნველყოს აუცილებელი მოწყობილობის დაყენება არსებობა და შემოწმება. რეგისტრაციის პროცედურები სათანადოდ უნდა იქნას დაცული ყველა დამსწრის ზუსტი რეგისტრაციისათვის.

ხმის მიცემის დროს მდივანმა უნდა განმარტოს კრებაზე ხმის მიცემის პროცედურა. ხმის მიცემის შემდეგ კორპორაციული მდივანი აცხადებს კენჭისყრის შედეგებს. ეს განცხადება უნდა გაკეთდეს თითოეული ხმის მიცემის შემდეგ, ან კრების ბოლოს. თუ რომელიმე საკითხზე კენჭისყრა დამოკიდებულია წინა კენჭისყრის შედეგებზე, პირველად წინა კენჭისყრის შედეგები უნდა გამოცხადდეს. მდივანი პასუხისმგებელია კრებაზე კენჭისყრის ბიულეტენების მომზადებასა და შენახვაზე. ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, რომ ბიულეტენი სწორად და ზუსტად ასახავდეს იმ საკითხს, რომელსაც კენჭი უნდა ეყაროს.

კორპორაციული მდივანი უზრუნველყოფს სათანადო პროცედურების დაცვას – კვორუმის არსებობას, ხმის მიცემას სწორი თანმიმდევრობით, გადაწყვეტილების მიღებას საჭირო ხმების რაოდენობით. ამასთან, კორპორაციული მდივანი, როგორც ექსპერტი მოქმედ კანონმდებლობასა და

კომპანიის დოკუმენტებში, მზად უნდა იყოს კრების მსვლელობისას წამოჭრილ ნებისმიერ შეკითხვაზე პასუხის გასაცემად.

კორპორაციული მდივანი პასუხისმგებელია აქციონერთა საერთო კრების ოქმზე. საქართველოს კანონმდებლობით აქციონერთა კრების ოქმი უნდა შეადგინოს და დაამოწმოს ნოტარიუსმა. კორპორაციულმა მდივანმა უნდა უზრუნველყოს ნოტარიუსის დასწრება, ოქმის შესაბამისი მომზადება, რათა ის სათანადოდ ასახავდეს კრების მსვლელობას (ამგვარად, მდივანიც უნდა წერდეს კრების ოქმს) და მოხდეს მისი დროული გამოცხადება და ხელმისაწვდომობა დაინტერესებული პირებისთვის.

### **აქციონერთა უფლებების დარღვევის ან დავების გადაწყვეტა**

როგორც კომპანიის ძირითადი საკონტაქტო პირი, კორპორაციული მდივანი ხშირად იღებს პრეტენზიებს აქციონერებისგან. თითოეული ასეთი პრეტენზია უნდა იყოს რეგისტრირებული და, თუ მდივანს დამოუკიდებლად არ შეუძლია საკითხის მოგვარება, უნდა გადასცეს კომპანიის შესაბამის პირს გადასაწყვეტად. კორპორაციულმა მდივანმა ყურადღება უნდა მიაქციოს ამ კონფლიქტს, უნდა უზრუნველყოს გარკვეული ღონისძიების განხორციელება კომპანიის თანამშრომლის მიერ და ამის შესახებ უნდა აცნობოს აქციონერს. თუ კომპანიას აქვს სპეციალური პროცედურა აქციონერის პრეტენზიის განხილვასთან დაკავშირებით, კორპორაციულმა მდივანმა უნდა განუმარტოს ასეთი პროცედურა აქციონერს და დახმარება გაუწიოს პროცედურის დაცვაში.

აქციონერის პრეტენზია, რომელიც ეხება უფლებების დარღვევას, უფრო დიდი ყურადღებით უნდა იქნეს განხილული. უნდა მოხდეს არა მარტო პრეტენზიის რეგისტრაცია, არამედ მისი შეფასება სამეთვალყურეო საბჭოს მორიგ სხდომაზე. შეიძლება საჭირო გახდეს აქციონერთა ყოველწლიური საერთო კრების მიერ აღნიშნული დარღვევის შეფასება და მის გამოსასწორებლად შესაბამისი ღონისძიებების დასახვა. კარგი იქნება დროდადრო სამეთვალყურეო საბჭოსთან ერთად აქციონერთა უფლებების დარღვევის, პრეტენზიებისა და გამოსასწორებელი ღონისძიებების შესახებ ინფორმაციის განხილვა, რათა აღიკვეთოს შემდგომი დარღვევები.

### **თქვენი კომპანიის შემოწმება**

სთხოვეთ აქციონერს, ეწვიოს მენეჯმენტის წევრს და სთხოვოს კომპანიის წესდების ასლი. ის დრო, რაც დასჭირდება ამ პირს აქციონერისთვის წესდების ასლის მისაწოდებლად, არის კორპორაციული კომპანიის კორპორაციული მართვის და აქციონერთა სისტემების მუშაობის კარგი ინდიკატორი. თუ პროცესს დასჭირდება 30 წუთზე მეტი, მაშინ საჭიროა დაფიქრება აღნიშნული სისტემის გაუმჯობესებაზე!

### **ინფორმაციის მიწოდება აქციონერისთვის**

ინფორმაციის მიღების უფლება ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი უფლებაა აქციონერისთვის. კორპორაციული მდივანი უზრუნველყოფს აღნიშნული უფლების დაცვას. საიმედო, დროული და სრული ინფორმაციის მიწოდება ყველა დაინტერესებული მხარისათვის არის კომპანიის დადებითი იმიჯის და კონფლიქტების არარსებობის გარანტია.

### **ინფორმაციის მიწოდება აქციონერისთვის**

• კანონით განსაზღვრული ინფორმაცია აქციონერებს უნდა მიეწოდოთ მოთხოვნისთანავე, დროულად და გამონაკლისის გარეშე.

- კორპორაციული მართვის საუკეთესო პრაქტიკა კომპანიებისგან მოითხოვს, რომ აქციონერებს მიაწოდონ უფრო მეტი ინფორმაცია, ვიდრე კანონით არის განსაზღვრული. კარგი კორპორაციული მდივნები განიხილავენ, თუ რა ტიპის ინფორმაციის მიწოდება უნდა მოხდეს ნებაყოფლობითი.

- აქციონერებს ინფორმაციაზე ხელი უნდა მიუწვდებოდეთ უფასოდ და გართულების გარეშე.

თუ კომპანიას არ შეუძლია დოკუმენტების უფასოდ მიწოდება, მაშინ უნდა მომზადდეს ალტერნატიული პროცედურა, რომელსაც დაამტკიცებს სამეთვალყურეო საბჭო. ასეთი პოლიტიკა ასევე უნდა გააშუქდეს ყოველწლიურ კრებაზე და განთავსდეს კომპანიის ვებ-გვერდზე. გავრცელებული პროცედურაა დოკუმენტების შემოწმება კომპანიის ოფისში და ასლების მიწოდება ნებისმიერი აქციონერისთვის ასლის გადაღების და საფოსტო ხარჯების გადახდის შემდეგ.

### **ინფორმაციის გახსნის მოთხოვნა**

*კანონის თანახმად აქციონერებმა უნდა მიიღონ შემდეგი დოკუმენტები*

- წლიური ანგარიში, ფასიანი ქაღალდების ეროვნული კომისიისთვის წარდგენილი ფორმით, მათ შორის:

- წლიური ფინანსური ანგარიშგება;
- მსხვილ აქციონერთა სია;
- ინფორმაცია საბჭოს წევრებისა და დირექტორების შესახებ;
- კომისიისათვის წარდგენილი ნახევარწლიანი, მიმდინარე და სხვა ანგარიშები;
- საერთო კრების ოქმი;
- განმარტებები დღის წესრიგის საკითხებთან დაკავშირებით;
- განმარტებები კომპანიის საქმიანობასთან და მართვის ორგანოებთან დაკავშირებით;
- წესდებით განსაზღვრული ნებისმიერი სხვა ინფორმაცია.

განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა სამეთვალყურეო საბჭოს სხდომასა და ყოველწლიურ (საყოველთაო) საერთო კრებაზე მიღებული გადაწყვეტილებები. თუ რამე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიიღება, კორპორაციულმა მდივანმა უნდა უზრუნველყოს ასეთი გადაწყვეტილების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება აქციონერებისათვის. მდივანმა შეიძლება მოამზადოს გადაწყვეტილების განმარტავი დოკუმენტი ან ინსტრუქცია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რა ნაბიჯები უნდა გადადგას აქციონერმა გადაწყვეტილების შედეგად.

დაბოლოს, კორპორაციულმა მდივანმა უნდა განიხილოს კომპანიის შესახებ პერიოდულად განახლებული ინფორმაციის გაგზავნა მაშინაც კი, თუ ეს მოთხოვნა კანონით ან წესდებით არ არის განსაზღვრული.

აქციონერებთან კარგი ურთიერთობის დამყარება ნიშნავს აქციონერთა ინფორმირებას. თუ კომპანია გამოუშვებს ახალ პროდუქტს, მიიღებს ჯილდოს ან გახსნის ახალ ქარხანას, მდივანმა უნდა განიხილოს მოვლენის შესახებ შეტყობინების დაგზავნა. კარგად ინფორმირებული აქციონერები ჩვეულებრივ კმაყოფილი არიან.

### **კომპანია**

კორპორაციული მდივანი პასუხისმგებელია კომპანიის მიერ კანონის მოთხოვნათა დაცვაზე, რაც ნიშნავს კომპანიის მიერ საჭირო დოკუმენტების დროულ შენახვას, ბიზნესისთვის აუცილებელი ლიცენზიის მიღებას და სათანადო ადგილზე კომპანიის რეგისტრაციის უზრუნველყოფას.

### **დოკუმენტების წარდგენა ფასიანი ქაღალდების კომისიაში**

კორპორაციული მდივანი უზრუნველყოფს წლიური ანგარიშისა და სხვა საჭირო დოკუმენტების წარდგენას ფასიანი ქაღალდების ეროვნულ კომისიაში. კორპორაციულ მდივანს დამოუკიდებლად არ შეუძლია და არც უნდა სცადოს ყველა აღნიშნული ანგარიშის მომზადება. იგი ზედამხედველობს პროცესს, აგროვებს აუცილებელ გამოცდილებას, უზრუნველყოფს სხვადასხვა დოკუმენტების დროულ მომზადებას და საბოლოო დოკუმენტების შედგენას, მათ შენახვამდე მენეჯმენტის და სამეთვალყურეო საბჭოსთვის მიერ განსახილველად წარდგენას. სხვადასხვა კომპანიების დადგენილია კონტროლის განსხვავებული მეთოდოლოგია, რაც დაკავშირებულია შენახული ინფორმაციის სწორ მართვასთან.

### **კალენდარი**

მოსახერხებელია სხვადასხვა ანგარიშების მომზადების პროცესისათვის კალენდრის შედგენა. ამ გზით წლიური ანგარიშის მომზადების პროცესში მონაწილე თითოეული მხარე გათვითცნობიერებულია დოკუმენტების მომზადების, წარდგენის ან განხილვის საბოლოო ვადების შესახებ. კალენდარში განსაზღვრული უნდა იყოს პასუხისმგებელი მხარეები და რეალური ვადები დავალებების შესასრულებლად.

### **დოკუმენტების წარდგენის საბოლოო ვადები**

საქართველოს კანონმდებლობის თანახმად, ქვემოთ მოცემულია ფასიანი ქაღალდების ეროვნული კომისიისთვის დოკუმენტების წარდგენის ვადები:

- წლიური ანგარიში: ფინანსური წლის დამთავრებიდან 90 დღის განმავლობაში;
- ნახევარწლიანი ანგარიში: ფინანსური წლის პირველი ნახევრის დასრულებიდან 45 დღის განმავლობაში;
- მიმდინარე ანგარიში: მნიშვნელოვანი მოვლენის თარიღიდან 15 დღის განმავლობაში;
- ანგარიში მენეჯმენტის და სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების მფლობელობაში არსებული წილის შესახებ: 10 დღის ვადაში საბჭოს წევრად გახდომისა ან კომპანიის ანგარიშვალდებულ კომპანიად გარდაქმნის დღიდან.

## კომპანიის დოკუმენტების კონტროლი

კორპორაციული მდივანი პასუხისმგებელია კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მომზადებაზე, შენახვასა და კონტროლზე. აღნიშნული მოიცავს კომპანიის ჩანაწერების სისრულის უზრუნველყოფას, დოკუმენტების სიახლეს და ასეთი დოკუმენტების ხელმისაწვდომობას შესაბამისი პირებისათვის. მოკლედ, მდივანი პასუხისმგებელია კომპანიასთან დაკავშირებული ინფორმაციის ეფექტიან გაცვლაზე.

კორპორაციული მდივნის მიერ გადადგმული პირველი ნაბიჯი უნდა იყოს კომპანიის დოკუმენტების სრული და მიმდინარე კრებულის შედგენა. მდივანს უნდა ჰქონდეს ყველა დოკუმენტის – წესდების ცვლილებების, სხდომის ოქმების, აქციონერთა ხელშეკრულებების, ლიცენზიების, ოფიციალური წერილებისა და მნიშვნელოვანი კონტრაქტების ორიგინალები. ეს ორიგინალები შესაბამისად უნდა იყოს დაცული. მათი გადაგზავნა ან ვინმესთვის მიცემა აუცილებლობის გარეშე დაუშვებელია. კორპორაციულმა მდივანმა უნდა შეინახოს აღნიშნული მნიშვნელოვანი დოკუმენტების ასლები (სასურველია, აკინძული), რაც ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შემდგომი გადაღებისა და განხილვისთვის.

დოკუმენტების კრებული უნდა შეიცავდეს:

- კომპანიის წესდებსა და მის ყველა ცვლილებას;
- კომპანიის დებულებებს;
- ქონებაზე კომპანიის უფლების დამადასტურებელ დოკუმენტებს;
- საერთო კრების ოქმებს და დამხმარე მასალებს;
- სამეთვალყურეო საბჭოსა და დირექტორატის ოქმებს დამხმარე დოკუმენტებთან ერთად;
- კომპანიის აუდიტორის ანგარიშს;
- ყოველწლიურ ფინანსურ ანგარიშგებას;
- ნებისმიერ პროსპექტს კომპანიის ფასიანი ქაღალდების გამოშვების შესახებ;
- სერტიფიკატებს, ლიცენზიებს, ნებართვებსა და მსგავს დოკუმენტებს.

ხშირად კომპანიებს მოეთხოვებათ ასეთი დოკუმენტების დამოწმებული ასლების წარდგენა. კორპორაციული მდივანი შესაფერისი პირია ასეთი სერტიფიკატის ხელმოსაწერად. აღნიშნულის განხორციელებამდე კორპორაციულმა მდივანმა უნდა დაადასტუროს დამოწმებული ასლების სისრულე და სიზუსტე.

კორპორაციულმა მდივანმა შეიძლება განახორციელოს კომპანიის დოკუმენტების პერიოდული განხილვა მათი კანონთან შესაბამისობის უზრუნველსაყოფად. კანონი იცვლება და ამიტომ მდივანი კანონმდებლობის ნებისმიერი ცვლილების საქმის კურსში უნდა იყოს, რამაც შეიძლება გავლენა იქონიოს კომპანიაზე ან მის დოკუმენტებზე. კორპორაციულმა მდივანმა დამატებით შეიძლება სთხოვოს კომპანიის ოურისტს, რათა მან კომპანიას აცნობოს ნებისმიერი ასეთი ცვლილების შესახებ.

სულ მცირე, საჭიროა კანონმდებლობასთან კომპანიის დოკუმენტების შესაბამისობის ყოველწლიური განხილვა, რათა სათანადო ცვლილებების განხორციელება იქნეს უზრუნველყოფილი.

კომპანიის მდივანი აქტიური უნდა იყოს კომპანიის დოკუმენტებთან მიმართებაში. თუ მდივანი აღმოაჩენს, რომ კანონის გამო საჭიროა დოკუმენტის შეცვლა, მისი მოვალეობაა საჭირო ცვლილების მომზადება, აღნიშნული საკითხის მენეჯმენტის და სამეთვალყურეო საბჭოს ყურამდე მიტანა და მისი შეტანა მომდევნო დღის წესრიგში დასამტკიცებლად. კარგი კორპორაციული მდივნები სცდებიან სამართლებრის მოთხოვნებს. როცა ისინი აღმოაჩენენ კომპანიის დოკუმენტების ან პოლიტიკის გაუმჯობესების გზას, ისინი სამეთვალყურეო საბჭოს ურჩევენ, თუ რა ცვლილებების განხორციელებაა საჭირო და აწვდიან მათ ინფორმაციას ცვლილებების დადებითი შედეგების შესახებ.

### **სამოდელო დოკუმენტები**

წინამდებარე სახელმძღვანელო დანართების სახით შეიცავს სამოდელო დოკუმენტებს, რომელთაც გამოიყენებს კორპორაციული მდივანი. მსგავს ნიმუშებს შეიძლება შეიცავდეს სხვა პუბლიკაციებიც. დოკუმენტების ნიმუშების გამოყენებისას კორპორაციულმა მდივანმა ისინი უნდა მიუსადაგოს ადგილობრივი კანონის (საჭიროების შემთხვევაში) მოთხოვნებს და კომპანიის საჭიროებებს.

აღნიშნულ შემთხვევაში სპეციალური დავალებების დეპარტამენტში უნდა დადგინდეს სასურველი პარამეტრების და რეკვიზიტები. რაც ყველას დაეხმარება როგორც კანონის, ასევე, შუალედური დოკუმენტის სწორად გათავისებაში.

### **კანონის დარღვევა**

თუ კომპანიისთვის ცნობილია მის მიერ კანონის დარღვევის შესახებ, კორპორაციული მდივნის როლი ხშირად მდგომარეობს კანონთან შესაბამისობის აღდგენაში. დარღვევის გამოსწორების შემდეგ კორპორაციულმა მდივანმა მომავალში მსგავსი დარღვევების აღკვეთა უნდა სცადოს. აუცილებელია, გაკეთდეს ჩანაწერები არსებული დარღვევების და მათი გამოსასწორებელი ღონისძიებების შესახებ. ზოგ შემთხვევაში მენეჯმენტს შეიძლება შემდგომი ტრენინგი დასჭირდეს (შიდა, ან გარე), შეიძლება საჭირო გახდეს პასუხისმგებლობის და კომუნიკაციების ახალი გზების გამონახვა, ან თანამშრომლების გადანაწილება.

კანონის დარღვევაზე საუბრისას აუცილებელია გავისხენოთ ყოველივე, რაც მომავალი ლიდერის კანონი მორჩილებაზე იყო ნათქვამი. კანონ-მორჩილება უკავშირდება ორგანიზაციისა და მისი წარმატებული პოლიტიკის ასრულებას. კორპორაციული მდივნის მაგალითზე შეიძლება ითქვას, რომ ხელსეკრულების შესრულება მისი ყველა პირობის გათვალისწინებით დაკავშირებულია იმ რიგითობასთან, რაც უნდა დაიცვას მომავალმა ლიდერმა პირობების შესრულებისას. თუ დავალებულია თანმდები ხელშეკრულების დადება გადავადების პირობების გარეშე, მაშინ აუცილებელია, ჯერ დავალებული ინფორმაციის სწორი და თანმიმდევრული შემოწმება და შემდეგ გაანალიზება, თუ რომელ პირობად შეიძლება იყოს ის დასმული, ან როგორი რიგითობით.

### კონფიდენციური ინფორმაცია

კომპანიის მდივანი უზრუნველყოფს კონფიდენციური ინფორმაციის დაცვას. უპირველესად, მდივანმა უნდა შეადგინოს ასეთი ინფორმაციის სია. შეზღუდვები შეიძლება დაწესებული იყოს კანონით, ხელშეკრულებებით ან კომპანიის პოლიტიკით. ასეთი სიის მომზადება საჭიროებს ხელმძღვანელობის (თუ რა საკითხებია კომპანიის სავაჭრო ან კომერციულ საიდუმლო), შიდა იურისტების (რომლებიც განმარტავენ, თუ რა საკითხები უნდა იყოს კონფიდენციური გამომდინარე კომპანიის მონაწილეობით დადებული ხელშეკრულებებიდან) და გარე იურისტების (რომლებიც განმარტავენ, თუ, კანონიდან გამომდინარე, რა საკითხები უნდა იყოს კონფიდენციური) მონაწილეობას. მდივანმა შეზღუდული ან კონფიდენციური ინფორმაცია უნდა შეინახოს უსაფრთხო ადგილას და უნდა იცოდეს, თუ ვის შეუძლია ამ ინფორმაციის მიღება. კომპანიას, სულ ცოტა, უნდა ჰქონდეს პოლიტიკა კონფიდენციურ ინფორმაციასთან დაკავშირებით, რაც ცნობილი უნდა იყოს ყველა თანამშრომლისთვის.

კომპანიას, ასევე, უნდა ჰქონდეს დებულება ასეთი ინფორმაციის გამოყენების შესახებ. დაბოლოს, ჩართვა თანამშრომლებთან და კონსულტანტებთან გაფორმებულ ხელშეკრულებებში.

შეზღუდული ინფორმაციის მიწოდებისას კორპორაციულმა მდივანმა მიმღებს ნათლად უნდა აუხსნას ამ ინფორმაციის კონფიდენციურობა. თუ ეს პირი კომპანიის მუშაკია, მან ხელი უნდა მოაწეროს აღიარებას, რომელი ინფორმაციაა კონფიდენციური. თუ ის გარეში პირია, მან ხელი უნდა მოაწეროს ხელშეკრულებას კონფიდენციურობის დაცვის შესახებ. კორპორაციულ მდივანს უნდა ჰქონდეს მონაცემები თითოეული პირის შესახებ, რომელსაც ხელი მიუწვდება კონფიდენციური ინფორმაციაზე.

## შექმენი წარმატებული გუნდი 12 ნაბიჯი ეფექტური გუნდის შესაქმნელად

*ლიდერი არასოდეს ამბობს “მე”; ლიდერი ამბობს – “ჩვენ”.*

პროექტის წარმატებული შესრულების უმნიშვნელოვანესი პირობა ეფექტური გუნდის არსებობაა. გამორჩეული ლიდერი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს ასეთი გუნდის შექმნას.

არიან სხვადასხვა ტიპის ლიდერები. თუ ძალიან კარგი ლიდერი მართავს გუნდს, გუნდის წევრები თითქმის არ გრძნობენ ამ მართვას. შემდეგი ლიდერია ის, რომელიც უყვართ. მას მოჰყვება ლიდერი, რომლის ეშინიათ, და ბოლოს არის "ლიდერი", რომელიც არ უყვართ.

თუ ხართ ლიდერი, უნდა გჯეროდეთ თქვენი გუნდის. თუ არ გჯერათ ადამიანების, ისინიც არ დაგიჯერებენ.

კარგი ლიდერი ბევრს არ ლაპარაკობს: ის მოქმედებს. როდესაც დიდი ლიდერის ჯგუფში სრულდება წარმატებული სამუშაო, გუნდის წევრებს შეუძლიათ თქვან: “ეს ჩვენი სამუშაოა”, ან “ამ სამუშაოს ჩვენ ვაკეთებთ”. ამ სიტყვებში ნაწილობრივად ვლინდება დიდი ლიდერის უმნიშვნელოვანესი თვისება: თუ კარგი მენეჯერი დავალებებს აძლევს თავის თანამშრომლებს, კარგი ლიდერი ჯგუფის წევრებზე შთამაგონებლად მოქმედებს. ამიტომ ისინი ითავისებენ თავიანთ სამუშაოს.

გუნდის წევრებს ლიდერმა ასევე უნდა შთააგონოს ერთობის შეგრძნება. მათ შორის, მინიმალური უნდა იყოს ერთმანეთთან შეჯიბრების სურვილი, ამასთანავე, თითოეულმა მათგანმა კარგად უნდა იცოდეს საკუთარი თავის ფასი და მნიშვნელობა გუნდისთვის. სწორედ ეს პრინციპები საფუძვლად უდევს ყოველ ეფექტურ გუნდს.

არსებობს გარკვეული ტაქტიკური ნაბიჯები, რომელთა გათვალისწინება წარმატებული ჯგუფის შექმნისთვის აუცილებელია. კერძოდ:

### ნაბიჯი I. გუნდის მომავალი წევრების წინასწარი შეხვედრა

პროექტის დაწყებამდე, დაფიქრდით, რატომ მოვიდნენ თქვენთან გუნდის ესა თუ ის წევრები და როგორია მათი პერსონალური თვისებებები. ამ თვისებებზე დიდწილად არის დამოკიდებული პროექტის საბოლოო შედეგი. შედეგებზე ასევე გავლენას ახდენს გუნდის წევრების თავისუფალი დროის განრიგი. გუნდი ყოველთვის გამორჩეული იქნება, თუ ლიდერი მოახერხებს გუნდის წევრებთან შეხვედრას არაფორმალურ პირობებში, მაგალითად, ლანჩის დროს. ამ შემთხვევაში ლიდერი უკეთ გაიგებს, რას ფიქრობენ გუნდის ცალკეული წევრები პროექტის ამა თუ იმ ნაწილის შესახებ, როგორი მოტივაცია ამოძრავებს მათ პროექტის შესრულებისას და როგორ შეიძლება, გუნდის პერსპექტივის თვალსაზრისით, ცალკეული წევრის უკეთ "გამოყენება".

დასავლეთის და ამერიკის მსხვილ მარკეტინგულ კომპანიებში მიღებულია, რომ ყოველი დიდი პროექტის დაწყების წინ, მეპატრონე ან მთავარი მენეჯერი ხდება გუნდის ცალკეულ წევრებს, ეცნობა მათ გეგმას, სამუშაო განრიგს, მოტივაციას. ყოველ მონაწილეს გააჩნია თავისი მოტივაცია პროექტში მონაწილეობისთვის. ზოგიერთი დაკმაყოფილებულია თვით ფაქტით, სხვებს კი უფრო პრესტიჟი ან ძალაუფლება აინტერესებთ. ლიდერი ვალდებულია გაუგოს და დაეხმაროს გუნდის თითოეულ წევრს, ამისთვის კი, მან უნდა იფიქროს და იმოქმედოს, როგორც გუნდის ნაწილმა. ამასთანავე, ლიდერმა უნდა აუხსნას გუნდის წევრებს, თუ როგორ შეიძლება წარმატების მიღწევა ყოველი პიროვნების მიზნების, მოტივაციის და პირადული თვისებების გათვალისწინებით.

## **ნაბიჯი II: გუნდის მისია**

გუნდის ლიდერს - გუნდის მთავარ გამაერთიანებელ ძალას – გამოკვეთილი უნდა ჰქონდეს გუნდის მისია, გუნდის მკაფიო მიზანი. ეს მიზანი ჩამოყალიბებული უნდა იყოს გუნდის წევრებთან პირველ შეხვედრამდე. ამიტომ მოამზადეთ მონახაზი, თუ რისი მიღწევა გსურთ და შეხვედრის დაწყებისთანავე გააცანით გუნდის მომავალ წევრებს. ამგვარად, ამ შეხვედრას, ან, შესაძლებელია, შეხვედრების რიგს, ექნება გამოკვეთილი ტენდენცია. გაითვალისწინეთ, რომ მიზანი/მიზნები უნდა იყოს საკმაოდ "ელასტიური", რათა შესაძლებელი იყოს მისი შეცვლა. გუნდის მუშაობის პროცესში ლიდერის საწყისი მიზანი, საწყისი შეხედულებები ხშირად იცვლება.

## **ნაბიჯი III: გაანაწილე როლები**

როდესაც გუნდის ცალკეული წევრების როლი განსაკუთრებით ამბიციურია, შესაძლებელია, გუნდში წარმოიშვას გარკვეული წინააღმდეგობები. მათი აცილება შეიძლება, თუ გუნდის წევრების როლები გამოკვეთილი და გამიჯნული იქნება. პროექტის დასაწყისშივე ლიდერი აცხადებს და ასაბუთებს, თუ ვინ და რატომ არის პასუხისმგებელი ამა თუ იმ ამოცანის შესრულებაზე. ამით აცილებული უნდა იქნას შესაძლებელი გაუგებრობები, ეჭვიანობა, და სხვა არასასურველი მომენტები. თუ პროექტში გარკვეული "შავი სამუშაო" შესასრულებელი, კარგი იქნება, განრიგი დააწესოთ, ისე, რომ ეს "სამუშაო" შეძლებისდაგვარად, გუნდის ყველა წევრზე განაწილდეს.

## **ნაბიჯი IV: შექმენი ჯგუფის ინდივიდუალური სახე**

იფიქრე ჯგუფის ფორმალურ/ოფიციალურ სახეზე. იმის მაგივრად, რომ თქვა: "გიორგი, ნანა, ლალი, მე მინდა, რომ ჩვენ ერთად შევიმუშავოთ მომავალი შეხვედრის გეგმა", უმჯობესია ითქვას: "გიორგი, ნანა, ლალი, ამჟამად მე ვმუშაობ უმნიშვნელოვანეს საკითხზე, რომელიც წარდგენილი

იქნება კონფერენციაზე. ძალიან კარგი იქნება, თუ თქვენ, სამივე ჩაერთვებით ამ საკითხის წარდგენაში". ადამიანები უფრო აღიქვამენ თავიანთ ამოცანებს და გუნდის მიზნების მნიშვნელობას, თუ ეს ამოცანები და მიზნები ოფიციალურად არის მიწოდებული.

ვარკვეული სახე ახლადდაარსებულ ორგანიზაციებსაც აქვთ. ადამიანები აღიქვამენ გუნდს უკვე იმიტომ, რომ იგი არსებობს. მაგრამ აუცილებელია გუნდის ინდივიდუალური სახის შექმნა და ამ სახის მაქსიმალური გამოკვეთა. ამისთვის საჭიროა, რომ საზოგადოებას გუნდის წევრების მოღვაწეობა და პროექტის სტატუსი სისტემატურად გააცნოთ. ამ მიზნისთვის შესაძლებელია, გამოიყენოთ ტელევიზია, გაზეთები, სხვა ბეჭდვითი საშუალებები, პრეზენტაციები სხვადასხვა ოფიციალურ და არაოფიციალურ შეხვედრებზე, გუნდის ცალკეული წევრების დასახელებით და სხვ.

### **ნაბიჯი V: დასახე მოქმედების გეგმა**

პროექტის დაწყებისთანავე, გუნდის წევრებს ლიდერმა უნდა აუხსნას გუნდური მოქმედების პრინციპი: "ფეხბურთის გუნდის მსგავსად, ჩვენც ერთი გუნდი ვართ და საერთო თამაშს ვთამაშობთ". ფეხბურთის გუნდის წევრები წინასწარ იგებენ, თუ რა როლს შეასრულებენ ისინი თამაშში; შემდეგ, ყოველმა მოთამაშემ სწორად უნდა გაიაზროს, თუ რა უნდა გააკეთოს, როლი წარმატებული რომ გამოვიდეს და, საბოლოო ჯამში, მიზანს მივაღწიოთ. იგივე პრინციპი მოქმედებს პროექტის შესრულებისას. ჯერ კიდევ პროექტის დაწყებამდე, გუნდის წევრებმა იციან, თუ რა უნდა გააკეთოს ყოველმა ცალკეულმა წევრმა პროექტის გამარჯვებისთვის და ხელს უწყობენ ერთმანეთს, რათა გაადვილდეს გუნდში მათი ასიმილაცია.

### **ნაბიჯი VI: ლიბერალურად გამოიყენე სიტყვები: "ჩვენ" და "ჩვენი"**

პროექტის მიმართ გუნდის წევრებს უნდა განუვითარდეთ "მესაკუთრის" შეგრძნება. ეს კი გულისხმობს სიტყვების "ჩვენ" და "ჩვენი" ხშირ გამოყენებას და გუნდის ლექსიკონში ამ სიტყვების დამკვიდრებას. მაგალითად, როდესაც საუბარია კონფერენციაზე, რომლის ორგანიზაციაში გუნდის ყველა წევრი მონაწილეობს, ან რომელიც გუნდის ყველა წევრის ინტერესებშია, ლიდერი ამბობს "ჩვენი კონფერენცია", ან "გუნდის კონფერენცია", მიუხედავად იმისა, რომ კონფერენციის ორგანიზებაში მისი წვლილი შეიძლება შეუდარებლად დიდი იყოს. მაგრამ ასეთი სიტყვებით ხაზი ესმება კონფერენციის დაგეგმვაში გუნდის ყოველი წევრის მონაწილეობას. ამასთანავე, მკვიდრდება იდეა, რომ კონფერენციის შედეგს გუნდის ყოველი წევრის მუშაობა განაპირობებს.

## ნაბიჯი VII: ნუ დომინირებ (ნუ ავლენ ძალაუფლებას)

ინფორმაციას ყოველთვის არ აქვს ერთნაირი ძალა. აუცილებელია მისი ეფექტურად მიწოდება. ლიდერის გავლენა გუნდზე შეიძლება შემცირდეს, თუ ინფორმაცია არასწორად იქნება გადაცემული. შესაძლებელია გუნდის რომელიმე წევრმა მიიღო დავალება, რომელიც მან ვერ შეასრულა, შემდეგ კი აღმოჩნდება, რომ მან მიიღო არასწორი ინფორმაცია, თუ როგორ ან რა მიმართულებით უნდა შესრულებულიყო ეს დავალება. ამიტომ აუცილებელია ვიცოდეთ, თუ როგორ "მოვეპყროთ" ნებისმიერ ინფორმაციას. გუნდის წევრებს უნდა ჰქონდეთ სწორი ინფორმაცია პროექტის შესახებ; განსაკუთრებით ხაზგასმული უნდა იყოს ძირითადი პრიორიტეტები და ის, თუ რა წარმატებას მოუტანს კომპანიას ამ პროექტის დროული და სწორი შესრულება.

აუცილებელია ასევე, რომ პროექტის შესახებ ამომწურავი ინფორმაცია თანაბრად მიაწოდოთ გუნდის ყველა წევრს და არა მხოლოდ წამყვანი როლების შემსრულებლებს.

## ნაბიჯი VIII: განავითარე ქსელი

კრიტიკულმა ინფორმაციამ, მაგალითად, პროექტის სტატუსის შეცვლის შესახებ, შეიძლება გამოიწვიოს გუნდის დაშლა თუ გუნდის წევრებს ერთმანეთთან ხშირი და მჭიდრო ურთიერთობა არ ექნებათ. პირველივე შეხვედრაზე ზუსტად განსაზღვრეთ, რა გზით და რამდენად ხშირად უნდა დაუკავშირდნენ გუნდის წევრები ერთმანეთს. ასეთი დაკავშირების საშუალებებია: ელექტრონული გზავნილები, უშუალო შეხვედრები, კონფერენციები, სატელეფონო ზარები, სპეციალური ბიულეტენები და სხვა ანალოგიური გზები. დარწმუნდით, რომ გუნდის ყოველმა წევრმა იცის, თუ როდის და სად უნდა შეხედეს გუნდის სხვა წევრს/წევრებს, როგორ მოახერხებენ წევრები ერთმანეთთან დაკავშირებას, ვინ არის პასუხისმგებელი სხვადასხვა შეხვედრებზე ან ვისი საშუალებით არის შესაძლებელი ასეთი შეხვედრების პროგნოზირება.

## ნაბიჯი IX: გამოყავი დრო არაფორმალური შეხვედრებისთვის

ძნელია გუნდი იყოს ეფექტიანი და დინამური, თუ მისი წევრები ერთმანეთს მხოლოდ საქმიან ატმოსფეროში ხვდებიან და ამ შეხვედრებზე ფორმალურად ურთიერთობენ. კარგი იდეაა, ჯგუფში დაიგეგმოს სადილები, ლანჩები, მოგზაურობები და სხვა სოციალური ღონისძიებები, სადაც გუნდის წევრები ერთმანეთს უფრო ახლოს გაიცნობენ. ზოგიერთი სპეციალისტის რეკომენდაციით, კარგია ასეთ შეხვედრებზე მცირეოდენი სასმელის დალევა. "საერთო სუფრის" მარტივი აქტი ხელს შეუწყობს გუნდის წევრებს შორის, ფსიქოლოგიური კავშირის განმტკიცებას.

## **ნაბიჯი X: გააძლიერე გუნდის კონცეფცია**

თუ გუნდი ეფექტიანად და კარგად მუშაობს, რაც შეიძლება ხშირად აღნიშნე, რომ ასეთი ეფექტი სწორედ გუნდური მუშაობის შედეგია. ამასთანავე, თუ რომელიმე წევრი განსაკუთრებით აქტიურია, განსაკუთრებით ბევრს მუშაობს ან განსაკუთრებით ეფექტიანია, ყოველთვის აღნიშნე ეს - არა მარტო გუნდის წევრებს შორის, არამედ კორპორაციის სხვადასხვა დონეებზე.

## **ნაბიჯი XI: გამოიყენე იუმორი**

თუ შეძლებთ იცინოთ ჯგუფის წევრებთან ერთად, იგრძნობთ, რომ ჯგუფი უფრო შეკრული ხდება. სიცილი, ხუმრობა, იუმორი ხსნის დაჭიმულობას და ოფიციალობას, რომელიც პროექტის საწყის ეტაპზე, შეიძლება გუნდის წევრებს შორის არსებობდეს.

## **ნაბიჯი XII: შექმენი თავისუფალი ატმოსფერო**

შემომქმედი და მეგობრული ჯგუფის შექმნის უმნიშვნელოვანესი პირობაა - გუნდში თავისუფალი ატმოსფეროს არსებობა. შეკრებებზე და შეკრებების გარეშე, ეცადე გუნდის წევრებს ხშირად შეახსენო, რომ გუნდის ყველა იდეა უმნიშვნელოვანესია. შექმენი “ტვინის შტორმის” (ბრაინსკორმინგ) სიტუაცია, როდესაც არ არსებობს არასწორი პასუხები და შესაძლებელია გადაწყვეტილების მიღება კონსენსუსით და არა არჩევით. არჩევის დროს, რომელიმე მხარე ყოველთვის წაგებულია. ხშირად ადამიანები დიდხანს რჩებიან ორგანიზაციაში, შესაძლებელია, პროექტის დამთავრების შემდეგაც. ამით შენარჩუნდება ინფორმაცია ჯგუფის გამოცდილების შესახებ. გამოიყენებთ რა გუნდის შექმნის სწორ ტექნიკას, დარწმუნდებით, რომ პროექტის შედეგი წარმატებული და ნაყოფიერი იქნება.

## **წარმატებული გუნდების საიდუმლოება**

ყოველი წარმატებული გუნდი განსაკუთრებულია. ამასთანავე, არსებობს გარკვეული პრინციპები, რომლებიც თითქმის ყველა ასეთ გუნდს ახასიათებს. ეს პრინციპებია:

### ***გუნდის ყველა წევრს გააჩნია საერთო იდეა***

ყოველი დიდი და წარმატებული გუნდის წევრი მიიჩნევს, რომ მათი გუნდის მისია უმნიშვნელოვანესია; თავიანთი მოქმედებით, აქტიურობით, შესწევთ უნარი მსოფლიოში რაიმე შეცვალონ. ამიტომ ისინი მთლიანად ჩაფლულები არიან თავიანთ საქმეში. ეს საქმე მათთვის მხოლოდ სამუშაო კი არ არის, არამედ იდეა, დანიშნულება, მისია, რწმენა. ასეთი რწმენა აერთიანებს გუნდის წევრებს; იქმნება დიდი საქმისთვის აუცილებელი ერთობა და მაქსიმალური ენერჯია.

თუ ასეთ გუნდებში კონფლიქტი აღმოცენდება, მისი მოგვარებისას, არ ზარალდება ცალკეული ინდივიდუუმების ეგო და იდეის განხორციელების სურვილი. სრულიად განსხვავებული ტიპის ადამიანებშიც კი, კონფლიქტი წყდება, თუ ადამიანები ფიქრობენ ჯგუფის დანიშნულებაზე, ან მათ ამას შეახსენებენ.

### ***წარმატებული გუნდის წევრების თავმოყვარეობა, ძირითადად, დაცულია***

ყოველი ასეთი გუნდი ინტერესის ცენტრშია. შესაბამისად, გუნდის წევრებს ხშირად ჰყავთ მოწინააღმდეგეები, რომლებიც მათ მიმართ უპატივცემლობას ავლენენ; ხშირია ნამდვილი და "მოგონილი" მტრებიც – მოშურნეები. განსაკუთრებით კეთილშობილურ მისიასაც კი, გაუჩნდება ხოლმე ძლიერი და "გაუვალი" ოპონენტი. ასეთი "მტრების" არსებობის შესაძლებლობა ყოველ დიდ გუნდში უნდა იყოს გათვალისწინებული. თუ გაქვს ცონდა – შეიარაღებული ხარ. უნდა ვიცოდეთ, რომ არსებობს ორგანიზაციები ან ჯგუფები, რომელთაც "ღია" იდეის გარდა, გააჩნია მეორე, "ფარული" დანიშნულება: "გააფუჭონ", დაახარალონ მოწინააღმდეგეები/ოპონენტები. ასეთი დანიშნულება მათთვის უფრო მოტივირებული და მნიშვნელოვანია, ვიდრე ღია, ყველასთვის ნათელი იდეა.

### ***წარმატებული გუნდის წევრები ერთმანეთში კარგ პროფესიონალებს და სასიამოვნო პიროვნებებს ხედავენ***

წარმატებული გუნდის წევრები მეტწილად არიან არაკონფორმისტი ინდივიდუალისტი პროფესიონალები, მათ შორის, ქვეყნის პერიფერიებიდან. გუნდის ერთიანობის შეგრძნება კვებავს მათ იდეას, ვნებას, ენერჯიას. გუნდის ერთიანობიდან გამომდინარე, მათ კარგად ესმით ერთმანეთის პროფესიული და პირადი მნიშვნელობა.

## *გუნდის წევრები იხდიან პერსონალურ ფასს*

როდესაც წარმატებული გუნდის წევრი ხდება, უნდა იცოდეს, რომ მუდმივად ჩართული იქნები მუშაობაში. ეს არ არის სამუშაო მარტო დღის განმავლობაში – ბევრი საქმის გაკეთება ღამის საათებშიც მოგიწევს. რეგლამენტი არ არსებობს. განშორებები, სხვადასხვა სახის პირადი ემოციები, კერძო უსიამოვნებები, დიდი პროექტების განხორციელებისას ძალიან ხშირია. განსაკუთრებით ხშირია ეს ყველაფერი პროექტის დამთავრებისას. ზოგიერთი დიდი ჯგუფების წევრები ვერც კი ეუბნებიან ახლობლებს, თუ რა საკითხზე მუშაობენ. ხშირად ისინი საკუთარი სახლებიდან, ოჯახებიდან მოშორებით, არასახარბიელო პირობებში ცხოვრობენ.

## *ძლიერი ჯგუფები ჰქმნიან ძლიერ ლიდერებს*

ერთის მხრივ, წარმატებულ ჯგუფებში არ არსებობს იერარქია; ყველა წევრი თანასწორუფლებიანია. გარკვეულწილად, ყოველი მათგანი ლიდერია. მეორე მხრივ, ყოველ ასეთ ჯგუფს ჰყავს გამოკვეთილი ლიდერი. ეს ლიდერული ჯგუფების პარადოქსია: არ შეიძლება არსებობდეს ძლიერი ლიდერი წარმატებული და ძლიერი ჯგუფის გარეშე. და პირიქით, მხოლოდ ძლიერ და წარმატებულ ჯგუფს შეიძლება ჰყავდეს ძლიერი ლიდერი. ძლიერი და წარმატებული ჯგუფი თვითონ ჰქმნის ასეთ ლიდერს. წარმატებული ჯგუფის ლიდერი ყოველთვის არ არის განსაკუთრებით ბრწყინვალე ან საუკეთესო ჯგუფებს წევრებს შორის. მაგრამ იგი, ასევე არასოდეს, არ არის პასიური მოთამაშე. ლიდერი ასეთ ჯგუფში ხშირად არის ტალანტების "გამომცნობი", ექსპერტი: უფრო კურატორია, ვიდრე შემქმნელი. ამასთანავე, მას უნდა ჰქონდეს შთაგონების უნარი.

## *ძლიერი გუნდები სკრუპულოზური შერჩევის შედეგია*

გუნდის წევრების სწორი შერჩევა მოითხოვს სპეციალურ ნიჭს: საჭიროა ზუსტად იცოდეთ, თუ ვინ გჭირდებათ და რამდენად შესაძლებელია კონკრეტული ადამიანებისგან ერთობის შექმნა. ამგვარად, წარმატებული გუნდის შესაქმნელად, უნდა კარგად გვესმოდეს ჯგუფის ანატომია და ფუნქცია. შერჩევისას, ყოველ პრეტენდენტს ჯგუფის წევრები და ჯგუფის ლიდერი აძლევენ მრავალ შეკითხვას. შეიძლება ითქვას, პრეტენდენტს წნეხში ატარებენ. ეს იგივეა, რასაც დიდი მასწავლებლები აკეთებენ. თუ პრეტენდენტი საბოლოოდ აირჩიეს, იგი ჯგუფში "თავის ადგილს" იკავებს. ეს ადგილი აძლევს მას საშუალებას შეასრულოს "საკუთარი როლი" დიდ თამაშში. ეს როლი მისი ნიჭისა და სპეციფიური თვისებების შესაბამისია. ამასთანავე, ახალი წევრის მოსვლისთანავე იცვლება ჯგუფის კონფიგურაცია; ძველ წევრებს "სწორად" გადაადგილებენ.

## **წარმატებული ჯგუფები მეტწილად ახალგაზრდულია**

წარმატებულ ჯგუფებში წევრების საშუალო ასაკი მეტწილად 25-27 წელია. ლოს-ანჯელესში, ოპენჰეიმერის ჯგუფში, თვითონ ოპენჰეიმერი ყველაზე "ბებერი" – 30 წლისა იყო. ახალგაზრდობას მოაქვს ჯგუფში ფიზიკური სიძლიერე, ენერჯია, ენთუზიაზმი, რაც აუცილებელია მუშაობისთვის. წარმატებული ჯგუფები ახალგაზრდულია სულითაც, პათოსით, კულტურით. აღსანიშნავია, რომ ახალგაზრდული ასაკის გამო, ჯგუფის წევრების უმრავლესობას აკლია გამოცდილება, არ ესმით, რა არის შეუძლებელი და რატომაა შეუძლებელი. ასეთი "გამოუცდელობა" აძლევს მათ საშუალებას გააკეთონ ის, რაც, ერთის შეხედვით, შეუძლებელია. 19-ე საუკუნის გენიოსი კომპოზიტორი ბერლიოზი ამბობდა ასევე გენიოს კომპოზიტორ სენ სანსზე: "მან იცის ყველაფერი, მას აკლია გამოუცდელობა". დიდ ჯგუფებს გამოუცდელობა არ აკლია.

მაგრამ ახალგაზრდა ასევე პიროვნება, რომელსაც ნებისმიერ ასაკში შენარჩუნებული აქვს ენერჯია, ენთუზიაზმი და "გამოუცდელობა".

## **ნიჭიერი შემომქმედების გემი**

ცნობილი ბიზნესმენი, ამერიკის მხსვილი კორპორაციის მეპატრონე, შტევ ჯობი სისტემტურად ახსენებდა თავისი ჯგუფის წევრებს: "თქვენი სამუშაო მხოლოდ და მხოლოდ ბაზრისთვის დიდი პროდუქციის მომზადებაა". გრანდიოზული სამუშაოს შედეგად, ისინი ჰქმნიან კონკრეტულ, ხელშესახებ პროდუქციას. რაც უფრო ეფექტურია ჯგუფი, მით უფრო დიდია შედეგი. როდესაც პროდუქცია მზადაა, შეიძლება ჯგუფი დაიშალოს. ჯობი ადარებს ასეთ ჯგუფს გემის ეკიპაჟს, რომელიც ხანგრძლივი და რთული მოგზაურობის შემდეგ შეასრულებს თავის მისიას და სახელგანთქმული, ნაპირს მოადგება. მაგრამ თუ არ წარმოიქმნება პროდუქცია – ჯგუფის შრომის ნაყოფი, რომლის ჩვენება შესაძლებელია, მაშინ განსაკუთრებით წარმატებული ჯგუფებიც კი, მხოლოდ და მხოლოდ ადამიანთა თავყრილობებად წარმოგვიდგება. მათი მნიშვნელობა ცოტათი მეტია სოციალური კლუბების ან თერაპიული ჯგუფების მნიშვნელობაზე.

ზევით ჩამოთვლილი პრინციპები არა მარტო განსაზღვრავს, თუ რა არის დიდი და წარმატებული გუნდი, არამედ, ასევე, მიუთითებს ლიდერის დანიშნულებასა და პასუხისმგებლობაზე. ჯგუფების ლიდერები დიდად განსხვავდებიან მოქმედების სტილის და ხასიათის თავისებურებათა მიხედვით. ზოგიერთი მათგანი ფასილიტატორია (ასრულებს ფუნქციებს, რომლებიც საჭიროა პროექტის განსახორციელებლად), სხვა ლიდერები შემსრულებლებია, განსაკუთრებით აქტიური ლიდერები შემქმნელებია; არიან, ასევე, ენთუზიაზმით სავსე პიროვნებები და სხვ. ლიდერობა დისპერსიული ცნებაა, მაგრამ ფორმალური განმარტებით - ისინი არიან პიროვნებები, რომლებსაც შესწევთ უნარი სხვადასხვა პირობებში ადამიანებზე შთამაგანებელი გავლენა მოახდინონ.

## ფორმალური ლიდერები

ფორმალური ლიდერები, იმ შემთხვევებშიც კი, თუ ისინი დელეგირებული ავტორიტეტებია, ასრულებენ, ძირითადად, კატალიზური დამაკავშირებლის როლს. ისინი აკეთებენ საქმეს, რომლის შესრულება ჯგუფის სხვა წევრებს არ შეუძლიათ: გეგმავენ ამოცანებს, ახდენენ მოწინააღმდეგეების დეზორიენტაციას, პროტექტირებენ, ლობირებენ, ამასთანავე, არიან შემსრულებლები. ყველაფერი ეს აუცილებელია, რათა ჯგუფმა წარმატებით შეასრულოს რთული ამოცანა. ფორმალურ ლიდერებს ინტუიცია კარნახობს, თუ რას წარმოადგენს კონკრეტული ჯგუფი, რა სჭირდება მას ყოველ გარკვეულ მომენტში, როგორია ჯგუფის მუშაობის დინამიკური პროცესი. ისინი უფანტავენ ეჭვს ჯგუფის იმ წევრებს, რომლებსაც ბოლომდე არ სჯერათ წარმატებული შედეგის, ან შემოქმედების რომელიმე ეტაპზე უხნდებათ შიში; ხელს უწყობენ ჯგუფის წევრებში მუშაობის შედეგის და მუშაობის პროცესის წარმოსახვის უნარის განვითარებას; ესმით განსხვავება ჯანმრთელ, შემოქმედებით დაეჭვებასა და ეგოისტური ან არაეგოისტურ ობსტრუქციონიზმს შორის. ისინი ვალდებული არიან, ზუსტად იცოდნენ, თუ რა სჭირდებათ და რა უნდა გააკეთოს ჯგუფის ყოველმა წევრმა დროის კონკრეტულ მონაკვეთში და ხელს უწყობენ ამის შესრულებას.

## წარმატებული ჯგუფების ლიდერების მთავარი ფუნქციები

ყველა წარმატებული ლიდერი თავის ჯგუფებში რიგ საერთო ფუნქციებს ასრულებს. კერძოდ:

- წარმატებული ჯგუფის ლიდერი განსაზღვრავს ჯგუფის მოქმედების ძირითად მიმართულებას. მუდმივად ახსენებს ჯგუფის წევრებს, თუ რა არის მათ საქმეში უმნიშვნელოვანესი და რა არის ის განსაკუთრებული, რომელიც ამ ჯგუფს ანალოგიური ჯგუფებისგან განასხვავებს.

- ამკვიდრებენ და აძლიერებენ რწმენას იდეისადმი. რწმენა და ლიდერობა არის ის ძირითადი ძალა, რომელიც ეხმარება ჯგუფის წევრებს დაძლიონ წინააღმდეგობები, საწინააღმდეგო შეხედულებები, შეუთანხმლობა და სხვა უარყოფითი ემოციები, ისე, რომ არ შეფერხდეს ჯგუფური მუშაობის პროცესი.

- ავლენენ მუშაობისადმი ფავორიტიზმს, ინტერესს, რისკისადმი უშიშროებას, ენთუზიაზმს. ენთუზიასტური სწრაფვა, გადალახო რისკი საუკეთესო შედეგის მოსაპოვებლად - ყოველი ღიდი ლიდერის უმნიშვნელოვანესი თვისებაა.

- ეფექტური ჯგუფის ლიდერი იყენებს ყოველგვარ კონკრეტულ და სიმბოლურ საშუალებებს, რათა წარმოაჩინოს, რომ ჯგუფს შეუძლია ყველა წინააღმდეგობის გადალახვა და რომ ეს ჯგუფი განსაკუთრებულია.

არ არის მკაცრად დადგენილი წესები, თუ როგორ უნდა განავითარონ ჯგუფის წევრებმა ლიდერის თვისებები. ლიდერობა უფრო ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. მაგრამ შესაძლებელია, დავიწყოთ ფიქრით იმაზე, თუ როგორი უნდა იყოს ჯგუფის წევრებს შორის ჯანმრთელი თანამშრომლობა, როგორ დავიწყოთ ასეთი თანამშრომლობა, რას გვინდა მივადწიოთ ამით და როგორ შეიძლება შევცვალოთ არსებული უკეთესისკენ. აუცილებელია ფოკუსირება, როგორც მთელი ჯგუფის ლიდერობაზე, ასევე, პერსონალური ლიდერული თვისებების განვითარებაზე. კარგი იქნება, თუ ამ პროცესში ჩაერთავთ საგანმანათლებლო და სხვა დაწესებულებებს. მსოფლიოს უნივერსიტეტებში იშვიათად ანიჭებენ დოქტორის ხარისხს, ან აძლევენ რაიმე სხვა ჯილდოს კოლექტიური ავტორობისთვის. უნივერსიტეტები და კორპორაციები, ძირითადად, აჯილდოვებენ ცალკეულ პიროვნებებს და არა ჯგუფურ მიღწევებს იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ჯგუფის ლიდერი განსაკუთრებულად უსვამს ხაზს ჯგუფის ერთობლივ მუშაობას ან სამუშაოს პარტნიორულ ხასიათს.

## ჯგუფის დანიშნულება და ძალა

უეჭველია, რომ, ჯგუფის მისიის სიძლიერეს, უპირველეს ყოვლისა, ჯგუფის სამოქმედო პრინციპები და ლიდერის პერსონალური თვისებები განაპირობებს. ყველა დიდი ჯგუფი და დიდი ორგანიზაცია იქმნება საერთო მიზნის გარშემო. ზოგჯერ ასეთი ჯგუფების მიზანი არარეალურიც კი ჩანს. არ არის საჭირო იფიქრო, რომ თქვენი ჯგუფი გადაარჩენს სამყაროს (მანკეტენის პროექტის მსგავსად); საკმარისია ისიც, თუ ჯგუფის მიერ დასახული მიზნის განხორციელება დაეხმარება ადამიანებს ზოგიერთი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაში, ან პატიოსანი შეჯიბრებით, შეძლებთ მოწინააღმდეგის დამარცხებას.

ყველა დონეზე გააშუქოს ჯგუფის მიზანი და გამოჰყოს უმნიშვნელოვანესი ჯგუფის დანიშნულებაში – ლიდერის განსაკუთრებით ძნელი ამოცანაა. შექსპირის დრამაში: ჰენრი 6, ნაწილი 1, უელსის მმართველი გლენდოუერი ეკითხება ჰოტსპურს, მართლა თუ შეუძლია მას ქვეშეთიდან სულების გამოძახება. პოსტპური უპასუხებს: “რაც შემიძლია მე, შეუძლია ყველას, მაგრამ მოვლენ კი სულები ჩემს დაძახილზე?”. ეს არის ლიდერობის ტესტი.

დიდი ლიდერების აბსოლუტური უმრავლესობა დინამიკური პიროვნებებია. მიუხედავად ამისა, ყველა დიდ ლიდერს რიგი მსგავსი პერსონალური თვისებები გააჩნია. ეს თვისებები აძლევს მათ რწმენას და ძალას, ეხმარება მუშაობაში და გამარჯვების მოპოვებაში. გარდა რიგი მსგავსი პერსონალური თვისებებისა, თითქმის ყველა დინამიკურ ლიდერს ახასიათებს 4 უნარი, 4 ნიჭი: ყურადღების მენეჯმენტი; მნიშვნელობის განსაზღვრის მენეჯმენტი; რწმენა და საკუთარი თავის მენეჯმენტი (თვით-კონტროლი).

## ლიდერის პერსონალური თვისებები

პერსონალური თვისებებიდან ლიდერისთვის განსაკუთრებით აუცილებელია შემდეგი 10 თვისების განვითარება:

### საკუთარი თავის ცოდნა, პასუხისმგებლობა

არ არის უფრო დიდი მასწავლებელი, ვიდრე პასუხისმგებლობა, განსაკუთრებით, ადრეულ ასაკში. თუ გაქვთ პასუხისმგებლობის გრძობა, თქვენ თავს როგორც სარკეებიან დარბაზში, ყოველი მხრიდან და სხვადასხვა გარემოებებში. დაინახავთ.

ლიდერების აბსოლუტური უმრავლესობა განსაკუთრებულ ყურადღებას ანიჭებს საკუთარი თავის შეცნობას. ის ფიქრობს, პერსონალური თვისებებიდან რომელი გამოიყენოს განსაკუთრებით კარგად და როდის. ლიდერები თავის მიზნამდე ხშირად სხვადასხვა გზებით მიდიან. ასევე, სხვადასხვა გზებს იყენებენ ისინი საკუთარი თავის შესაცნობად - ყოველი დიდი ლიდერი ამას აკეთებს. არის განსაკუთრებით პოზიტიური იმაში, რომ მაქსიმალურად კრიტიკულად შეხედო საკუთარ თავს, ეჭვის ქვეშ დააყენო ყველა პოსტულატი, შეხედულება, რწმენა, წარმოიდგინო, რომ ხარ სტუმარი უცხო ქვეყანაში და გაქვს დიდი სურვილი, შეიცნო ეს ქვეყანა. ასეთი სიტუაცია თვითშეცნობის საუკეთესო პირობაა. ჩვენ ვსწავლობთ არა მარტო უცხო ქვეყნის კულტურას, არამედ, ასევე, ვაანალიზებთ საკუთარ კულტურას და ვეცნობით საკუთარ თავს. ამ შემთხვევაში, “უცხო ქვეყანა” მეტაფორაა და არა ეგზოტიკური მიწა. მრავალ დიდ კორპორაციაში არის პოზიციები, განყოფილებებიც კი, რომლებიც იგივე მიზანს ემსახურება: ესმარება თანამშრომლებს თვითშეცნობაში და საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლენაში, ანუ იმის გარკვევაში, თუ ვინ ვართ ჩვენ და რა შეგვიძლია.

### მოისმინე ყოველგვარი რჩევა და კრიტიკა

ლიდერი ყურადღებიანია ნებისმიერი რჩევის, აზრის, შეხედულების, კრიტიკის მიმართ, რომელიც მის ქცევას და მუშაობის სტილს შეეხება. ხშირად ასეთი რჩევების და კრიტიკის წყარო ‘მეორე ნახევარი’ ან პარტნიორია. აშშ-ს დიდ კორპორაციაში ლიდერების აბსოლუტურ უმრავლესობას ჰყავს “მეორე ნახევარი”; ოჯახის ინსტიტუტს ისინი დიდი ენთუზიაზმით ეკიდებიან.

ასევე მნიშვნელოვანია იმ ადამიანების აზრი, ვისთანაც ხანგრძლივი მეგობრული ურთიერთობა გაგვანჩია, ან ვისიც გვჯერა. ასეთი პიროვნებები ფასეული წყაროა ჩვენი თავის გაანალიზებისთვის. საჭიროა ყოველთვის მოვუსმინოთ ყოველგვარ აზრს, კრიტიკას და ამ აზრებისა და კრიტიკის გათვალისწინებით, უკეთესისკენ შევიცვალოთ.

## იყავი მზად ახალი ცოდნისთვის და უკეთესობისკენ შეცვლისთვის

დიდი ლიდერები სვამენ სწორ შეკითხვებს და თვითონაც კარგი მსმენელები არიან. როცა საქმე ეხება მათ კორპორაციებს, კომპანიებს, მათ სამუშაოს და ჯგუფის წარმატებას, დიდი ლიდერები განსაკუთრებით ფხიზლობენ. მათ იციან, რა უნდა გაკეთდეს ყოველ კონკრეტულ მომენტში, მაგრამ მაინც ყოველთვის მზად არიან განივითარონ საკუთარი უნარ-ჩვევები და ნიჭი. მათ აქვთ სურვილი და ნება გახდნენ უკეთესები და მიადწიონ საუკეთესო შედეგს. ხშირად ისინი უფრო გულახდილნი და მოუთმენლები არიან, ვიდრე ამის წარმოდგენაა შესაძლებელი.

საკუთარი გამოცდილებიდან ლიდერმა იცის, რომ მიადწევს პოზიტიურ ცვლილებებს, თუ გაითვალისწინებს სხვათა აზრს მის შესახებ. ის ამას შეძლებისგადაგვარად აკეთებს. ამასთანავე, ლიდერი დიდი ინტერესით იღებს ყოველ ახალ ინფორმაციას, ახალ ცოდნას, ვინაიდან არ სურს სიარული სიბნელეში და არ უნდა დამარცხება.

## ცნობიმოყვარეობა, რისკისადმი უშიშროება

დიდი ლიდერების უმრავლესობა განსაკუთრებით ცნობისმოყვარეა. ამასთანავე, ისინი თავგადასავლების და რისკის მოყვარულებიც არიან. გამარჯვებისთვის მათ შეუძლიათ დიდად გარისკონ. ძალიან ხშირად ლიდერები არ ერიდებიან საშიშ სიტუაციებს და არც კი აანალიზებენ შესაძლო ხიფათს. მაგალითად, ფიქრებში ჩაფლული ერთ-ერთი ლიდერი, დასეირნობდა დანადგულ ველზე და ვერც კი ათვითცნობიერებდა, რას აკეთებდა. მეორე ინდივიდუალისტი სიცოცხლეს განიხილავდა, როგორც ერთდღიან მოგზაურობას და სოცოცხლის მნიშვნელობაც მისთვის ერთდღიანი მოგზაურობის ტოლფასი იყო.

ასეთ ლიდერებს საკუთარი იდეისა და აზრებისადმი ცოცხალი ინტერესის გამო, ალბათ, დიდი ხნის სიცოცხლე უწერიათ. სწორედ ასეთი ინტერესი, ასეთი ცნობისმოყვარეობა მნიშვნელოვნად განაპირობებს ლიდერის ეფექტიანობას და იმ დიდ გავლენას, რომელსაც იგი სხვა ადამიანებზე ახდენს.

## კონცენტრაცია სამუშაოზე

ლიდერობის ცნობილი მკვლევარის, ამერიკის ერთ-ერთი დიდი უნივერსიტეტის ექსპრეზიდენტის რობერტ კოვენის წიგნში აღწერილია მსხვილი ამერიკული კორპორაციის მესაკუთრესთან შეხვედრა. ეს ადამიანი ასევე იყო ამ კორპორაციის დამაარსებელი და წარმატებული მენეჯერი. ამასთანავე, იგი არასაინტერესო, მოსაწყენი პიროვნების შთაბეჭდილებას ახდენდა. ინტერესი მის მიმართ არ გაჩნდა მასთან საკმაოდ ხანგრძლივი საუბრის შემდეგაც. მაგრამ მუშაობის პროცესში, ამ ადამიანმა ფერი იცვალა. ნათელი გახდა, რომ ის არის თავისი საქმის ერთგული, ძლიერი, შეუპოვარი. სწორედ ამ თვისებებმა განაპირობა მისი ლიდერობა. აღმოჩნდა,

რომ ეს ადამიანი საკუთარ თავთან შეთანხმებაშია. ასევე არიან სხვა ლიდერებიც, რომლებიც მაქსიმალურად კონცენტრირდებიან თავიანთ სამუშაოზე, თუმცა, ერთი შეხედვით, ისინიც ვერ ჰქმნიან კომფორტულ სოციალურ გარემოს. შეიძლება სამუშაოზე კონცენტრაციის ასეთი მაღალი ხარისხი განპირობებულია მათი განსაკუთრებული შეხედულებით სამყაროზე, სიცოცხლეზე, მაგრამ სწორედ ეს განსაკუთრებულობა კვებავს მათ ნიჭს.

მართალია, ამ ადამიანებს გააჩნიათ ძალიან მცირე ინტერპერსონალური თვისებები, მაგრამ კონცენტრაციის უნარი მაქსიმალური აქვთ. მათი აზრი თითქმის მთლიანად ფოკუსირებულია სამუშაო პროცესზე, თავიანთ კომპანიებზე, საკუთარ დანიშნულებაზე, საკუთარ მიზნებზე. ამიტომ, განსაკუთრებული პერსონალური თვისებების გარეშე, ისინი მაღალეფექტურები არიან თავიანთ ჯგუფებში, კომპანიებში, თავიანთ სამყაროში.

### ისწავლე შეცდომებზე, წაგებებზე

დიდი ლიდერების უმრავლესობამ თავის ცხოვრებაში განიცადა წარუმატებლობა ან მნიშვნელოვანი კრიზისი. უფრო ხშირად ეს ადრეულ პერიოდში ხდებოდა. ზოგიერთი ობოლი იყო, სხვებს ჰქონდათ სერიოზული დაავადება, მძიმე ბავშვობა, სხვა არასასიამოვნო მიზეზი.

ერთ-ერთი ლიდერი, მსხვილი ამერიკული კორპორაციის მესაკუთრე, ხშირად აღნიშნავდა კმაყოფილებას ადრეულ ასაკში გადატანილი კრიზისული სიტუაციის გამო. ცხადია, მისთვის მნიშვნელოვანი იყო არა თვით კრიზისი, არამედ ის, რომ ამ ფრიად უარყოფითმა ფაქტმა მოამზადა ეს პიროვნება მომავალი წარმატებისთვის: ძლიერმა სტრესმა აიძულა კრიტიკულად გაეანალიზებინა სიტუაცია და გადაეწყვიტა, თუ რა უნდა გაეკეთებინა წარმატების მისაღწევად. განსაკუთრებით ხშირად ის იყენებდა ფრაზას: “უნდა შეესაბამებოდე შენს სოციალურ აქტივობას”. ლიდერის ერთ-ერთი მთავარი ინტერესი მომავალი მოვლენებისთვის საკუთარი გუნდის მომზადებაა. ლიდერის ამოცანა უნდა იყოს არა მარტო წარმატებული სეზონი, ან რამდენიმე შეჯიბრის მოგება, არამედ ეროვნული ჩემპიონობა. წარმატებული სპორტული გუნდების ლეგენდარული მწვრთნელები მოითხოვივენ, რომ გუნდის წევრებმა თანაბრად ისწავლონ, როგორც მოგებულ, ასევე, წაგებულ თამაშებზე, ვინაიდან ორივე შემთხვევაში შეგიძლია იპოვო ისეთი რამ, რაც მომავალი გამარჯვების მოპოვებაში დაგეხმარება.

### ბალანსი ტრადიციებსა და ცვლილებებს შორის

ეფექტური ლიდერი სწავლობს, თუ როგორი უნდა იყოს ბალანსი ტრადიციებსა და ცვლილებებს შორის და როგორ შეიძლება ასეთი ბალანსის შექმნა. ძირითადად, ეს ძალიან ძნელია. ერთ-ერთი გამორჩეული ლიდერი, ცინცინატიის უნივერსიტეტის ექსპრეზიდენტი, ხშირად იხსენებდა, რომ პრეზიდენტის პოზიციაზე ყოფნის დროს, იგი ძირითადად მიჰყვებოდა

დინებას და ცდილობდა ყოფილიყო კონსერვატული, ტრადიციული: ის ამით ამაყოფიერდა. მაგრამ სწორედ ასეთმა ქცევამ გამოიწვია მისი საკმაოდ მნიშვნელოვანი შეცდომები. მთავარი შეცდომა კი იყო ის, რომ მას არ ჰქონდა სწორედ გაცნობიერებული რეალური დრო და სწრაფი ცვლილებები კულტურასა და სოციალურ სფეროში.

თუ ვსურთ იყოს კარგი ლიდერი, აუცილებლად გაითვალისწინეთ, ერთის მხრივ, თქვენი ქვეყნის კულტურა და ტრადიციები, მეორე მხრივ, ცვლილებების აუცილებლობა. არ შეიძლება, ლიდერი იყოს ფოკუსირებული მხოლოდ ტრადიციებზე. მაგრამ მხოლოდ ცვლილებები, ტრადიციების გათვლისწინების გარეშე, ასევე შეუძლებელია.

### **მოქმედების ღია სტილი**

დიდი ლიდერები უპირატესობას მოქმედების ღია სტილს ანიჭებენ. ზოგიერთ მათგანს აქვს სურვილი, რომ მისი ოფისი იყოს “მცირე უნივერსიტეტი”, სადაც ყველა სწავლობს. მრავალი ლიდერი იქცევა, როგორც განსაკუთრებით წარმატებული სპორტული მწვრთნელი: ჯგუფურად იხილავენ და აანალიზებენ ყველა მეტ-ნაკლებად საინტერესო მოვლენას, და ერთად სწავლობენ, როგორც შეცდომებზე, ასევე წარმატებებზე.

ერთ-ერთი ამერიკული უნივერსიტეტის პრეზიდენტი, მოქმედების ღია სტილის მქადაგებელი, თავის წიგნში საკუთარ გამოცდილებას გვიზიარებს. უწინარეს ყოვლისა, ჯგუფის წევრები ერთად არკვევენ, თუ რას წარმოადგენს ჯგუფი, როგორც ადმინისტრაციული ერთეული, რის გაკეთება შეუძლია და რის გაკეთებას აპირებს ეს ადმინისტრაციული ერთეული და რას მისცემს ამ ერთეულს მოქმედების ღია სტილი: როდესაც ჯგუფის ყველა წევრი ღია იქნება ნებისმიერი კრიტიკის მიმართ. კვირაში ერთი დღე მისი ოფისი დღის სამი საათიდან ღია იყო უნივერსიტეტის ნებისმიერი თანამშრომლისთვის და სტუდენტისთვის. არავითარი სპეციალური ჩაწერა, არავითარი უარი: მოსვლა შეეძლო ყველას. ზოგჯერ ოფისში გროვდებოდა 30 ადამიანზე მეტი; ყველა იჯდა მაგიდის გარშემო და ხანდახან სადამოს ათ საათამდეც კი, პრეზიდენტი უპასუხებდა ფაკულტეტების წევრების, კურსდამთავრებულების, მშობლების, სტუდენტების ნებისმიერ კითხვებს. ასეთი შეხვედრები იყო ნამდვილი ღია ფორუმები, სადაც ყველა სწავლობდა ან იგებდა, თუ რა ხდებოდა უნივერსიტეტში. პრეზიდენტმა ასევე სთხოვა ვიცე-პრეზიდენტებს დასწრებოდნენ ამ შეხვედრებს. ასეთი ღია შეხვედრების შედეგად, ნათელი გახდა უნივერსიტეტისთვის გარკვეული ცვლილებების აუცილებლობა.

### **იმუშავე სისტემებთან**

ყველა წარმატებულ ლიდერს გათვითცნობიერებული აქვს, რომ მას არ შეუძლია ყველა პრობლემის მოგვარება ან დიდი პრობლემის პირისპირ დარჩენა. ლიდერს სჭირდება შტატი და, თუ ყველაფერი კარგად მიდის, აუცილებელია მუშაობა სისტემებთან. თავდაპირველად ლიდერმა შეიძლება

იფიქროს, რომ ნებისმიერი საკითხის მოსაგვარებლად შესაძლებელია ნებისმიერი საშუალების გამოყენება. მაგრამ შემდეგ მიხვდება, რომ შეუძლებელია ყველა პრობლემის გადაწყვეტა სხვა პიროვნების/პიროვნებების ჩაურევლად. ანალოგიური პრობლემა შეიძლება შეგვხვდეს ფსიქოლოგიაში. მაგალითად, სტუდენტს არ შეუძლია უშუალოდ გადაჭრას გარკვეული პრობლემა; მას ესაჭიროება დეკანის ძალა და გავლენა. ამგვარად, აუცილებელია კომუნიკაცია.

ზოგიერთი ადამიანის თვალში უნივერსიტეტის პრეზიდენტი ქარიზმატული პიროვნებაა, რომელიც თეთრ ცხენზე ზის და წყვეტს ყველა პრობლემას.

ღია ფორუმის მეორე უმიშენელოვანესი თავისებურებაა: ადამიანები ხედავენ, რომ უნივერსიტეტის პრეზიდენტი არ არის პიროვნება, რომელსაც ყველაფერი ხელეწიფება. თუ ერთხელ ჩაირთვები ამ ფორუმებში, საშუალება გექნება, შეაფასო მიღებული გადაწყვეტილებების სისტემური ასპექტები, ანუ დაინახო, რომ ნებისმიერი პრობლემის გადაჭრა სისტემურ მიდგომას მოითხოვს.

### იყავი მაგალითი და მსახური

ბევრი ლიდერი ერთდროულად მაგალითიცაა და მსახურიც. ისინი განსაკუთრებით ამაყობენ ამით. ცინცინატის უნივერსიტეტის პრეზიდენტი ყოველთვის დიდი კმაყოფილებით აღნიშნავდა, რომ მისი ოფისის 10 თანამშრომელი: 2 ქალბატონი და 8 მამაკაცი შემდგომში გახდნენ წარმატებული უნივერსიტეტების და კოლეჯების პრეზიდენტები. ეს უნივერსიტეტები და კოლეჯები გაცილებით უფრო პრესტიჟულია, ვიდრე ცინცინატის უნივერსიტეტი. პრეზიდენტი ამ ფაქტს აფასებდა, როგორც ცინცინატის უნივერსიტეტის ტრიუმფს.

ამ ტრიუმფის აღიარება აუცილებელია უნივერსიტეტში სწავლების პროცესის განვითარებისთვის და უნივერსიტეტის მომავალი პრესტიჟისთვის. ყოველი უნივერსიტეტის პრეზიდენტი ვალდებულია იყოს ლიდერი. ცინცინატის უნივერსიტეტის პრეზიდენტი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში სწავლობდა, როგორი უნდა იყოს ლიდერი. მან გამოიყენა ყველა დიდაქტიური საშუალება, ებრძოდა საკუთარ თავს, ივითარებდა ლიდერის თვისებებს, ლიდერულ ბუნებას. მაგრამ გარშემომყოფმა ადამიანებმაც ბევრი ისწავლეს პრეზიდენტისგან. ისინი ხედავდნენ ლიდერის შექმნის პროცესს, მონაწილეობდნენ ამ პროცესში, ჰქონდათ ცოცხალი მაგალითი, თუ როგორი უნდა იყოს ლიდერი, რა არის მისთვის აუცილებელი და, პირიქით, რა არ უნდა აკეთოს არასოდეს.

## ლიდერის ოთხი კომპეტენცია, ოთხი ნიჭი

### მოსმენის მენეჯმენტი. ურთიერთდამოკიდებულება მიმდევრებთან

*ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კომპეტენცია, რომელიც ლიდერს გააჩნია, არის მოსმენის ნიჭი.*

მოსმენის ნიჭი ყოველთვის განავითარებს ადამიანების ხედვას, ამიტომ ის აუცილებელია ლიდერისთვის. მაგრამ ლიდერის უნარი აიყოლიოს ადამიანები და შეიძინოს მიმდევრები, არ არის მისი განსაკუთრებული “ხედვის” და მოსმენის შედეგი; ამ უნარს ასევე არ განაპირობებს მისი სწრაფვა ლიდერობისკენ, სწორი განრიგი, ადამიანებისადმი პატივისცემა, საჭირო კავშირები (თუმცა ეს ყველაფერი უმნიშვნელოვანესია) - ამ შემთხვევაში მთავარია ადამიანებთან, მიმდევრებთან ურთიერთდამოკიდებულების და დავალებების მიცემის განსაკუთრებული სტილი, რომელიც ადამიანებს ლიდერის სასარგებლოდ განაწყოებს. ერთ-ერთი ლიდერი ასე გვიხსნის, თუ რატომ სურთ ადამიანებს მასთან მუშაობა: “მე “შემყავს” ჩემი თანამშრომლები ჩემს ხედვაში, სურვილებში, ოცნებებში”.

ლიდერებს გააჩნიათ დიდი ნიჭი - გადასცენ ადამიანებს თავიანთი ხედვა. შედეგად, ეს ადამიანები მოულოდნელად ხვდებიან ისეთ ადგილებში, სადაც არასოდეს არ ყოფილან, და იწყებენ აზროვნებას ახალი კატეგორიებით.

ცინცინატის უნივერსიტეტის ყოფილ პრეზიდენტს, გამოკვეთილ ლიდერს და ლიდერობის ფენომენის ცნობილ მკვლევარს, დიდი ხნის განმავლობაში უნდოდა ინტერვიუს ჩამორთმევა ერთ-ერთი ადამიანისგან, რომელიც, როგორც ის ფიქრობდა, ფრიად გაამდიდრებდა მის ცოდნას ლიდერობის შესახებ. დიდი ხნის განმავლობაში იგი ვერ უკავშირდებოდა ამ პიროვნებას ვერც ტელეფონით, ვერც ინტერნეტით და ვერც რაიმე სხვა გზით. ცხადი გახდა, რომ იგი კატეგორიული წინააღმდეგია ნებისმიერი შეხვედრის. ეს ადამიანი იყო ლეონ ფლეიშერი, განსაკუთრებული ნიჭით დაჯილდოებული პიროვნება, ბავშვობაში ვუნდერკინდი. ვუნდერკინდი გაიზარდა და გახდა ცნობილი პიანისტი, დირიჟორი, მუსიკათმცოდნე. ცინცინატის უნივერსიტეტის პრეზიდენტმა იცოდა, რომ ფლეიშერი ვეღარ ხმარობდა მარჯვენა ხელს და ცოტა ხნის წინათ თავი დაანება დირიჟორობას და კონცერტებით გამოსვლებს.

პრეზიდენტი ბოლოს და ბოლოს დაუკავშირდა ფლეიშერს და მოიწვია ცინცინატის უნივერსიტეტში, მუსიკის ფაკულტეტზე ლექციების კურსის ჩასატარებლად. ის დათანხმდა, ამასთან, უთხრა, რომ ამჟამად მუშაობს ორთოპედებთან, რათა შეძლოს ავადმყოფი მარჯვენა ხელის აქტიურად გამოყენება. ამიტომ სთხოვა პრეზიდენტს, დაექირავებინათ მისთვის ბინა სამედიცინო დაწესებულებების მახლობლად, რათა საშუალება ჰქონოდა სისტემატურად მიეღო საჭირო სამედიცინო დახმარება. მისი შეუპოვრობა შთამბეჭდავი იყო.

ფლეიჩერი ჩამოვიდა ცინცინატში, მაგრამ მაინც უარს ამბობდა ინტერვიუს მიცემაზე. რამდენიმე ზაფხულის შემდეგ, ეს ორი ადამიანი ისევ შეხვდა ერთმანეთს კოლორადოში, ასპენის მუსიკალურ ფესტივალზე, სადაც ფლეიშერი დირიჟორობდა. პრეზიდენტმა კვლავ სცადა ფლეიშერისთვის ინტერვიუს ჩამორთმევა, დუტოვა კიდევ მას სპეციალური წერილი, მაგრამ პასუხი არ მიიღო.

მაგრამ ერთხელ, ასპენში მან დაინახა ორი სიცხისგან გათანგული ახალგაზრდა მუსიკოსი, რომლებსაც გაჭირვებით მიჰქონდათ თავიანთი ვიოლონჩელოები და ცდილობდნენ ავტობუსში შესულიყვნენ. პრეზიდენტმა მათ თავისი მანქანით მუსიკალურ პავილიონამდე მიყვანა შესთავაზა. ახალგაზრდები ჩასხდნენ ჯიპში. გზაში პრეზიდენტმა მათ ფლეიჩერის შესახებ ჰკითხა. ერთ-ერთმა ახალგაზრდამ უპასუხა: “მე ვიცი, რა არის ფლეიჩერის სიძლიერის საიდუმლო: ის უფროსილდება ჩვენს დროს”.

ფლეიჩერი, როგორც იქნა, დათანხმდა შეხვედრაზე, მაგრამ არა ინტერვიუსთვის, არამედ რომ დაენახათ, როგორია ის მუსიკალურ კლასში, რეპეტიციაზე. ნათელი გახდა, რომ ფლეიჩერი მართლაც უფროსილდება მუსიკოსების ყოველ წუთს. როცა ფლეიჩერი დირიჟორობდა, მან ზუსტად იცოდა, რომელი ბგერის მოსმენა სურდა ყოველ კონკრეტულ მომენტში. ის არ კარგავდა უქმად დროს, რადგან მისი სურვილი ყველასთვის ნათელი იყო. მუსიკოსებთან მას აერთიანებდა საერთო ინტერესი და მიზანი: მოესმინათ საუკეთესო მუსიკა.

თუ დავფიქრდებით საკუთარ გამოცდილებაზე, დავინახავთ, რომ განსაკუთრებულ შედეგს ვაღწევთ, მაშინ, როცა ზუსტად ვიცით, რა გვინდა. თუ კონკრეტული მიზანი არ გვაქვს, წარმატებაც ნაკლებია.

ამგვარად, ლიდერის უმნიშვნელოვანესი კომპეტენცია ყურადღების მენეჯმენტია. ის სწორი ხედვის, შედეგის წარმოსახვაში გვეხმარება. ასეთი წარმოსახვა და ხედვა არ არის მისტიკური ან რელიგიური. იგულისხმება მიზნის მიღწევისთვის აუცილებელი ქცევის და საბოლოო შედეგის “დანახვა”.

## მნიშვნელობის მენეჯმენტი

თუ ლიდერს სურს ადამიანების გაერთიანება თავისი მიზნის გარშემო, მან მაქსიმალურად უნდა გააცნოს მათ თავისი ხედვა. ეს გულისხმობს სხვადასხვაგვარ კომუნიკაციებს, შესწორებებს, ერთობლივ მუშაობას. ლიდერმა ისე უნდა წარუდგინოს თავისი იდეა, რომ იგი თითქმის ხელშესახები, მატერიალური, რეალური გახდეს. მთავარია, ადამიანები გაჰყვნენ ამ იდეას. ამ მიზნით ლიდერი იყენებს მეტაფორას, სხვადასხვა სიტყვებს, ან ნებისმიერ მოდელს, რომელიც ლიდერის მიზანს და ხედვას ჯგუფის წევრებისთვის განსაკუთრებით გასაგებს გახდის.

ამასთანავე, მიზნის ახსნა, მართალია, უმნიშვნელოვანესია, მაგრამ საკმარისი არ არის. აუცილებელია მასზე გარკვეული აზრის შექმნა და ამ აზრის სწორი გადაცემა. მხოლოდ ამ გზით ლიდერს შეუძლია იდეის გარშემო ადამიანების გაერთიანება.

რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით უფრო რთულია ამის გაკეთება: ეფექტური ლიდერი ვალდებულია გააცნოს თავისი იდეა და მისი მნიშვნელობა არა მარტო ორგანიზაციის ყველა დონეს, არამედ ორგანიზაციის გარეთაც, ამასთან, რაც შეიძლება შორს. შესაძლებელია, ამისთვის საჭირო გახდეს სხვადასხვა ჯგუფების, ოპონენტების, დაინტერესებული პირების სიგნალების ჩახშობა.

ერთ-ერთი ლიდერი ხშირად აღნიშნავდა, რომ როცა ის ხელმძღვანელობდა დიდ ადმინისტრაციულ ჯგუფს, მაშინ მიაჩნდა, რომ რაც იცის მისმა ჯგუფმა და რასაც ეს ჯგუფი აკეთებს, დიდად აზრიანია, განსაკუთრებულია. ამიტომ ის ფიქრობდა, რომ აუცილებელია ამ იდეის ყოველმხრივი გავრცელება.

მაგრამ, როცა ჯგუფმა დასახა იდეის განხორციელებისთვის საჭირო მოქმედების გეგმა და სტრატეგია, ნათელი გახდა, რომ საბოლოო შედეგი ძალიან განსხვავდება საწყისი იდეისგან.

ეს იმდენად ხშირი მოვლენაა, რომ მას სპეციალური სახელიც კი დაერქვა - პინოკოს ეფექტი: გეპეტოს, რა თქმა უნდა, არ ჰქონდა ჩამოყალიბებული იდეა, თუ როგორი იქნებოდა პინოკიო, სანამ დაამთავრებდა მის შექმნას. პინოკოს ეფექტი გვაკვირვებს, პირველ რიგში, არაადეკვატური კომუნიკაციების გამო: შედეგი იშვიათად არის ისეთი, როგორსაც ველოდებოდით.

ჩვენ ბევრი გვსმენია და წაგვივიკითხავს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია იდეის შინაარსი, ძირითადი აზრი. მართლაც, ინფორმაციით და ფაქტებით გადატვირთული საზოგადოება ყოველთვის ავლენს ინტერესს იდეის შინაარსისადმი. კარგი ლიდერი აერთიანებს შინაარსში ფაქტებს, კონცეფციებს, ანეკდოტებს და ასეთი გზით ის მრავალი ადამიანისთვის მისაწვდომი და გასაგები ხდება.

წარმატებული ჯგუფების ლიდერები, ძირითადად, სიტყვის ოსტატები არიან. მათ ძალუძთ გააგებინონ თავიანთი მიზანი არა მარტო ჯგუფის წევრებს, არამედ გაცილებით ფართო საზოგადოებას.

მოსმენის და შინაარსის გაგების უნარი გააჩნია ყოველ სრულყოფილ პიროვნებას. მაგრამ აზრის გადასაცემად, ზოგჯერ არ არის საკმარისი განსაკუთრებული სიტყვები, აუდიტორიაზე შთაბეჭდილების მოხდენა, კარგი ტექნიკის გამოყენება ან სპეციალური ადამიანების დაქირავება, რომლებიც დაოსტატებული არიან შთამბეჭდავი პრეზენტაციების მომზადებაში. ძირითადი აზრის გამოხატვა შეიძლება მრავალი არაორდინარული გზითაც და სწორედ ასეთი გზა ხშირად განსაკუთრებულ ეფექტს ახდენს.

ერთი საინტერესო მაგალითია: ყოფილმა ცნობილმა გამომცემელმა, ლოს ანჟელესის საღამოს გაზეთის “ჰერალდ ეგზამინერ” მესაკუთრემ ფრანკ დეილიმ თავისი კარიერა რედაქციაში ჩვეულებრივ ჟურნალისტად დაიწყო. მას დაავალეს - ბაზრის მოთხოვნილების შესაბამისად - ”მოეკვითა” მოწინააღმდეგე: ლოს ანჟელესის დილის გაზეთი “ლოს ანჟელეს თაიმსი”. გარკვეული ფიქრის შემდეგ, დეილიმ შექმნა პოსტერების სერია, სადაც “ჰერალდ ეგზამინერი” დახატული იყო “ლოს ანჟელეს თაიმსის” ცოტა უკან და ზევით. ასეთ ნახატებში იყო პოტენციური შეტყობინება იმის შესახებ, რომ “ჰერალდ ეგზამინერი” მოულოდნელად დაეწევა და გაასწრებს “ლოს ანჟელეს თაიმსს”.

ერთ-ერთი ჟურნალისტი იხსენებს, რომ როცა ის უკვე სახელგანთქმულ დეილთან ინტერვიუს ასაღებად მივიდა, ეს უკანასკნელი მას თავის კაბინეტში, სავარძელში მიბმული დახვდა დამცავი ღვედით, ზუსტად ისეთნაირად, როგორც თვითმფრინავის აფრენისასარის აუცილებელი. გაკვირვებულ ჟურნალისტს ის ღიმილით შეეგება და აუხსნა, რომ ამგვარად ის შეახსენებს სტუმარს და, პირველ რიგში, საკუთარ თავს, იმ რისკის შესახებ, რომელიც ყოველთვის თან სდევს გაზეთის გამოშვებას და პოპულარობას. მისი მთელი პერსონა ჩართული იყო ამ “შეტყობინების” გაგზავნაში.

გაზეთის რეპორტიორი ცინიკური პროფესიაა. “ჰერალდის” შენობაში რედაქტორის ასეთ “შეტყობინებას” შესაბამისი რეაქცია მოჰყვა, ამასთანავე, ყველა აღნიშნავდა, რომ ასეთი უცნაური საქციელით დეილმა კომუნიკაცია სცადა. ეს იყო იდეის შინაარსის მენეჯმენტი.

### რწმენის მენეჯმენტი

რწმენა აუცილებელია ყველა ორგანიზაციისთვის, ყველა ჯგუფისთვის. რწმენის მთავარი დეტერმინანტებია სულის სიმტკიცე, ერთგულება, დაჟინება. ასეთი თვისებების მატარებელი ლიდერი ყოველთვის წარმატებულია. მისი გუნდის წევრებს შეუძლიათ იამაყონ, რომ მათი ლიდერი “ერთიანია”. მოგწონთ თუ არა ასეთი ლიდერი, თქვენ ყოველთვის იცით, საიდან მოდის ის, სად მიდის და რას უჭერს მხარს.

როდესაც რომის პაპმა, პავლ მე-2-მ, თავისი სამშობლო მონახულა, პრესკონფერენციის დროს, ერთ-ერთმა რეპორტერმა ჰკითხა, როგორ აფასებდა იგი იმ ფაქტს, რომ მის საზაფხულო რეზიდენციაში საცურაო აუზის აშენებაზე სოლიდური თანხა დაიხარჯა. პაპმა დაუყოვნებლივ უპასუხა: “მე მიყვარს ცურვა. შემდეგი კითხვა”. პაპი არ შეუდგა რაციონალურ განმარტებებს: მაგალითად - ცურვა სასარგებლოა, ცურვა სამედიცინო პერსონალმა გამოუწერა, ცურვა აუცილებელია და სხვ. მან ისიც კი არ აღნიშნა, რომ ეს თანხა ბიუჯეტიდან კი არ იყო აღებული, არამედ კერძო პირმა გადაურიცხა და სხვ.

ლიდერობის მკვლევარების მონაცემებით, ადამიანები უფრო მიჰყვებიან ისეთ პიროვნებას, რომლისაც ესმით: შეუძლიათ გაიგონ მისი აზრები, შეხედულებები, მოტივაცია, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ თვითონ არ ეთანხმებიან. ამასთანავე, თითქმის მიუღებელია ისეთი ლიდერი, რომელიც ხშირად იცვლის პოზიციას. შეუძლებელია უფრო ზუსტად გამოხატო ერთგულებისა და ფოკუსირების მნიშვნელობა.

### საკუთარი თავის მენეჯმენტი

ლიდერობის მეოთხე და უმნიშვნელოვანესი კომპეტენციაა საკუთარი თავის მენეჯმენტი (თვითკონტროლი, თვითმენეჯმენტი). ლიდერმა უნდა

იცოდეს თავისი თვისებები, შესაძლებლობები, ჩვევები და შეეძლოს მათი ეფექტიანად გამოყენება.

თვით-მენეჯმენტი კრიტიკულია. ამ თვისების გარეშე, ლიდერი უფრო მეტად ზარალს და ცუდს მოიტანს, ვიდრე კარგს და სასარგებლოს. არაკომპენტური ექიმის მსგავსად, არაკომპენტურ მენეჯერს ძალუძს გააუარესოს სიტუაცია, აქციოს ცალკეული ადამიანი ავადმყოფად ან არასიცოცხლისუნარიანად. ტერმინი “იატროგენული”, ნიშნავს ისეთ დაავადებას, რომელიც გამოწვეულია ექიმების ან საავადმყოფოს პერსონალის უყურადღებობით ან უცოდინარობით. ეს ტერმინი ასეთ სიტუაციასაც ესადაგება. ამასთანავე, ზოგიერთი სუსტი მენეჯერი საკუთარ თავსაც იავადებს. ამის საწინააღმდეგოდ, კარგმა ლიდერმა იცის თავისი ძლიერი მხარე და ავარჯიშებს მას. 19-ე საუკუნის ცნობილ ფრანგ მხატვარ ფრანსუა დეგას აქვს შესანიშნავი გამონათქვამი: “თუ შენ ფლობ 5 000 ფრანკის ხელობას, ეცადე შეიძინო კიდევ 5 სუს ხელობა”. არანაკლებ შესანიშნავია კიდევ ერთი გენიოსი მხატვარის, პაბლო პიკასოს სიტყვები: “უნდა ძალიან ბევრი იცოდეს, რომ კვლავ ახალგაზრდა გახდე”. დიდი ლიდერი ყოველთვის სწავლობს და ყოველთვის ცდილობს იყოს წინ. სწავლა კი ახალგაზრდობასთან ასოცირდება, ამიტომ, მიუხედავად ასაკისა, ლიდერი ყოველთვის ახალგაზრდაა.

წარმატებული ლიდერების აბსოლუტურმა უმრავლესობამ არ იცის, რა არის წარუმატებლობა. იმას, რასაც მრავალი ადამიანი ამ ტერმინში გულისხმობს, ისინი უწოდებენ შეცდომას. ლიდერობის მკვლევარების მონაცემებით, წარმატებული ლიდერი კრახის გამოსახატავად, იყენებს 20-მდე სხვადასხვა სიტყვას, მათ შორის: სტარტი, წუწუნი, წაგება, დაკარგვა, პიკური მდგომარეობა, არეულობა, გაუგებრობა, ფეხის დაცდომა, ცუდად შესრულებული სამუშაო, სამუშაოს გაფუჭება და სხვა, მაგრამ არასოდეს - “წარუმატებლობას”.

ერთმა ლიდერმა ინტერვიუში ისიც კი აღნიშნა, რომ თუ ადამიანს გააჩნია ლიდერობის უნარი და სურვილი, მან დასაწყისშივე უნდა გააკეთოს რაც შეიძლება ბევრი შეცდომა, რათა გათავისუფლდეს მათგან, მოახერხოს ამ შეცდომების გააანალიზება, მიიღოს შესაბამისი ცოდნა და დაადგეს სწორ გზას. მეორე ლიდერმა თქვა, რომ შეცდომა მხოლოდ ერთ-ერთი საშუალებაა აკეთო საქმე. ასეთი ლიდერები სწავლობენ შეცდომებზე და თვლიან, რომ შეცდომის დაშვება მხოლოდდა მხოლოდ ნაბიჯებია და არა წარუმატებლობა.

როდესაც ამერიკის ერთ-ერთი უცნობილესი საბირჟო ფონდის “გეტის” დირექტორს ჰაროლდ უილიამსს, სთხოვეს დაესახელებინა გამოცდილება, რომელიც მას განსაკუთრებით დაეხმარა ლიდერობაში, ჰაროლდმა დაუყოვნებლივ უპასუხა: “ეს იყო დღე, როცა დამითხოვეს ნორტონ სამონსის პრეზიდენტის თანამდებობიდან”.

თავდაპირველად ვილიამსი აღშფოთდა და მოითხოვა განმარტებები. მათ უდიდეს ნაწილს ის სისულელედ მიიჩნევდა. ბოლოს, მეგობრებმაც უთხრეს, რომ ზოგიერთი მიზეზი სწორია და კარგი იქნება თუ ჰაროლდი შეიცვლის ზოგიერთ ჩვევას. იგი ასეც მოიქცა და წელიწად-ნახევარში კვლავ პრეზიდენტი გახდა.

მეორე მაგალითი: დე პოლის უნივერსიტეტის საფეხბურთო გუნდმა, რომელმაც ზედიზედ 25 თამაში მოიგო, შემდეგ დაიწყო წაგება და

გარკვეული დროით სახლში გადაინაცვლა. როცა გუნდის მთავარ მრწვთნელს ინტერვიუსთვის დაურეკეს და ჰკითხეს, როგორ გრძნობდა თავს, მან უპასუხა: “ძალიან კარგად; ახლა მეშემიძლია კონცენტრირება მოგებაზე და არა წაგებაზე”.

კიდევ ერთი მაგალითია: ბროდვეის თეატრის პროდიუსერმა, ჰაროლდ პრაისმა დანიშნა პრესკონფერენცია თავისი პიესის ჩავარდნიდან მეორე დილასვე, ისე, რომ არ გაეცნო გაზეთების მიმომხილველების აზრს: პრესკონფერენციაზე მან გამოაცხადა თავისი მომავალი პიესის დადგმის შესახებ. ცნობილია ასევე სუფრაჟისტი სუზან ანტონი, რომელმაც თქვა: “წაგება წარმოუდგენელია”. არის ფლექტჩერ ბიტცი - კუპერის კომპანიის პრეზიდენტი 22 წლის განმავლობაში. როცა ბიტს ჰკითხეს, რომელი იყო მისთვის განსაკუთრებით რთული გადაწყვეტილება ან გადაწყვეტილება, რომლის მიღება მას ყველაზე მეტად გაუჭირდა, მან უპასუხა, რომ არ იცის, რას ნიშნავს რთული გადაწყვეტილება. მან ასევე თქვა, რომ არასოდეს არ ეშინია, ვინაიდან ყოველთვის მზად არის საიმისოდ, რომ გადაწყვეტილება შეიძლება არასწორი გამოდგეს. ბიტის აზრით, შეცდომა ხშირად სწორი ფიქრების გართულებაა, გარკვეული ბარიერი, რომელიც უნდა გაიდაილახოს. წარუმატებლობას არ აღიარებს არც მოხუცი ჰემინგუეის უცნობილესი მოთხრობის “მოხუცი და ზღვა” გმირი. ზვიგენებთან ტრაგიკული შეხვედრის შემდეგ, მოხუცი საკუთარ თავს ეკითხება: “ვინ გაიმარჯვებ შენზე, მოხუცო?” და თვითონვე უპასუხებს: “არავინ. უბრალოდ, შენ ზღვაში ძალიან შორს შეცურე”.

## ლიდერობის სიცოცხლისუნარიანობა, ლიდერობის შედეგი

ლიდერობის შეგრძნება შეიძლება მოდიოდეს ორგანიზაციიდან. ასეთ შეგრძნებას თან ახლავს დადებითი მუხტი: გამშვიდებთ, იძლევა მუშაობის ენერჯიას, აძლიერებს სამუშაო ადგილის ენერგეტიკას. ასეთი სიცოცხლისუნარიანი ძალა კოლექტიური ლიდერობის შედეგია. იგი შემდეგი 4 გზით ვლინდება:

- ადამიანებმა იციან თავიანთი მნიშვნელობა; ყოველი მათგანი გრძნობს, რომ ორგანიზაციის წარმატებაში საკუთარი და ყველასგან განსხვავებული წილი შეაქვს.
- ცოდნა და მაღალი კომპეტენცია უმნიშვნელოვანესია. ლიდერს კარგად ესმის ორივეს ფასი. ცოდნას და კომპეტენციას აფასებენ ასევე ადამიანები, რომლებიც ლიდერთან ერთად, ლიდერის იდეებისთვის და ლიდერობისთვის მუშაობენ.
- ადამიანები დიდი ერთობის ნაწილები არიან. სადაც არის ლიდერი, ჯგუფიც ერთიანია - ერთი დიდი ოჯახი.
- სამუშაო მასტიმულირებელი ძალაა. თუ ჯგუფს ჰყავს დიდი ლიდერი, მაშინ სამუშაო საინტერესოა, გამომწვევი, მასტიმულირებელი, მხიარული, შედეგიანი.

ამ თვალსაზრისით, აღსანიშნავია დავიდ ბერთლის, ამერიკის ერთ-ერთი მსხვილი კორპორაციის ლიდერის სიტყვები:

- “ჩემი ღრმა რწმენით, თანამედროვე ორგანიზაციებში ხშირია ორი კონცეფციის ნაკლებობა, არარსებობაც კი. ასეთი ორგანიზაციები იზოლაციაში არიან ან მათი მნიშვნელობა ძალიან მცირეა, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ჯგუფის წევრებს დიდი გამოცდილება აქვთ.  
პირველი კონცეფცია პროდუქციის ხარისხია. თანამედროვე ინდუსტრიული საზოგადოება ორიენტირებულია რაოდენობაზე. ეს ხელს უწყობს ბევრი კარგი საგნის შექმნას და ყველასთვის ხელმისაწვდომი მომსახურების განვითარებას. რაოდენობა იზომება ფულით. ჩვენ ვართ ფულზე ორიენტირებული საზოგადოება. ამიტომ ხარისხი ხშირად მხედველობაში არ მიიღება - “არ იზომება”. მაგრამ ფასდება ინტუიციით. ჩვენი პასუხი, თუ როგორია ხარისხი, არის დაფუძნებული შეგრძნებაზე. ეს შეგრძნება ინტიმურად უკავშირდება ჩვენს შეხედულებას იმაზე, თუ რა არის ღამაზი, მშვენიერი, აუცილებელი, მნიშვნელოვანი. ამგვარად, ხარისხს ჩვენი ცხოვრების გამოცდილებით ვაფასებთ.

პირველ კონცეფციასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული მეორე კონცეფცია: ენთუზიაზმი, სამუშაოსადმი დიდი ინტერესი, სიყვარულიც კი. ეს არის ენერჯის მომცემი ძალა, სურვილი მიაღწიო უმაღლეს ხარისხს, უმაღლეს საფეხურს. თუ გვაინტერესებს ჩვენი სამუშაო, გვიყვარს იგი, მაშინ არ ვფიქრობთ, დავისჯებით თუ მივიღებთ ჯილდოს მისი შესრულებისთვის. ჩვენ მივიწვევთ წინ ამაზე ფიქრის გარეშე; თვითონ შეგვწევს უნარი შევქმნათ სისტემა, რომელიც გაამარტივებს სამუშაოს შესრულებას. ადამიანი იყენებს თვითკონტროლს და შემოწმების პრაქტიკას, რათა გაიგოს, საჭიროა თუ არა ამ სისტემის გამოყენება თუ უმჯობესია მისი დაგმოება.

## ლიდერის ეთიკა

ლიდერის უმნიშვნელოვანესი და აუცილებელი ატრიბუტია მაღალი ეთიკა. ცნობილი მეცნიერი და ქველმოქმედი, ნობელის პრემიის ლაურეატი ალბერტ შვეიცერი ამბობს: “ყველა დიდ ლიდერს გააჩნია საერთო კრედო: მიმდევრებთან ერთად შექმნას ჭეშმარიტება. ეს შეუძლებელია ეთიკის გარეშე, ეთიკა კი, ადამიანის განვითარების უმაღლეს საფეხურზე ჩნდება”.

როცა ვსაუბრობთ ლიდერზე, უკვე ვგულისხმობთ, რომ ამ პიროვნებას მაღალი ეთიკა აქვს. ჭაბუკ ჯორჯ ვაშინგტონს რომ ჰკითხეს, თუ ვინ მოჭრა ალუბლის ხე, მან უპასუხა: “მე არ შემიძლია ტყუილის თქმა”. ამერიკის პირველი პრეზიდენტი გამოირჩეოდა უმაღლესი ფასეულობების ერთგულებით და, უწინარეს ყოვლისა, მაღალი ეთიკით. მრავალ ადამიანს ახლაც გააჩნია იდენტიფიცირების სურვილი ვაშინგტონის პატიოსნების ფილოსოფიასთან, მის ძლიერ შეგრძნებასთან, თუ რა არის სწორი და რა არ არის სწორი, მის მიერ სიცრუის, ხელოვნურის, არაბუნებრივის, ტრივიალობის უარყოფასთან. მაღალი ეთიკა ახლაც არის მრავალი ადამიანის მოვალეობა, მიუხედავად იმისა, თუ რომელ სოციალურ, პოტიკურ ან ეკონომიურ სფეროებს განეკუთვნებიან ისინი. ადამიანები ახლაც მოითხოვენ, რომ მათ ლიდერებს ჰქონდეთ უმაღლესი ეთიკური სტანდარტები, და ლიდერები მართლაც იყენებენ ამ სტანდარტებს თავიანთ შემოქმედებაში და გადაწყვეტილებების მიღებისას.

## რა არის ეთიკა?

ეთიკასთან პირდაპირ კავშირშია მრავალი სიტყვა, მათ შორის: მორალი, პიროვნების მთლიანობა, პატიოსნება, ჭეშმარიტება, რწმენა, მოვალეობა, კეთილშობილება, ზრდილობა, პატივისცემა, უშიშროება, სიმამაცე, სიფრთხილე, ღოიანობა, სიკეთე, ერთგულება, ცნობიერება . . . მაგრამ ამ სიტყვების უმრავლესობა აღწერთი ხასიათისაა. ეს სიტყვები სწორია, ლამაზია, მაგრამ კონკრეტული დეფინიციის გარეშე. ამიტომ საჭიროა ეთიკის “სამუშაო” განმარტება, რომელიც მოგვეხმარება ამ სიტყვებს შორის განსხვავების გამოვლენაში.

*მორალი.* უწინარეს ყოვლისა: ეთიკა არ არის მორალი, მაგრამ ეთიკა მორალის პროდუქტია, მორალის შედეგი. ეთიკა არის მოქმედება, რომელიც დაფუძნებულია კონცეფციაზე, თუ რა არის სწორი და რა არ არის სწორი. თუ ეს ძალიან რთულად უდერს, შეგვიძლია მივმართოთ ზოგად განმარტებებს. კერძოდ, მორალი ჩვენი პერსონალური ფილოსოფიაა. მას საფუძვლად უდევს ჩვენი ცოდნა ან უნარი გავიგოთ, თუ რა არის სწორი და რა არ არის სწორი. ასეთი ცოდნა გავლენას ახდენს ჩვენს აზრებზე, ფიქრის უნარზე, ფიქრის მიმართულებაზე და ჩვენი ხასიათის ჩამოყალიბებაში მონაწილეობს. ამგვარად, მორალი ფილოსოფიაა.

*ეთიკა:* ეთიკა ჩვენი პატიოსნების და ფასეულობების უმაღლესი სტანდარტია; ეს სტანდარტი ჩვენს მორალზე, პერსონალურ ფილოსოფიაზეა დაფუძნებული. ეთიკა ჩვენი მოღვაწეობისა და ცხოვრების ძირითადი

სამუშაო პრინციპია. როგორ ვიქცევით, რას ვაკეთებთ, როგორ მეთოდებს და მიდგომებს ვხმარობთ, პრაქტიკაში როგორ ვიყენებთ ჩვენს მორალს – ეს ყველაფერი ჩვენს ეთიკურ ქცევას განაპირობებს. ამგვარად, ეთიკა მორალის აპლიკაციაა.

რამდენადაც მაღალია ლიდერის ეთიკური ქცევა, მით უფრო ძლიერია ის. ჰარი გრეი, გაერთიანებული ტექნოლოგიების პრეზიდენტი ამბობს: “ცალკეული ინდივიდუუმების საქციელი განსაზღვრავს ერის საქციელს და სახელს”.

ბიზნესში ბევრი არაეთიკური პიროვნება მოღვაწეობს. მაგრამ არ შეიძლება ამის გამო გაგააკრიტიკოთ უპირობოდ ყველა ბიზნესმენი. მცირე და მსხვილ ბიზნესში გაცილებით მეტნი არიან მაღალეთიკური ბიზნესმენები. ერთ-ერთმა მათგანმა, I -ის პრეზიდენტმა ჯონ აკერსმა, სან-ფრანცისკოს სანაპირო ზოლის საბჭოს წევრებთან შეხვედრაზე, თავისი ბრწყინვალე გამოსვლა სწორედ ლიდერის ეთიკას მიუძღვნა. კერძოდ, მან თქვა:

“ისევე, როგორც თქვენ, მეც ბევრი წავიკითხე ეთიკის შესახებ. ყოველი ინდივიდისთვის მაღალი ეთიკა საუკეთესო ჯილდოა. ასევე, მთავარი საშუალებაა, ჩვენი ერი რომ გაძლიერდეს. განსაკუთრებით მინდა აღვნიშნო ჩვენი ეკონომიკა, რამეთუ ვთვლი, რომ ეთიკის კომპონენტი მისი წინსვლისთვის აუცილებელია.

“ჩვენი საზოგადოება მუდმივ შეჯიბრშია. სწორედ ამიტომ ეთიკა აუცილებელია. ჩვენ ვერ ვიქნებით ძლიერი ერი, თუ საზოგადოების თითქმის ყოველი წევრი ფარულად იბრძოლებს ერთმანეთის წინააღმდეგ, თუ ყველანი ერთმანეთისგან გამიჯნულები ვიქნებით, თუ ყოველ ჩვენგანს მუდმივად დასჭირდება თავისი სიმართლის მტკიცება ნოტარიუსის მიერ დამოწმებული ქაღალდებით; და ეს ყველაფერი იმიტომ, რომ არ ვენდობით ერთმანეთს და არ ვკმაყოფილდებით ძალიან მცირე რაოდენობის სიტყვებით, რომლებშიც ლეგალური მოქმედებისკენ მოწოდებაა. ამიტომ კონგრესი მუდმივად ამზადებს ახალ-ახალ ფურცლებს ამერიკული ბიზნესის ლეგისლაციის შესახებ და განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს იმას, რომ ყოველ საფეხურზე ჩვენი ბიზნესი იყოს პატიოსანი. ამგვარად, კონგრესი გვაძლევს რეცეპტს, თუ როგორ უნდა ვმართოთ კომპანია. მაგრამ ასეთი რეცეპტი, გაწერილი ფორმულა, წესით, არაკომპეტენტურ, არაეფექტურ საზოგადოებას უნდა სჭირდებოდეს და არა მაღალგანვითარებულ ამერიკას. ჩვენი ქვეყნისთვის ასეთი ფორმულებით ხელმძღვანელობა სამარცხვინოა.

“მე შორს ვარ იმ აზრისგან, რომ დღეს ცა დაგვემხოება თავზე ან რომ კეთილ წარსულში გექონდა ძალიან მაღალი ეთიკა, ან რომის პერიოდიდან მოყოლებული, ძალიან დაბლა ვეცემით. მაგრამ მე ვეთანხმები ამერიკის პრეზიდენტის თომას ჯეფერსონის სიტყვებს: “ყოველი ადამიანის ყოფას განსაზღვრავს მისი მორალი”. ეს ეხება საზოგადოების ყველა წევრს. ჩვეულებრივ ფერმერს შეუძლია გადაწყვიტოს მორალური საკითხი, ისე, როგორც უნივერსიტეტის პროფესორს. მე მჯერა ყოველი ადამიანის, ვისაც ქუჩაში ვხედავ, მაგრამ მორალის აღქმა არ უნდა შემცირდეს, არ უნდა დაიკარგოს. ჩვენ უნდა ჩავრთოთ ცნობიერება, როდესაც საკუთარ თავთან ვმუშაობთ; ეს მოგვცემს ძალას აღვიჭურვოთ მაღალი მორალით და

ვიყოთ პირდაპირი. ჩვენ მუდმივად უნდა გავაძლიეროთ ეთიკური კომპონენტი”.

ყოველ ჩვენგანს გააჩნია პირადი პასუხისმგებლობა ეთიკურ ქვეცაზე. შეგნებულად უნდა ავამაღლოთ იგი. თუ ამას ვაკეთებთ, თავისთავად ვხდებით მაგალითი გარშემომყოფათვის. მაღალეთიკური პიროვნება ყოველთვის გამორჩეულია, იგი იზიდავს ადამიანებს.

### ეთიკის დონე. ეთიკის მასშტაბი. ეთიკის საზომი

ეთიკა, ძირითადად, იზომება ორი წინააღმდეგობის შედარებით. ეთიკურ სასწორზე გვაქვს ურთიერთსაწინააღმდეგო მაგალითები: სასწორის ერთ პინაზე - აბსოლუტური სისწორის კონცეფცია - როგორც ამას რელიგია ან კანონი ითვალისწინებს; მეორე მხარეს კი, იდეა, რომლითაც ყველაფერი დაშვებულია, მიუხედავად იმისა, სწორია თუ არა. ეჭვქვეშაა თვით იდეის: სწორი = არასწორი, არსებობა. ამ შემთხვევაში ფილოსოფია შემდეგია: ეს ხელს მაძლევს, მაშასადამე კარგია. ანუ: თუ რამე მომწონს, ჩემთვის ამ კონკრეტულ მომენტში მისაღებია, ან უფრო მეტიც – სარგებლის მომტანია, მაშინ ეს კარგია და უნდა გავაკეთო. მიუხედავად იმისა, რომ ამ ორ წინააღმდეგობას შორის, უზარმაზარი მანძილია, ეთიკა ჩვეულებრივ, არასაკამათო ფორმულამდე არ რედუცირდება, რჩება ემოციურ, სულიერ და ინტელექტუალურ ერთეულად. ჩვენ კი ვცხოვრობთ ასეთ დამაინტრიგებელ და გამაღიზიანებელ პარადოქსში. თუ ეს პარადოქსი არ იქნება, მაშინ იქნება ქაოსი.

მიუხედავად ამისა, სხვადასხვა საზოგადოებები თვითონ ჰქმნიან ქცევის ძირითად წესებს, ნორმებს, კანონებს, რათა თავიანთ არსებობას გარკვეული გარანტიები მისცნენ. წესები, რომლებიც წინაპრებისგან მივიღეთ, მრავალი ჩვენგანისთვის ახლაც არსებობს. ეს წესები ხშირად გვიცავს ანარქიისგან და გვაძლევს საშუალებას ვიყოთ თავისუფლები რიგ საკითხებში, აღმოვაჩინოთ ძველი ჭეშმარიტება ან პირიქით, აღარ მივიღოთ ზოგიერთი კანონი, ზოგიერთი ჭეშმარიტება. ამერიკელი მწერალი, სომერსეტ მოემი ამბობს: ”ყოველი დიდი ჭეშმარიტება უნდა იყოს ახალი”. ჩვენს საზოგადოებაში მრავალი ჭეშმარიტება თაობებს ემსახურებოდა. თუ რომელიმე მათგანი “იკარგებოდა”, ის მაინც არსებობდა და მხოლოდ ელოდებოდა, სანამ ადამიანი მას კვლავ “აღმოაჩენდა”. ასეთ ადამიანს ან სურდა ყოფილიყო გამორჩეული, ან იყო გამორჩეული, ან, ჭეშმარიტების “აღმოჩენისთანავე”, უცებ ხდებოდა გამორჩეული.

### რატომ უნდა იყოს ლიდერი მაღალეთიკური

თუ თქვენ აპირებთ ლიდერობას, უნდა იყოთ მაღალეთიკური ორი ძირითადი მიზეზის გამო: შეძლოთ წარმართოთ თქვენი თავი, რიგორც

ლიდერმა და იყოთ მაგალითი სხვებისთვის. ყოველი ლიდერი ასრულებს სამ ძირითად ფუნქციას:

- აფაქიზებს საკუთარ ქცევას, მეტყველებას.
- იძლევა საკუთარი საქციელის, აზრის და მუშაობის სტილის განმარტებას, ისე, რომ ეს განმარტება ყველასთვის გასაგები იყოს. როდესაც ლიდერი ამას ეფექტურად აკეთებს, მაშინ იქმნება ჭეშმარიტება, ძლიერდება რწმენა და ჯგუფის ერთიანობა.
- აგვარებს ეთიკურ კონფლიქტს მისი აღმოცენებისთანავე. თუ ეს დროულად და სწორედ ხდება, ორგანიზაციის საფუძველი მნიშვნელოვნად მყარდება.

მაღალეთიკური ლიდერი, რომელიც მუდმივად ფიქრობს თავის მორალზე და ცდილობს უფრო და უფრო მაღალმორალური გახდეს, ადვილად ასრულებს სამივე ფუნქციას და თავისი მიმდევრებისთვის ნამდვილი სულისჩამდგმელი ხდება. პრობლემები აღმოცენდება მაშინ, როცა ეთიკური ქცევა კარგად გამოხატული, გასაგები ან კარგად დემონსტრირებული არ არის.

### სიტუაციური ეთიკა

ყოველი ჩვენგანი ყოველდღიურად იღებს გადაწყვეტილებებს, თუ როგორი უნდა იყოს მისი ეთიკური ქცევა ამა თუ იმ სიტუაციაში. ასეთ ეთიკას ეწოდება სიტუაციური. ვინაიდან ჩვენ არ ვართ სანიმუშო პიროვნებები, იშვიათად ვხელმძღვანელობთ ეთიკის უმაღლესი დონით. ყველაზე კარგი, რაც შეგვიძლია გავაკეთოთ, არის ჩვენი სურვილი და მცდელობა განვიფიქროთ სიბრძნე და სიმართლის შეგრძნება ისე, რომ ისინი უმაღლეს სტანდარტს მიუახლოვდეს. მაგალითად, აბსოლუტური პატიოსნება გულისხმობს, რომ არასოდეს ვიცრუოთ. ეს შესანიშნავად უღერს, მაგრამ ყოველ ჩვენგანს შეიძლება მოუხდეს “თეთრი ტყუილის” თქმა, თუნდაც იმიტომ, რომ ახლობელს ტკივილი ან უსიამოვნება არ მივაყენოთ.

როცა მეგობარი გვეკითხება, მოგვწონს თუ არა მისი ახალი ტანსაცმელი, ძალიან მცირეა სიმართლის თქმის შანსი. თუ ჩვენი რეაქცია ნეიტრალურია, ეს, შეიძლება. ახლოს იყოს რეალობასთან, მაგრამ მას ხშირად მაინც არ გამოხატავს. ზოგჯერ მართლები ვიქნებით, თუ ვიტყვი –“არა”, მაგრამ ამის უფლებას არ გვაძლევს მეგობრის წყენინების შიში, ცხოვრებისეული გამოცდილება, მორალი. ასე რომ, საკუთარ თავთან პატიოსნები ვიქნებით, თუ ვაღიარებთ, რომ თითქმის ყოველთვის შორს ვიქნებით აბსოლუტური პატიოსნებისგან და პირდაპირობისგან, თუ არ წავაღოთ კომპრომისზე ჩვენს ეთიკასთან, მორალურ ბუნებასთან.

თუ პიროვნულის თვალსაზრისით, რომელიმე აქსპექტი მორალურად ან ეთიკურად მიუღებლად მიგვაჩნია, ის ასევე მიუღებელი იქნება ჩვენ საქმიანობაში, სამსახურში, პროფესიაში. ლიდერი ამკვიდრებს ეთიკის მაღალ სტანდარტებს, როგორც საკუთარ პიროვნებაში, ასევე სამსახურში, ცდილობს იცხოვროს ამ სტანდარტების შესაბამისად და გადასცეს ეს სტანდარტები და მაღალეთიკური შეხედულებები თავის მიმდევრებსა და გარშემომყოფთ.

## რწმენის მენეჯმენტი

მენეჯმენტის ცნობილი ექსპერტი, პიტერ დრაკერი ამომბს: “ლიდერის პირველი ამოცანაა იყოს მართალი და ხმამაღლა შემძახველი”, მაღალი ეთიკის და პატიოსნების მაგალითი. ან, როცა ლიდერი ეთერში აგზავნის “სუფთა ბგერას”, ამკვიდრებს და აძლიერებს ადამიანების რწმენას და ლოიალობას, ეს კი ყოველი ეფექტიანი დამოკიდებულების საფუძველია.

როცა სტანდარტები და ქცევა ერთმანეთს არ შეესაბამება, მაშინ “სუფთა ბგერა” ქრება და ჩვენ ვგრძნობთ, რომ გვაკლია აუტენტურობა, ჭეშმარიტება. მაშინ ჩვენი მიმდევრები იბნევიან, ეს კი ლიდერისთვის ძალიან ცუდია. აუცილებელია, რომ ადამიანებს სჯეროდეთ ლიდერის, წინააღმდეგ შემთხვევაში, შედეგი წამგებიანი იქნება, არა მარტო წარმატების თვალსაზრისით, არამედ პოზიციის, დამოკიდებულების, აქტივობის მხრივაც. თუ თქვენ ხართ მაღალეთიკური ლიდერი, ჭეშმარიტად ზრუნავთ სხვებზე, ამასთანავე, ხართ კომპეტენტური და შეგწევთ უნარი გამოავლინოთ თქვენი პატიოსნების ძალა, თქვენ იქნებით რწმენით აღსავსე და, იმავდროულად, რწმენის გადამცემი. რწმენის გარეშე კონტაქტი თქვენსა და თქვენს მიმდევრებს შორის განწირულია, ხოლო უნარი იყოთ გამორჩეული, მნიშვნელოვნად შემცირდება.

### ლიდერი აძლიერებს რწმენას და ლოიალობას

კარგი ლიდერი ვალდებულია იყოს ლოიალური. ბარბარა სმიტ ნივალა ცხოვრობს და მუშაობს არიზონაში, ფენიქსში. ბარბარა არის სპიკერების ეროვნული ასოციაციის ვიცეპრეზიდენტი, მისი შტატი 9 კაცისგან შედგება. ბარბარა საუკეთესო მაგალითია ისეთი ლიდერის, რომელსაც აქვს შესანიშნავი შედეგები თავისი მაღალი ეთიკის გამო. ბარბარას სწამს, რომ მის წარმატებას ადამიანებისადმი რწმენა და ლოიალური დამოკიდებულება განაპირობებს. იგი ეფექტიანად გადასცემს თანამშრომლებს თავის მრწამსს, რომ ისინი ყველაფერ საუკეთესოს გააკეთებენ. მისი ჯგუფის წევრებმა იციან, რომ ასეთი გზით იგი მათ მიმართ მხარდაჭერას გამოხატავს და, თუ საწირო გახდება, დაიცავს მათ ასოციაციის საბჭოს და სხვა წევრების წინაშე. ის თავისუფლად აქებს მათ და უცხო პირებთან არასოდეს აკრიტიკებს. ასოციაციის ხელმძღვანელობა, რომელშიც 3 000-ზე მეტი დამოუკიდებელი წევრია, ხშირად რთული და სტრესოგენულია. მაგრამ ბარბარამ იცის, რომ ვალდებულია თავისი “სტრესი” გარკვეულ დონეზე “დაიჭიროს”. მისი შტატი დარწმუნებულია, რომ ბარბარა არასოდეს დაკარგავს საკუთარი თავის კონტროლს და ამიტომ სჯერათ მისი. ის კარგად გეგმავს თავის აქტივობას და თხოულობს, რომ იგივე სხვებმაც გააკეთონ, რომ შემდგომში არ ჰქონდეთ “გაფრენა-გაქცევის” სიტაუციები. ბარბარა არის უპირობო ლიდერი; თავის ლიდერობას ის წყნარად და ნაბიჯ-ნაბიჯ ჰქმნის იმით, რომ ასოციაციაში ამკვიდრებს რწმენას და ერთმანეთისადმი ლოიალურ დამოკიდებულებას. ბარბარას ეს შეუძლია, ვინაიდან თვითონ არის ლოიალური და აქვს ადამიანებისადმი რწმენა.

## ვინ უნდა იყოს მაგალითი?

ამჟამად, როცა ჩვენს საზოგადოებაში ამდენი ეთიკური წინააღმდეგობაა, ძალიან ადვილია, რომ ჩვენც გავხდეთ ცინიკოსები და დაგვარგოთ რწმენა ერთმანეთის მიმართ. ყველას გეჭირდება გმირები, რომლებსაც აქვთ მაღალი იდეები და ეს იდეები ჩვენზე შთამაგონებლად მოქმედებს. ყველას გვაქვს ასეთი ადამიანების მაგალითები. ისინი ჩვენს შორისაც არიან და ყოველი ჩვენგანი იცნობს ასეთ პიროვნებას, ან პიროვნებებს. ამ პიროვნებებს შეუძლიათ ჩვენზე დიდი გავლენის მოხდენა და ჩვენი შეცვლაც კი. არ უნდა მივიჩნიოთ, რომ ისინი თითქმის გმირებია. ისინი ჩვენს გვერდით არიან და ჩვენ მუდამ ვგრძნობთ მათ ძალას

## ვევერეტ კუპი - ქირურგი-გენერალი

ყველას გვსმენია სამედიცინო აფერების და ზოგიერთი ექიმის არაეთიკური საქციელის შესახებ. მაგრამ ამის გამო არ შეიძლება ყველა ექიმზე უარყოფითად ვიმსჯელოთ. მათ შორის ბევრია დიდი პიროვნება, ნამდვილი ლიდერი. ერთ-ერთი ასეთი მაგალითია ვევერეტ კუპი, ქირურგი-გენერალი. ამ პიროვნებაზე ძალიან განსხვავებულად საუბრობდნენ, მაგრამ ყოველთვის აღნიშნავდნენ მის მაღალ ზნეობას და ეთიკას.

დოქტორი ვევერეტ კუპი მუშაობდა მთავარ ქირურგად რეიგანის ადმინისტრაციაში. მიუხედავად იმისა, რომ კუპის რიგი ღირებულებები არაპოპულარული იყო, იგი გახდა სახალხო გმირი და ცოცხალი მაგალითი იმისა, რომ რწმენა პოლიტიკურ მოგებაზე არ გაიცვლება. მართლაც, ჯანმრთელობასთან დაკავშირებული მისი მრავალი წინადადება უშუალოდ ეწინააღმდეგებოდა მთავრობის პოლიტიკას. ის აცხადებდა, რომ ნიკოტინი ადიქტიური ნივთიერებაა, გამოდიოდა თამბაქოს სუბსიდირების წინააღმდეგ და გამოხატა პრეზიდენტის ადმინისტრაციის მიერ მოწონებულ თამბაქოს ექსპორტს მესამე სამყაროს ქვეყნებში. კუპი თვლიდა, რომ უნდა შეიქმნას ჯანმრთელობის უფასო პროგრამები ნარკოტიკების მომხმარებლებისთვის. მისი ღრმა რწმენით, ეს აუცილებელია არა მარტო საზოგადოების ფიზიკური და სულიერი ჯანმრთელობისთვის, არამედ იმისთვისაც, რომ არ მოხდეს შიდსის გავრცელება.

კუპმა უმაღლესი რანგის სახელმწიფო სამსახური 1981 წელს დაიწყო. მას დასაწყისშივე ჰქონდა არაპოპულარული გამოსვლები აბორტების წინააღმდეგ, ასევე არ ეთანხმებოდა კონსერვატულ შეხედულებებს სკოლებში სექსის სწავლების აკრძალვის შესახებ და მიიჩნევდა, რომ ასეთი ცოდნა მოზარდებისთვის აუცილებელია. თავდაპირველად მთავარი ქირურგის ოფისს ჰქონდა სუსტი პოზიცია, არ გააჩნდა ბიუჯეტი და შტატი. მაგრამ ლიდერობის ძლიერი უნარის მქონე კუპმა შეძლო გადაეკეთებინა თავისი ოფისი ადმინისტრაციული მეორეხარისხოვანი დაშტამპული ერთეულიდან ერის ჯანმრთელობის

დამცველ ცოცხალ და ძლიერ ორგანიზაციად. ეს ორგანიზაცია მოიცავდა ადამიანის ფსიქიკური და ფიზიკური ჯანმრთელობის ყველა საკითხებს – ორგანოების ტრანსპლანტაციისა და ბავშვების ადიქციის ჩათვლით.

ღრმად რელიგიური პიროვნება, კუპი ჰომოსექსუალიზმს უყურებდა შიდსის გავრცელების საშიშროების პოზიციიდან, და არა პერსონალურ-მორალური პოზიციიდან. აშშ-ს მსოფლიოს ამბების ერთ-ერთ ანგარიშში აღწერილია, როგორ იჯდა თვალცრემლიანი კუპი ახალგაზრდა კაცის ლოგინთან, რომელიც შიდსისგან იღუპებოდა და ცდილობდა მისთვის უკანასკნელი ნუგეშის მიცემას. მაღალმორალური კუპი თვლიდა, რომ როცა ადამიანი იღუპება, არ არის საჭირო მისი ცხოვრების სტილის უარყოფით მომენტებზე აქცენტირება. “მე ვარ ყოველი ადამიანის მთავარი ქირურგი”, უყვარდა ამის თქმა. ძლიერი ოპოზიციის მიუხედავად, მან დაბეჭდა 107 მილიონი ინფორმაციული ბუკლეტი შიდსის შესახებ და გაავრცელა მთელ ამერიკაში, რათა ადამიანებს სცოდნოდათ, როგორ დაიცვან თავი შესაძლო ეპიდემიისგან.

კუპმა პირნათლად გამოიყენა თავისი მაღალი თანამდებობა მორალური მისიისთვის, ყოველთვის ცდილობდა ხელი შეეწყო იმათთვის, ვისაც აკლდა პატრონობა და სამართალი. 24 საათი დღეში-ღამეში და შვიდი დღე კვირაში სამოცდაათ წელს მიღწეული კუპი იცავდა ინვალიდი ბავშვების სამედიცინო უფლებებს, შეიმუშავა კანონი სახალხო თავშეყრის ადგილებში მოწვევის წინააღმდეგ, ყოველნაირად ცდილობდა გაეტანა კანონი ტელევიზიით აგრესიის ჩვენების შემცირების თაობაზე. აღმასრულებლები, – ამბობდა იგი, – მერყეობდნენ თავიანთ ცნობიერებასა და კოშკებს შორის; ერთის მხრივ, ორგანოების დონორული პროგრამების აკრძალვა მათ ჯიბეზე მოქმედებს, მეორეს მხრივ, - ცნობიერება ეუბნება მათ, რომ ასეთი აკრძალვა აუცილებელია. მისი ღრმა რწმენით, სექსის შესახებ ინფორმაციის მიღება სქესობრივი მომწიფების საწყის სტადიაზე აუცილებელია, რათა არ მოხდეს შიდსის მასობრივი გავრცელება. ის მოითხოვდა შიდსის ტესტის აუცილებლობას და ემხრობოდა ევთანაზიის ლეგალიზაციას. თავისი სამსახურებრივი მდგომარეობის გამო ცხოვრობდა ვაშინგტონში და ხედავდა, რამდენად შორს იყო ეს დიდი ქალაქი სამედიცინო და სოციალური პრობლემების გადაწყვეტისგან. ის ამბობდა: “მე ვგრძნობ, რა არის სწორი და რა არ არის სწორი ჩვენი ჯანმრთელობისთვის, მაგრამ ამ ქალაქში ძალიან ბევრი ადამიანი ამას ვერ გრძნობს”.

მთელი არსებით კუპი მაღალეთიკური ლიდერის საუკეთესო მაგალითად წარმოგვიდგება.

## პასუხისმგებლობა

იყო დრო, როცა ეთიკური სტანდარტები იქმნებოდა ოჯახებში და ოჯახებისთვის. ამჟამად, როცა სახელმწიფო სამსახურში დასაქმნდა უამრავი ადამიანი, ლიდერები მომრავლდნენ ყველა სფეროში და ყველა პროფესიაში. ამასთანავე, ისინი გახდნენ უფრო მორალური, გაიზარდა ლიდერის პასუხისმგებლობა. დღევანდელ ლიდერს სჭირდება დიდი გამბედაობა, რათა წამოჭრას ისეთი საკითხები, როგორცაა ეთიკური საქციელი, პატიოსნება, სამართალი. “სამართალი შეჭმარიტებაა, ხოლო ინდიფერენტობა არაეთიკური საქციელისადმი, იწვევს ადამიანის დემორალიზებას, შლის ორგანიზაციებს, აკნინებს ერს”, ამბობდა ბენჯამინ დიზრაელი.

ორგანიზაციების, კორპორაციების შერწყმის, კონკურენციის, გლობალიზაციის, მსხვილი შექენების პერიოდში, ხშირად გვესმის სხვადასხვა არაეთიკური საქციელის შესახებ. შეიძლება ითქვას, რომ ამ მხრივ, მსოფლიოში საგანგაშო სიტუაციაა. არაეთიკური საქციელი “ყვირის” საგაზეთო სათაურებიდან, სარეკლამო განცხადებებიდან, ზრდის ახალი ამბების რეიტინგს. მიუხედავად ამისა, არაეთიკური საქციელი ნორმა არ არის. ბიზნესის სამყაროში ყოველდღე მიმდინარეობს ათასობით მაღალეთიკური მოლაპარაკება. უწინარეს ყოვლისა, უნდა დავრწმუნდეთ ჩვენს თავში, რომ არ ვიქნებით ინდეფერენტული არაეთიკური საქციელის მიმართ, მხოლოდ იმიტომ, რომ ვხედავთ და გვესმის უამრავი ასეთი საქციელის შესახებ. თუ გაეჩუმდებით ან არაფრად ჩავაგდებთ მას, ჩვენი თავისუფლება და მორალი შეიზღუდება.

“თავისუფლება, უწინარეს ყოვლისა, ადამიანის არსებაშია. გაცილებით ნაკლებად მას შექმნილი კანონებები და დაწესებულებები განაპირობებს”, - ამბობს ცნობილი ამერიკელი მოღვაწე, კლარენს დაროუ, - “ჩვენ არ შეგვიძლია ეთიკის დაკანონება ან სასამართლოში ეთიკურ საკითხებზე მსჯელობა. მაგრამ უნდა შევისისხლხორცოთ, რომ თუ გვინდა ვიყოთ წარმატებული პიროვნებები, უნდა ვიყოთ მაქსიმალურად კრიტიკული საკუთარი თავის მიმართ. მხოლოდ ამ გზით შეიძლება გავხდეთ მაღალი ეთიკის მაგალითი გარშემომყოფთათვის და, უწინარეს ყოვლისა, სწორედ ამ გზით შეიძლება მოვიპოვოთ ეფექტიანი მიმდევრები”.

## სწორი მოტივი თუ სწორი მოქმედება

ახალგაზრდა შემსრულებელი ხშირად კითხულობს: “რამდენად შემიძლია ვიფიქრო ეთიკაზე, როცა მიმდინარეობს კომპანიების მტრული შერწყმა და ჩვენ ვიბრძვით არსებობისთვის?”

ლიდერის პასუხი უნდა იყოს: - არ შეიძლება “გადაინახო” ეთიკა კორპორაციული ბრძოლების დამთავრებამდე. თუ გაიმარჯვებ ეთიკის გარეშე, მაინც წაგებულნი იქნები, ვინაიდან ასეთ გამარჯვებას უეჭველად დაკარგავ. ყოველთვის, როცა არაეთიკურად ვიქცევით ან არაეთიკურები ვართ საუბარში, რაღაც მნიშვნელოვანი აკლდება ჩვენს მორალურ ბუნებას, შესაბამისად, მორალურად ვღარიბდებით. რაც უფრო არაეთიკურები ვართ, მით უფრო მეტს ვკარგავთ. ჩვენი პიროვნება კნინდება და შესაბამისად, მცირდება ჩვენი უნარი, ვიყოთ გამორჩეულები, შევქმნათ განსაკუთრებული რამ, გავიჩინოთ მიმდევრები.

წარმატებული ბიზნესმენების უმრავლესობა მაღალი ეთიკით და მაღალი სტანდარტებით ხელმძღვანელობს. “მოტოროლას” ფირმის ვიცეპრეზიდენტი, ბილ რეისი ხშირად ამბობდა: “ლიდერისთვის ეთიკა ყველაზე აუცილებელი ატრიბუტია. პატიოსნება, პირდაპირობა და ერთიანობა ბიზნესში უმნიშვნელოვანესია, მაგრამ უმაღლესი ეთიკური სტანდარტების გარეშე, ლიდერი წარმოუდგენელია. მხოლოდ ამ სტანდარტების შემდეგ შეიძლება საუბარი დანარჩენ კრიტიკულ თვისებებზე”.

ყველა ორგანიზაციას აქვს გარკვეული წესები და ქცევის რეგლამენტი, რომლითაც ხელმძღვანელობს. მაგრამ არავითარი სტრატეგია, არავითარი ქცევის კურსი არ არის საკმარისი, თუ არ იქნება ეთიკა. ეთიკა სწორი გადაწყვეტილების მიღების მთავარი საფუძველია. ქცევა ეფექტიანია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ამ საფუძველზე აღმოცენდება.

## ეთიკური ბიზნესი

თქვენ გქონდათ ძალიან საინტერესო კრუიზი, რომელიც დამთავრდა მაიამიში. თქვენ მზად ხართ გადაფრინდეთ სახლში. სამწუხაროდ, თვითმრინავი, რომლითაც აპირებდით მგზავრობას, დაზიანდა და გაგინდათ პრობლემა: როგორ დაამთავროთ მოგზაურობა. გულდაწვეტილი და გაღიზიანებული ხართ და გაქვთ უფლება იფიქრობთ, რომ კრუიზის ბიურო დაგეხმარებათ.

სწორედ ეს მოხდა, როცა დასავლეთის ერთ-ერთი კომპანიის თვითმფრინავი დაზიანდა და კრუიზის ბოლოს, მაიამიში მრავალი მგზავრი არასახარბიელო მდგომარეობაში აღმოჩნდა. მგზავრების მცირე ნაწილი, რომლებსაც სხვა კომპანია (ნორვეგიის კრუიზი) მასპინძლობდა, ამ კომპანიის თვითმფრინავით შინ დროზე გაფრინდა, ხოლო დარჩენილები კომფორტული ავტობუსით უახლოეს სასტუმროში წაიყვანეს, სადაც მოუარეს და თვითმფრინავის ახალი ბილეთები დაურიგეს. კომპანიის გუნდურმა სულმა დადებითად იმოქმედა მგზავრებზე. ყველა იყო მშვიდად და მიღებული სერვისით კმაყოფილი. კომპანიის ოფიციალურმა წარმომადგენელმა თქვა: “ჩვენი მოვალეობა იყო თავიდან აგვეცილებინა მგზავრების რისხვა. საჭირო იყო, რაც შეიძლება კარგად მოვმსახურებოდით”.

ეს არის კარგი მომსახურების, სწორი ადამიანური დამოკიდებულების, სწორი გუნდური მუშაობის, ადამიანური ურთიერთგაგების და სხვა დადებითი თვისებების შედეგი. მაგრამ ეს ასევე არის მაღალეთიკური ბიზნესის მაგალითი. სიკეთით შეიძენთ გაცილებით მეტს, ვიდრე ინდიფერენტობით. ეს ყოველთვის და ყველგან ასეა.

მაღალი ეთიკა სხვადასხვაგვარად და სხვადასხვა სიტუაციებში შეიძლება გამოვლინდეს. ის ფულით არ იწონება. მაგრამ გრძელვადიანი ინვესტიცია, რომელსაც მაღალი ეთიკა იძლევა, აძლიერებს ორგანიზაციას და იმ საფუძველს, რომელზეც ეს ორგანიზაცია არსებობს.

## ბიზნესმენის ეთიკა

ლიდერობის ერთ-ერთი ცნობილი მკვლევარი თავის წიგნში წერს: “უნდა შევხვედროდი დიეტის მთავარი ცენტრის დირექტორს, ლეგენდარულ სიბილ ფერგიუსონს. ვემზადებოდი ისე, თითქოს უნდა მენახა გურუ. ჩემის აზრით, ძალიან დიდი გაერთიანების ხელმძღვანელი, თავისი უშუალო კონკურენტებისგან მნიშვნელოვნად წინ წასული, თავისი ზრდილობით და კორექციის უნარით გამორჩეული ქალბატონი, გურუს მსგავსი უნდა ყოფილიყო.”

სიტყვით უნდა გამოვსულიყავი დიეტის ცენტრის ერთ-ერთ საღამოზე.

სადამოს ათასამდე თანამშრომელი ესწრებოდა. მრავალ მათგანს ჰქონდა ფერგიუსონთან ერთად გადაღებული სურათი. ნათელი იყო, რომ ის ყველას უყვარდა.

“მაგრამ როცა გამიჩნდა შანსი დავმჯდარიყავი სიბილას გვერდით და მასთან მესაუბრა, დავრჩი გაკვირვებული: მე ვნახე ძალიან კეთილგანწყობილი, თბილი, მორიდებული და “მიწაზე მოსიარულე” ქალბატონი. ჩვენ ვსაუბრობდით მის ბიზნესზე და პერსონალურ ლიდერულ ფილოსოფიაზე. მე ვკითხე, მისთვის ლიდერის რომელი თვისებაა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი? მან მიპასუხა, რომ პირველ ადგილზე ყოველთვის არის ეთიკა, ვინაიდან მთავარია ვიყო ყველა ჩვენს სიტყვასა და მოქმედებაში პატიოსანი, რწმენით აღსავსე და მორალური. ბიზნესი არ არის ისეთი ძლიერი, როგორც ბიზნესმენის ლიდერობა. თქვენს ეთიკაზეა დამოკიდებული, თუ რას შეიძლება ველოდოთ თქვენგან. ეთიკის გარეშე ვერ შევიძენთ ლიდერის თვისებებს, ამიტომ ლიდერიც ვერ გავხდებით. თუ არ ხართ მაღალეთიკური, ადამიანებს დიდხანს ვერ მოატყუებთ, თქვენი მიმდევრები ისინი ვერ გახდებიან. ამიტომ, თუ გსურთ ცენტრში ადგილის შენარჩუნება, გახდით ეთიკური”.

### მოგების მოტივი და სოციალური პასუხისმგებლობა

ბიზნესის ძირითადი მიზანი მოგების/სარგებელის მიღებაა. მაგრამ როცა მოგება წარმატების ერთადერთი სახომი ხდება, ჩვენ ვკარგავთ მორალურ ფასეულობებს. თუ არაეთიკური ბიზნესის შედეგად იქმნება არასწორი სიტუაციები, რომლებიც სცილდება ჯანმრთელ შეჯიბრებას, ჩვენ ჩაეფიქრდებით, ღრმა განცდა გვეუფლება. ჩვენს თვალწინაა უზარმაზარი ეკონომიური მონსტრები, რომლებიც მომავალშიც იარსებებს. ასეთ მონსტრებს შორის პირველია: ეროვნული ვალი და ვაჭრობის დეფიციტი. როდესაც ვეცნობით ეკონომიკურ და სოციალურ პრობლემებს, გვიჭირს შევიქმნათ მათზე სწორი შეხედულება, სწორი აზრი. ძნელია წარმოიდგინო ბილიონი ან, მითუმეტეს, ტრილიონი დოლარი. მაგრამ არ შეიძლება დავხუჭოთ თვალი იმ ფაქტზე, რომ ამ ეკონომიკურ და სოციალურ პრობლემებში ჩართულია უამრავი ადამიანი, და, ამგვარად, ეკონომიკური და სოციალური პრობლემები რეალურად ადამიანის პრობლემებია. ამ პრობლემების გადაჭრა ადამიანების ღირებულებაზეა დამოკიდებული, ხოლო ასეთ ღირებულებებს ვქმნით ჩვენ, თქვენ. ჩვენი ეკონომიკური პრობლემები მემკვიდრეობით გადავა ჩვენს შვილებზე, გავლენას მოახდენს მათ მომავალზე, მათ სურვილზე ისწავლონ კარგ უნივერსიტეტებში ან იყიდონ სახლი; იმოქმედებს ჩვენი მშობლების ჯანმრთელობაზე, ჩვენს შესაძლებლობაზე კარგად მოუვართ მათ. ამიტომ რიცხვები არ არის მხოლოდ გამოსახულება ქაღალდზე, მათ უკან ადამიანებია.

კარგია, თუ მოგება თანაარსებობს სოციალურ პასუხისმგებლობასთან. მეტიც, ასეთი თანაარსებობა აუცილებელია. მაგრამ ეს თანაარსებობა განსაკუთრებით იგებს, თუ მას თან ერთვის ეთიკის მომენტი და თანაგრძნობა.

არ არის ადვილი იყო მაღალეთიკური. ყოველთვის იცხოვრო მაღალი სტანდარტებით ყოველთვის ძალიან ძნელია. გარემოებები ყოველდღე გვაყენებენ არჩევანის წინაშე: ავირჩიოთ მაღალი ეთიკა და რთული გზა, ან შედარებით მარტივი და ნაკლებად ეთიკური გზა, ან გადავუხვიოთ სწორი გზიდან, ან დავხუჭოთ თვალი ეთიკურ საკითხზე თუნდაც ერთი წუთით. არაეთიკური ქცევა ვლინდება ყოველდღე, სხვადასხვა სახით. ჩვენ ვხედავთ ასეთ ქცევას, შეგვიძლია მასზე მსჯელობა, უარყოფითი აზრის გამოთქმნა, დაგმობა. მაგრამ მხოლოდ აღნიშნო, რომ ეს საქციელი არაეთიკურია და არ შეეწინააღმდეგო მას – ასევე არაეთიკურია: არანაკლები და ხანდახან უფრო დესტრუქციული, ვიდრე თვით არაეთიკური საქციელი.

მერვინ მორი – მაღალზნეობრივი პიროვნება და მარკეტინგის პროფესიონალი, მარკეტინგის ეროვნული დეპარტამენტის დამმარსებელი და მისი ყოფილი ხელმძღვანელია. კითხვაზე, დაასახელოს ლიდერის განსაკუთრებით გამორჩეული თვისება, მორი პასუხობს. – “შეუძლებელია, რომ რომელიმე ლიდერმა ამ კითხვაზე საპასუხოდ, მხოლოდ ერთი თვისება დაასახელოს. რაც შეეხება მე, მიმაჩნია, რომ ლიდერობა, პირველ რიგში, მოსმენის უნარს გულისხმობს. ამასთანავე, თუ ადამიანი არაეთიკურია, მაშინ მასში ძალიან ხშირად სიხარბე ჭარბობს, ეს კი პიროვნებისთვის დამღუოველია”.

ჩვენ ყველა ვიცნობთ წარმატებულ ლიდერებს, რომლებიც, ავლენენ გარკვეულ სისუსტეს, როდესაც საქმე ეთიკას ეხება. ისინი ძლიერები არიან რიგ საკითხებში, შეუძლიათ ადამიანების მოტოვირება და საქმისადმი და წარმატებისადმი თავისი რწმენის გადაცემა, ამასთანავე, სხვა სიტუაციებში თვითონ არიან მოტივირებული სიხარბით. სიხარბე შლის ზღვარს ეთიკურსა და არაეთიკურს შორის.

ჩვენს საზოგადოებაში ბევრია რუხი ფერები. ევთანაზია, აბორტები, ქსოვილების გადახერგვა - მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში კანონით დაშვებულია. მაგრამ ეს არ არის მარტივი საკითხები. თითოეულ ასეთ საკითხს მოწინააღმდეგეები და მომხრეები ჰყავთ და ორივე მხარეს ძლიერი არგუმენტები გააჩნია. რას ფიქრობთ თქვენ ამ საკითხების შესახებ? დარწმუნებული ხართ, რომ თქვენი არგუმენტები ეჭვს არ იწვევენ? შეიძლება კი, რომ ვინმე დარწმუნებული იყოს, მხოლოდ თავისი შეხედულების და არგუმენტების სისწორეში? ვისთვის არის მართებული ეს არგუმენტები? რომელი სტანდარტების შესაბამისად?

თუ გვინდა ვიყოთ გამორჩეული, ასეთი რთული, კომპლექსური კითხვები ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში ჩვენს თავს უნდა დავუხსვათ. არ შეიძლება ვიყოთ ლიდერები, თუ არ გვექნება საკუთარი აზრის, მტკიცე გადაწყვეტილების მიღების უნარი. ეს არ ნიშნავს, რომ ჩვენი ცნობიერება, ჩვენი აზროვნება მუდმივად უცვლელი უნდა იყოს და ჩვენზე არ მოქმედებს არავითარი არგუმენტები. პირიქით: აუცილებელია ღია ვიყოთ ყოველი არგუმენტის მიმართ. ეს საშუალებას მოგვცემს კარგად გადავამოწმოთ ჩვენი შეხედულებები, მათი სიმტკიცე. შესაძლებელია, ჩვენ სრულიად ვეწინააღმდეგებით ჩვენს ოპონენტებს და ჩვენი შეხედულებები გამორიცხავენ ერთმანეთს. მაგრამ ჩვენ პატივი

უნდა ვცეთ ერთმანეთის აზრს და გამორჩეულობას. აღიარო მოწიმააღმდეგის სიძლიერე, ჭკუა და პატივი სცე მას – ეს დიდი ადამიანის თვისებაა. არ შეიძლება ვიყოთ სხვა ლიდერების იდეების, აზრების “მოსამართლეები”. თუ ამას ვაკეთებთ, ლიდერობას ვერ შევძლებთ. ჩვენ დავკარგავთ მიმდევრებს, მიმდევრების გარეშე კი, ჩვენი “გამორჩეულობა” ქრება.

## განსაზღვრე პერსონალური ეტიკა

მრავალ ჩვენგანს შეუძლია თქვას, რომ ის მაღალეთიკურია. თუ ვინმე კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ამას, შეგვიძლია დავიცვათ თავი და განვმარტოთ ჩვენი მოქმედება, ჩვენი შეხედულება. ამასთანავე, საკუთარი ეთიკური შეხედულებებიდან გამომდინარე, ყოველი ჩვენგანი მართალი იქნება. მაგრამ ყოველთვის უნდა გვქონდეს სიმამაცე, მკაცრად ვაკონტროლოთ ჩვენი თვისებები, ქცევა, აზრები და ვეცადოთ უფრო და უფრო ეთიკურები ვიყოთ. ყოველთვის ვიფიქროთ: თუ გავხდებით ლიდერები, რა იქნება ჩვენი განსაკუთრებული თვისებები და გვახსოვდეს, რომ ამ თვისებათაგან პირველი – მაღალი პერსონალური ეტიკაა.

პერსონალური ეტიკის ამადლების ერთ-ერთი საუკეთესო საშუალებაა დავუსვათ ჩვენს თავს ეთიკასთან დაკავშირებული სხვადასხვაგვარი კითხვები და დიად ვუპასუხოთ მათ. მაგალითად:

### როგორია თქვენი შეხედულება შემდეგზე:

თქვენ გქონდათ სასიყვარულო ურთიერთობა ადამიანთან, რომელიც თქვენი ქმარი/ცოლი არ არის. ეს მოხდა ერთხელ და თქვენ ძალიან განიცდით ამ ფაქტს. გადაწყვიტეთ, რომ ეს არასოდეს გამეორდება, ვინაიდან დამნაშავედ გრძნობთ თავს თქვენი პარტნიორის წინაშე. ამასთანავე, თვლით, რომ ეს ფაქტი უნდა დაუმალოთ მას, რადგან იგი ძალიან შეწუხდება და, შეიძლება გაგიფუჭდეთ მასთან კარგი ურთიერთობა. ვინაიდან გადაწყვიტეთ, რომ შემდეგში მისადმი ერთგულებას აღარ დაარღვევთ, თქვენი სიჩუმე საუკეთესო გამოსავლად მიგაჩნიათ. თქვენს საქციელს უყურებთ, როგორც სიზმარს და გსურთ, რომ დანაშაული გამოისყიდოთ.

არის თუ არა თქვენი სიჩუმე მორალური? მეორე მხრივ, თუ სიმართლეს იტყვიან და ოჯახი დაინგრევა, რამდენად გამართლებული იქნება ეს და რამდენად მიაღწევთ სწორ მიზანს თქვენი აღსარებით?

როცა ჩნდება ისეთი სერიოზული შეცდომა, როგორც არის ოჯახური დალატი და ეს დალატი გასაიდუმლოებულია, აღმოცენდება კითხვა: აადვილებს თუ არა ასეთი გასაიდუმლოება დალატის გამეორებას? შეიძლება კი დიდი ხნის ცოლ-ქმრობამ გაუძლოს ასეთ საიდუმლოს, ფარულ დაძაბულობას?

მსგავსი ეთიკური დილემა ყოველთვის იწვევს ურთიერთსაწინააღდეგო აზრებს: იმდენი აზრია, რამდენიც რესპონდენტია. ამასთანავე, ლიდერებმა იციან, რომ პერსონალური ეტიკა არის ის საფუძველი, რომელზეც მყარდება ცალკეული ადამიანის დამოკიდებულება საზოგადოების სხვა წევრებთან. ამიტომ უნდა დავიწყოთ იმით, რომ ვიყოთ პატიოსანი საკუთარ თავთან; ეს კი ჩვენი

თავისთვის “არაკომფორტული” კითხვების დასმას და ჩვენი პასუხების მკაცრ შეფასებას მოითხოვს.

### ასეთი “არაკომფორტული” კითხვების მაგალითებია:

- რამდენიმე თვის დაგვიანებით, ერთ-ერთმა სადაზღვევო კომპანიამ სრულად დაგიფარათ თანხა სამედიცინო მომსახურების თანხა. მაგრამ ერთ კვირაში, ფოსტით მოგივიდათ ჩეკი იგივე რაოდენობის თანხაზე და იმავე მომსახურებისთვის – ამჯერად, სხვა სადაზღვევო კომპანიიდან. თქვენ გჭირდებათ ფული და, ამასთანავე, გაბრაზებული ხართ, რომ პირველმა კომპანიამ დააგვიანა თანხის დაფარვა. რას მოიმოქმედებთ ამ შემთხვევაში?

- თქვენ სადილობთ ოჯახთან ერთად; მეუღლეს ესაუბრებით საერთო მეგობრის ან თანამრშომლის პიკანტურ ისტორიებზე. თქვენს ბავშვებს ესმით ეს საუბარი, სიტუაციების გარჩევა, “ნახევარი სიმართლე”, ჰიპერბოლები, იუმორით სავსე კომენტარები. ეს მხიარული, სოფისტიკური, არაბოროტი, სოციალურად მისაღები დაცინვაა. რას ეტყვიან შემდეგ თქვენს შვილებს? გააფრთხილებთ, რომ არასოდეს გაიმეორონ ეს ჭორი ან არ დასცინონ თქვენს მეგობარს? როგორ აუხსნით განსხვავებას საქციელში?

- შემთხვევით ხურდად მიიღეთ ათი დოლარით მეტი. თქვენთან ერთად ეს დაინახა თქვენმა მეგობარმა, რომელიც თქვენს გვერდით იყო. რას გააკეთებთ: აიღებთ ფულს თუ დააბრუნებთ? თუ დააბრუნებთ – როგორი იქნება თქვენი საქციელის მოტივაცია? გააკეთებდით იგივეს, თქვენი მეგობარი თქვენთან ერთად რომ არ ყოფილიყო? როგორ მოიქცეოდით, თუ ათი დოლარის ნაცვლად, იქნებოდა ერთი ან ასი დოლარი? განსხვავებულად? როგორ მოიქცეოდით, თუ იმ საქონლის ფასი, რომელიც მაშინ იყიდეთ, იყო ძალიან მომატებული? ან თუ თანხის გადახდისას, შემთხვევით და უმნიშვნელოდ დაგიზიანდათ ტანსაცმელი? ან თუ ტანსაცმლის დაზიანება ირიბად გამოიწვევს უკავშირდება? თუ ფულს დაიტოვებთ, რა არგუმენტებს მოიყვანთ თქვენი საქციელის ასახსნელად?

- ერთ-ერთი თანამშრომელი გეუბნებათ, რომ მოიპარა კომპანიის ფული. მას აქვს პირადი პრობლემები, მაგრამ სურს, რომ ფული დააბრუნოს, იგი გთხოვთ, რომ მისცეთ შანსი. სხვა თანამშრომლებმა იციან ეს სიტუაცია. რას გააკეთებთ თქვენ: გამოუძახებთ პოლიციას და მოითხოვთ, რომ თანამშრომელი დაისაჯოს? მხოლოდ გაუბრაზდებით და უფლებას მისცემთ გააგრძელოს სამუშაო სხვა დეპარტამენტში, სადაც ფულთან უშუალო შეხება არ ექნება? მისცემთ ნებართვას, რომ გააგრძელოს სამსახური იმავე ადგილას, სადაც მას კვლავ ექნება შეხება კომპანიის ფულთან? თუ არ იქნებით ლეგალური თქვენს ქმედებაში, მაშინ რა პასუხს გასცემთ სხვა თანამშრომლებს? რა

გზავნილი ექნებათ მათ თქვენი საქციელით? როგორ გავლენას მოახდენს ეს გზავნილი კომპანიის თანამშრომელთა მორალსა და დისციპლინაზე? როგორი იქნება თქვენი შემდგომი დამოკიდებულება ამ ადამიანთან?

- რეალური ისტორია სან-ფრანციკოს ქრონიკიდან: დაჯავშნული მანქანის უკანა კარი უცებ გაიღო და უამრავი ქაღალდის კუბიურა ქუჩაში გადმოიყარა. მძღოლმა ვერ გაიგო, რა მოხდა და მანქანამ გააგრძელა გზა. მაგრამ ქუჩაში ატყდა აყალ-მაყალი. მრავალი მანქანა გაჩერდა; მძღოლები, ფეხით მოსიარულე ადამიანები, მეზობელი სახლების მცხოვრებლები - ყველა ცდილობდა დაეჭირა ქაღალდები, რომლებსაც ქარი ატრიალებდა. ადამიანების ნაწილმა, ვინც ეს მოახერხა, სწრაფად შეინახა ისინი ჯიბეში, სხვები დაელოდნენ პოლიციის მოსვლას პოლიცია და ფული პოლიციას ჩააბარეს. რას გააკეთებდით თქვენ? რას ფიქრობთ ამ სიტუაციაზე?

- პროექტის კულმიცანია, რასაც დიდი ხანი ელოდით, როგორც იქნა, მოხდა. თქვენ წარგადგინეს ძალიან ცნობილ და ყოველსშემძლე პიროვნების წინაშე, რომელიც აქტიურად ხელს უწყობდა პროექტის წარმატებას და ახლაც დაგპირდათ მფარველობას. თქვენ ბედნიერი ხართ. მაგრამ შემდეგი ერთი საათის განმავლობაში ეს პიროვნება არასასიამოვნოდ ხუმრობს რელიგიურ და რასობრივ თემებზე. აშკარაა, რომ ასეთი ხუმრობა აგრესიულია და მიუღებელი. რას იზამთ თქვენ: იქნებით ჩუმი და მაინც უზომოდ მაღლობელი დარჩებით ამ პიროვნებისა, თქვენთვის შემოთავაზებული მნიშვნელოვანი დამხარების გამო? კიდევ დაამყარებთ იმედს ასეთ პიროვნებაზე? იქნება თქვენი ამჟამინდელი დისკომფორტი დაბალანსებული თქვენი მომავალი წარმატებით და რას ნიშნავს თქვენი სიჩუმე გარშემომყოფთათვის? შეიძლება აღშოფთდეთ და დემონსტრაციულად დატოვოთ იქარუბა ან ეცდებით შეინარჩუნოთ სიმშვიდე და მხოლოდ გააგებინებთ ამ პიროვნებას, რომ მისი ხუმრობა ზედმეტად აგრესიულია? რას იზამთ, თუ ის დაგცინებთ და მისი ქცევა უფრო გამომწვევი და შეურაცხყოფელი იქნება? ან მიმართული იქნება თქვენს წინააღმდეგ, თქვენს დასამცირებლად? რა მოხდება, თუ ის უარს იტყვის თქვენთან თანამშრომლობაზე?

ზოგიერთ ეთიკურ გადაწყვეტილებას ჩვენ მარტივად და ავტომატურად ვიღებთ. სხვა გადაწყვეტილებები რთული და ტკივილიანია. ლიდერები ორივე ტიპის გადაწყვეტილებებს თითქმის ყოველდღიურად იღებენ და ჩვენს “ეთიკურ” პასუხზეა, უწინარეს ყოველისა, დამოკიდებული, როგორი ლიდერები ვართ ჩვენ.

როცა რაციონალიზმი, მოგება, კომფორტი, სოციალური ტრადიციები, ზღუდავს ჩვენს პატიოსნებას, ზნეობას, პირდაპირობას, პიროვნულობას, ვკითხვით საკუთარ თავს, გვეამაყება კი ჩვენი საქციელი? გვინდა თუ არა, რომ შევიღებმა, მშობლებმა, მეგობრებმა, გაიგონ ამ საქციელის შესახებ? წაიკითხონ ასეთი ინფორმაცია გაზეთის პირველ გვერდზე? მოისმინონ სატელევიზიო გადაცემაში? არის კი ეს საქციელი ისეთი,

რომელიც გვინდა, რომ დაინახონ ჩვენმა მიმდევრებმა და შემდგომში მსგავსი რამ გაიმეორონ?

არ არის მარტივი ზუსტად განვმარტოთ, თუ რა არის ეთიკური საქციელი - მოვაქციოთ ის მკაცრად განსაზღვრულ ჩარჩოში. მაგრამ ჩვენ ვიქნებით კარგი ლიდერები, თუ გვეყოფა გამბედაობა და დავიწყებთ ღია და პირდაპირ დისკუსიას ამ საკითხებზე.

## ეთიკა ბიზნესში

ქვეყანამ, რომელიც ამაყობს თავისუფალი ბაზრით, თავისუფალი მრეწველობით, თავისუფალი შემოქმედებით, არ შეიძლება იცხოვროს ისე, რომ ბიზნესის ეთიკა მერყეობდეს ფარგლებში - სწორი და არასწორი. ბიზნესს და ერს, ორივეს ჰქმნის ინდივიდები, რომლებმაც ყოველთვის უნდა იხელმძღვანელონ ეთიკური წესებით: როგორ იცხოვრონ და როგორ აკეთონ ბიზნესი?

პეტერ დრაკერი, თანამედროვე ბიზნესის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ფუძემდებელი, ამბობს: “თუ გარკვეული მოქმედება ლეგალურია, ეს კიდევ არ ნიშნავს, რომ ის ეთიკურია”. ეს ძალიან გავრცელებულ გამოთქმად იქცა. რა თქმნა უნდა, არ უნდა არსებობდეს განსხვავება ეთიკურსა და ლეგალურს შორის: ყველაფერი ლეგალური იმავდროულად ეთიკური უნდა იყოს. მაგრამ ასეთი განსხვავება მართლაც არსებობს.

როცა ბიზნესი შეჯიბრის გარემოში კეთდება, წარმატების მისაღწევად, ხშირია მოწინააღმდეგის დაჯახუნა. ეს ხდება დიდი მოგების მიღების მიზნით. მაგალითად, ერთი მილიონი დოლარიდან ხუთი მილიონი დოლარის მისაღებად. ასეთ პირობებში ძალიან ძნელია მაღალ ეთიკაზე საუბარი და ეთიკის მაღალი ნორმების დაცვა. როგორ უნდა გავიგოთ: არის გარკვეული საქციელი სწორი, ტაქტიკური ნაბიჯი, თუ მის უკან სკრუპულოზურად გათვლილი, მხოლოდ მოგებაზე ორიენტირებული, კომერციული წინადადებაა?

ერთ-ერთი გზა, სწორი პასუხის მისაღებად, ისევ საკუთარ თავს უნდა შევკითხოთ: შეიძლება, რომ ეს ნაბიჯი წამგებიანი აღმოჩნდეს ბიზნესისთვის, რომელიმე ინდივიდუუმისთვის? როგორ შეხედავენ ამ საქციელს ჩვენი მეგობრები, ჩვენი გუნდის წევრები? ჩათვლიან, რომ რასაც ჩვენ ვაკეთებთ, ეთიკურია? შეაფასებს ჩვენი ოპიზიცია ამ საქციელს, როგორც ეთიკურს? არის კი ჩვენს საქციელში ჯანსაღი შეჯიბრების სული? როგორ ვიგრძნობთ თავს, თუ ვინმე მოგვექცევა ისე, როგორც ჩვენ მოვექცით მას?

## საექვო ეთიკა

დღეს, როცა მსოფლიოში უამრავი სამედიცინო პრობლემაა, თამბაქოს და რიგი მსხვილი ქიმიური კომპანიები მაინც ამტკიცებენ, რომ მათი პროდუქცია ჯანმრთელობისთვის უვნებელია. მანუფაქტურების მეპატორენებს მიაჩნიათ, რომ უმჯობესია გადაიხადონ მნიშვნელოვანი ჯარიმა ჰაერის და წყლის დაბინძურებისთვის, ვიდრე “ჩადონ” დამატებითი ინვესტიციები “საექვო” ხელსაწყოებში ან ისეთ ბიზნესში, რომელიც ატმოსფეროს არ აბინძურებს. თამბაქოს კომპანიები და მსხვილი სარეკლამო სააგენტოები მუშაობენ ახალგაზრდებზე და გამოუცდელ ან უცოდინარ ადამიანებზე და თავიანთ რეკლამებში მწვევლებს განსაკუთრებით გამორჩეულ, მიმზიდველ, გამოცდილ და წარმატებულ ადამიანებად წარმოგვიდგენენ. რა უნდა დაუპირისპიროს ამას სოციალურმა პასუხისმგებლობამ და ეთიკამ? ასეთი რეკლამები ემსახურება მხოლოდ კარგად ორგანიზებულ ბიზნესს თუ ისინუ მენტალურად საშიში, ემოციური მანიპულაციებია, რომელთა ერთადერთი დანიშნულება საექვო მოგების მიღებაა?

პოპულარულ გაზეთში მოთავსებული იყო ცნობილი სასტუმროს სარეკლამო განცხადება, რომლის შინაარსი დაახლოებით ასე ჟღერდა: “ერთ-ერთი გზა, რომ ოფისისგან ცოტა დაისვენო, არის რაიმეს მომიზეზება და შუა კვირაში, 2-3 დღე ჩვენს სასტუმროში გატარება. რა თქმა უნდა, პატიოსნება მოქცევის საუკეთესო წესია, მაგრამ არსებობს გამონაკლისიც”.

ამ განცხადების წაკითხვისას, ჩნდება კითხვები: როგორ უნდა იგრძნოს თავი დამქირავებელმა, თუ მის მიერ დაქირავებული ატყუილებს მას, იმიზეზებს რაიმეს და შუა კვირაში, რამდენიმე დღეს მეზობელ სასტუმროში ატარებს? როგორ უნდა იყოს ის განწყობილი სასტუმროს მეპატრონის მიმართ, თუ ეს უკანასკნელი მის თანამშრომლებს სთავაზობს მოატყუილონ დამქირავებელი და სამუშაო საათებში კარგად დაისვენონ? არის ეს ეთიკის ნორმების დარღვევა? არის ეს არაეთიკური საქციელი? არის ასეთი ტყუილი ეთიკური ან საერთოდ რა არის იგი: არაპატიოსანი საქციელი თუ ქურდობა? როგორია სასტუმროს და სარეკლამო სააგენტოს მეპატრონეების სოციალური პასუხისმგებლობა, როცა ისინი ამზადებდნენ რეკლამას, რომელიც საზოგადოებაში არაჯანმრთელ ატმოსფეროს ჰქმნის?

ამ განცხადებაზე კომენტარს აკეთებს ლიდერობის ერთ-ერთი ცნობილი მკვლევარი, ჯონ აკერტი: “პირველი რეაქცია, რომელიც ამ რეკლამამ ჩემში გამოიწვია, იყო აღშფოთება. შემდეგ გადავწყვიტე რამდენიმე დღე ამაზე არ მეფიქრა, რათა ჩემი აზროვნებისთვის დასვენების საშუალება მიმეცა: ამ მეთოდს ხშირად ვიყენებ იმ შემთხვევებში, როცა რაიმე საკითხზე განსაკუთრებით უარყოფითი რეაქცია მაქვს. რამდენიმე დღის შემდეგ, ვცადე ცივი გონებით განმესაჯა ეს განცხადება, მაგრამ მაშინაც ჩემი აღშფოთება არ განელდა. იმ კვირის განმავლობაში, მქონდა სემინარები ლიდერობაში, რომელთაც ესწრებოდნენ მენეჯმენტის საშუალო და მაღალი რანგის სპეციალისტები. ერთ-ერთი სექცია ეძღვნებოდა ეთიკას. მე გავაცანი სემინარის მონაწილეებს სარეკლამო განცხადება და რამდენიმე წუთის შემდეგ ამ საკითხის გარშემო ღია დისკუსია დაიწყო.

დასაწყისში, როცა სემინარის მონაწილეები ეცნობოდნენ განცხადების შინაარსს, აუდიტორიაში იყო სიჩუმე. სიჩუმე იყო რამდენიმე წუთის შემდეგაც, მაგრამ განსხვავებული, მრავლისმთქმელი. დამსწრეების უმრავლესობამ დაინახა ამ განცხადებაში ის, რაც - მე. ისინი უსიტყვოდ გამოხატავდნენ უკმაყოფილებას და, რეაქცია, ძირითადად, უარყოფითი ჰქონდათ. მონაწილეების ნაწილი კი, საკუთარი აზრის გამოთქმისას, აღნიშნავდა, რომ არც სასტუმროს და არც სააგენტოს მეპატრონეებს არ გააჩნიათ ეთიკური პასუხისმგებლობა. მსმენელების მხოლოდ მცირე ჯგუფი მერყეობდა ამ შეხედულებასა და სასტუმროსა და სარეკლამო სააგენტოს გამართლებას შორის”.

როგორი იქნებოდა ამ შემთხვევაში თქვენი აზრი?

სემინარის შემდეგ აკერტი დაუკავშირდა ორივე ადმინისტრაციას და შეატყობინა სემინარის მსმენელების აზრი: იმ ადამიანების, რომლებმაც მათი საქციელი არაეთიკურად აღითქვეს და იმათიც, ვისაც განცხადება მოეწონა. აკერტმა ამ ორ პიროვნებასთან ერთად გააჩნია ეთიკური საკითხი და ამ რეკლამის მნიშვნელობა სოციალური ეთიკის თვალსაზრისით.

სასტუმროს მეპატრონემ თქვა, რომ არ ეგონა თუ ადამიანები ამ განცხადების შინაარსს პირდაპირი მნიშვნელობით გაიგებდნენ. სარეკლამო სააგენტოს პრეზიდენტის აზრით კი, რეკლამა თავისთავად, ძალიან კარგი იყო, თუმცა მაინც დაფიქრდება მისი შინაარსის შეცვლაზე. ორივე დაპირდა აკერტს, რომ გაითვალისწინებდნენ მასთან საუბარს და მის მინიშნებას. აკერტმა სთხოვა, რომ გაეგებინებინათ მისთვის, რა დასკვნას გამოიტანდნენ ამ საუბრის შემდეგ. ორივემ გამოთქვა აკერტთან საუბრის და მისი ნახვის სურვილი და დაჰპირდნენ, რომ გააანალიზებდნენ მის სიტყვებს. მაგრამ არც ერთს აკერტისთვის არ დაურეკია.

როგორია თქვენი აზრი?

საექვსო ეთიკის კიდევ რამდენიმე მაგალითი:

- ამერიკის ბავშვთა კვების ყველაზე დიდმა და ცნობილმა კომპანიამ აღიარა, რომ უახლეს წარსულში მის მიერ დამზადებული ვაშლის წვენი იყო მხოლოდ და მხოლოდ შეღებილი ტკბილი წყალი, ძალიან მცირე რაოდენობის ვაშლის წვენის დამატებით.
- არასტანდარტული ფალსიფიკაცია გაიყიდა, როგორც მაღალი ხარისხის და მრავალჯერ ტესტირებული ლითონის ბოლტები. ეს “ბოლტები” უნდა გამოეყენებინათ თვითმფრინავის მშენებლობაში. ამგვარად, საფრთვე ექმნებოდა მრავალ სიცოცხლეს.
- მსოფლიოს მრავალ მაღაზიაში, ცნობილი ფირმების სახელით იყიდება დაბალი ხარისხის საქონელი.

- ახალი ტრანკვილიზატორი შემოწმებული იქნა ასობით მომაკვდავ პაციენტზე. ფარმაკოლოგიური კომპანიის წარმომადგენელი ხუმრობდა, რომ კომპანია ამ ტრანკვილიზატორიდან 40 მილიონამდე მოგებაზე ფიქრობდა, მაგრამ თავიდანვე რომ სცოდნოდათ, თუ როგორი მაღალი პოტენცია გააჩნია ამ წამალს, მაშინ 80 მილიონიან მოგებას ივარაუდებდნენ.

არის ამ მაგალითებში მაღალი ეთიკის ნიმუში? პირადი ეთიკის თვალსაზრისით, განსაკუთრებით მწვავე კითხვაა: შევძლებდით კი ჩვენ ამ სიტუაციაში რაიმეს შეცვლას? დისკუსიის ან საჯარო ლექციის დროს ხშირად ვფიქრობთ ერთს და სხვაგვარად ვიქცევით, როცა ფაქტის წინაშე ვდგებით. რამდენიმე რჩევა, თუ როგორ შეიძლება ანალოგიურ სიტუაციებში ეთიკურად მოვიქცეთ:

- *პირველი:* შეძლებისდაგვარად მოვაწყოთ საჯარო გამოსვლები ასეთი ფაქტების წინააღმდეგ.
- *მეორე:* მოვაწყოთ ღია და ფართო დისკუსიები; მოვახდინოთ ჯგუფის წევრების და საზოგადოების ინფორმირება; ასეთი მაგალითების გარჩევით, ვეცადოთ გავზარდოთ მათი ეთიკური სტანდარტები.
- *მესამე:* მოვუწოდოთ აქტივობისკენ - მივცეთ მაგალითი საზოგადოების წევრებს, გააკეთონ პატარა, მაგრამ უმნიშვნელოვანესი სვლა: დაწერონ წერილი, რომელიც გაიგზავნება არაეთიკური პრინციპების მქონე კომპანიაში, ხოლო ასლი – ადგილობრივი გაზეთის რედაქციაში.

ბიზნესში არსებობს გარკვეული კოდები, ბიზნესის დაუწერელი “კანონები”, მსგავსი იმ დაუწერელი ეთიკური კანონებისა, რომლებითაც ყოველდღიურად ვხელმძღვანელობთ ცივილიზებულ საზოგადოებაში. ეს “კანონები” მიმართულია ისეთი არაეთიკური ნორმების წინააღმდეგ, როგორცაა კორუფცია, კონფლიქტ-ინტერესები, კონკურენტული კომპანიის საქმეებში კარგად ჩახედული პიროვნებების მოსყიდვა, მოქროთამვა გართობით, საჩუქრებით და სხვ.

ამგვარად, მთავარია, ყოველთვის და ყველგან დავაყენოთ ეთიკა პირველ ადგილზე. ჩვენ ხშირად ვიქცევით, როგორც ახლომხედველი ადამიანები, როცა გვესმის: “მოგება არ არის ძირითადი; მოგება მხოლოდ მოვლენაა”. ეს სწორი გამოთქმაა და გვეხმარება კარგი გუნდის შექმნაში, მაგრამ ხშირად ეს ზეფილოსოფიაა, არაფრისმთქმელი სიტყვები.

თავის წიგნში “ბიზნესი და ეთიკა” აკერსს მოჰყავს მეორე გამოთქმა, მისი აზრით, გაცილებით შინაარსიანი: “იმედი მაქვს, რომ ჩემი გუნდის მოთამაშეები გამოავლენენ სამი სახის ლოიალობას, შემდეგი

თანმიმდევრობით: ღოიალობას ღმერთის მიმართ; ღოიალობას ოჯახის მიმართ და ღოიალობას კომპანიის მიმართ”.

“არსებობს სხვადასხვა ფასეულობები. ადამიანების აბსოლუტური უმრავლესობა ამაყობს თავისი კომპანიით, თავისი სამსახურით, მაგრამ კომპანია, სამსახური, არ არის ჩვენი ერთადერთი ფასეულობა. ამიტომ არ შეიძლება მორალზე საუბარი მხოლოდ სამსახურებრივი მორალით შემოფარგლოთ. მსოფლიო მორალი სცილდება რომელიმე ერთი ქვეყნის მორალს და ჩვენ ვერასოდეს ვერ ვიქნებით კარგი ბიზნესმენი, კარგი ექიმი ან რომელიმე სხვა კარგი პროფესიონალი, თუ ვერ გავიგებთ ბიზნესის ან სხვა პროფესიის სწორ ადგილს და მნიშვნელობას დიდ საერთო საქმეში”.

“თუ რომელიმე პროფესიონალი კონცენტრირდება ეთიკურ საკითხებზე, ის უდავოდ შეიტანს წვლილს ქვეყნის გაძლიერებაში. ამით იზრდება მისი ლიდერობის უნარი შეჯიბრებით სავსე სამყაროში, და, ამგვარად, ეს პროფესიონალი სწორ გზაზე დგას”.

“წარმოიდგინეთ, როგორი მნიშვნელოვანი იქნება პიროვნების წვლილი სამყაროს გაჯანსაღებაში, თუ ყოველი ადამიანი, რომელიც კარგად გაეცნობა ბიზნესის ეთიკას ან პიროვნებები, რომლებიც ასეთი ტიპის სემინარებს აქტიურად ესწრებიან:

- დაწერენ წერილს მაღალ ეთიკაზე;
- სთხოვენ სხვა პიროვნებას, გააკეთოს იგივე.

ეს არის ლიდერობის ფესვი, ლიდერობის პირველწყარო და სწორედ ასე იქმნება გამორჩეული ლიდერი.”

## ვასწავლოთ ახალგაზრდებს

ყველანი ვამაყობთ, როცა ვუყურებთ ახალგაზრდა ოლიმპიურ ათლეტებს შეჯიბრების დროს. განსაკუთრებით სასიხარულოა, როცა ისინი მადლები, ჯანმრთელები, ამაყები, გამარჯვების პიედესტალზე აღიან, იღებენ ჯილდოს და ეროვნულ ჰიმნს მღერიან. შესაძლებელია კი, რომ იგივე ადამიანებმა, რომლებიც მათ გამარჯვებისთვის ამზადებენ, ასწავლონ მათ, რომ არ სჭირდებათ ნარკოტიკები, სატელევიზიო სარეკლამო კონტრაქტები, ქრთამები სპორტული ტანსამცლის მწარმოებლებისგან? კარგი მწრთენელი ყოველთვის აკეთებს ამას.

რა შეიძლება დაგვიჯერონ ახალგაზრდებმა, თუ ისინი თითქმის ყოველ დღე, ყოველ სფეროში, ხედავენ ეთიკის საგანგაშო ნაკლებობას? როცა აკერტმა შექმნა კურიკულუმი ეთიკაში და დაიწყო ამ საგნის სწავლება ბიზნესისა და სამართლის სკოლაში, შედეგები ძალიან მალე გამოჩნდა. ადრე სტუდენტები სწავლობდნენ სიტუაციურ ეთიკას, რომელიც გულისხმობს პრობლემის გადაჭრას პრაგმატულ და არა ეთიკურ საფუძველზე. აკერტის სტუდენტები კი სწავლობდნენ, თუ როგორი უნდა იყოს წარმატებული ფინანსისტი, რას ნიშნავს იყო ბიზნესში სხარტი, ჭკვიანი, მებრძოლი; რომ ბიზნესში ამჟამად დომინირებს კარიერიზმი, რომ აუცილებელია სწორი ბალანსი პერსონალურ და ფინანსურ წარმატებასა და სოციალურ პასუხისმგებლობას შორის.

აი-ბი-ემ-ის ყოფილი პრეზიდენტი ჯონ აკერსი, ამ საკითხთან დაკავშირებით, ამბობს:

“ჩვენ ვსწავლობთ მშობლებისგან და იმ ადამიანებისგან, რომლებიც თავიანთი მაგალითით და ცხოვრების წესით მოგვიწოდებენ ვიყოთ პატიოსნები სიმართლის და ბოროტობის მიმართ, ვიცოდეთ, რა არის სწორი და რა - არა. ასეთი მაგალითები ძირითადი ძალაა ეთიკის შესახებ ჩვენს კონცეფციაში.

საჭიროა მივცეთ ახალი ენერჯია, ახალი სიცოცხლე იმას, რაც ბავშვობაში ეთიკის შესახებ ვისწავლეთ. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მივაქციოთ, რომ ეთიკა ისწავლებოდეს სკოლებში და სკოლამდელ ასაკში - სწავლების პირველივე საფეხურზე, საბავშვო ბაღებში. შემდეგ ძალიან გვიან იქნება. უნდა დავიწყოთ მაღალეთიკური მაგალითების გარჩევით. გვახსოვდეს, რომ ჩვენი ეთიკური სტანდარტები ბავშვობიდან, ჩვენი რელიგიური, კულტურული, ფილოსოფიური მემკვიდრეობიდან მოდის. რაც უფრო მეტს ვისწავლით ბავშვობაში, მით უფრო გამოვიყენებთ ამ ცოდნას მომავალში.

მით უფრო ეთიკურები ვიქნებით მთელი ცხოვრების მანძილზე

კოლეჯების სტუდენტები თვითონ უნდა უფრო ხილდებოდნენ ცოდნის მიღების პროცესს და ეს პროცესი ეთიკური უნდა იყოს. არავითარი პლაგიატი, უპატიოსნო საქციელი, სხვისგან გადაწერა გამოცდების დროს. მცდარი, კურიოზული, სასაცილო შეხედულებაა, თითქოს სამართლის, საღმრთო, ფილოსოფიური და სხვა კერძო სკოლების მოსწავლეები უხდიან ფულს ზედამხედველებს, რათა მეცადინეობის მაგივრად დაისვენონ;

დარწმუნებულები იყვნენ, რომ გამოცდების პერიოდში არავინ უთვალთვალებს, რომ მათ ექნებათ საშუალება გამოცდების დროს, მეზობლისგან გადაიწერონ. ასეთი შემთხვევები ერთეულებია და ლიდერი-ადმზრდელები ვალდებულები არიან მოაგვარონ ეს საკითხები.

ლიდერ-პედაგოგებს, სკოლებისა და კოლეჯების ხელმძღვანელობას დიდი ძალა აქვთ თავიანთ აღსაზრდელებზე. თუ განათლების ხარისხი იქნება ეროვნული პრიორიტეტი, თუ ლიდერები გააცნობენ ახალგაზრდების ადმზრდელებს თავიანთ კომენტარებს, შეხედულებებს, აზრებს, რესურსებს, თუ ისინი სწორად გაითვალისწინებენ ამ შეხედულებებს, მაშინ ძალიან მალე ჩვენ ვიცხოვრებთ შესანიშნავ სამყაროში. მაგრამ თუ ეს არ მოხდება, მაშინ ჩვენი ეთიკური სტანდარტები თანდათანობით დაეცემა, შემცირდება საზოგადოების პროდუქტიულობა და პირდაპირი და გადატანითი მნიშვნელობით, ყველაფერი დაგვიჯდება ძალიან ძვირი. ეთიკა ყველაფრის სათავეშია. არ შეიძლება დაველოდოთ, სანამ მოსწავლე დაამთავრებს სკოლას ან გადავა დამამთავრებელ კლასში, რომ მას ეთიკა ვასწავლოთ, ეს ძალიან დაგვიანებული იქნება. ძალიან პატარა ბავშვებიც კი, უნდა გაეცნონ ეთიკის საფუძველს, ეთიკური ქცევის მაგალითებს. 7 წლის ბავშვმა უკვე უნდა იცოდეს, რა არის სწორი და რა არ არის სწორი. მას უნდა ჰქონდეს ეთიკური ქცევის მაგალითები - მაგალითები, რომლებიც დაეხმარება მათ ეთიკური ცოდნის გადრმაგებაში და სწორი აზროვნების ჩამოყალიბებაში.

რამდენიმე წლის წინ, სპორტული გმირები იყვნენ არანაკლებ პოპულარულები, ვიდრე კინოვარსკლავები. მათ უყურებდნენ, როგორც ნამდვილ ეროვნულ გმირებს. ცნობილი რეკორდსმენები, ოლიმპიური ჩემპიონები მაგიურად მოქმედებდნენ ადამიანების უმრავლესობაზე. ყველას მოწონდა მათი სიძლიერე, სილადე. მრავალი ადამიანი ივსებოდა სიამაყის გრძნობით თავისი ერის, ქვეყნის, რასის მიმართ. ყოველი სპორტული გამარჯვება აღიქმებოდა, როგორც მთელი ერის გამარჯვება. მაგრამ ამჟამად, მოზარდები ხშირად სრულიად განსხვავებულ სპორტულ მოდელებს აღიარებენ: უხასიათო, არაფრისმოქმელი სახეებით, კატის მანერებით, მრავალ მათგანს მიდასის სიხარბე ახასიათებს. ეთიკისკენ მათი შემობრუნება ძნელია, მათ სრულიად სხვა ფასეულობები გააჩნიათ. ტერმინი - კარგი სპორტსმენი - თანდათანობით ქრება ჩვენი ლექსიკონიდან. სამწუხაროდ, ბევრი კეთდება, რომ მომავალმა თაობამ ვერ დაინახოს განსხვავება ლიდერსა და საკუთარ სურვილებს აყოლილ პრიმადონას შორის.

როგორ შეიძლება ამას შევეწინააღმდეგოთ? გამორჩეული ლიდერები გვასწავლიან: საჭიროა, ვიყოთ მაღალეთიკური და აქტიურები. ბავშვებთან და მოზარდებთან ადვილია დისკუსია იმაზე, თუ რა არის კარგი და რა არ არის კარგი. შეგვიძლია მივცეთ მრავალი კარგი რჩევა, მითითებები ეთიკური ცხოვრებისთვის და არა იმისთვის, როგორ უნდა გაიმარჯვონ მათ რომელიმე კონკრეტულ სიტუაციაში. ბავშვებს და მოზარდებს უნდა ახსოვდეთ: ეთიკა - უპირველეს ყოვლისა. თითოეულ გამორჩეულ პიროვნებას უნდა ჰქონდეს დაბალანსებული შეხედულება გამარჯვებასა და წარმატებაზე. ყოველთვის უნდა ვაცნობოთ გუნდების მეპატრონეებს, მწვრთნელებს, თვითონ სპორტსმენებს, თუ რას ვფიქრობთ მათ არაეთიკურ საქცილეზე და როგორ უარყოფით ეფექტს ახდენს ასეთი ქცევა ახალგაზრდა თაობის აზროვნებაზე. უღერს ისე, თითქოს საჭიროა დიდი

სამუშაოს ჩატარება და ეს მართლაც ასეა: ეთიკური საქციელის დამკვიდრება ურთულესია. ბრძოლა ჩვენს რწმენასთან, ფასეულობებთან ყოველთვის არ არის ადვილი, მაგრამ ნებისმიერ ასაკშია შესაძლებელი. ნებისმიერი ნაბიჯი ეთიკურისკენ ყოველთვის ძალიან ფასეულია, და არა მარტო იმ პიროვნებისთვის, რომელმაც ეს ნაბიჯი გადადგა, არამედ გარშემომყოფთათვის, ყველა ჩვენგანისთვის. ასეთი ნაბიჯებით მსოფლიო უკეთესი ხდება.

წარსულში ჩვენ ლოიალურები ვიყავით პრაგმატული ეთიკის მიმართ, ხშირად არაფერს არ ვაკეთებდით, რომ ასეთი ეთიკა შეცვლილიყო და ამ “ეთიკით” ვხელმძღვანელობდით. ამჟამად ვაღიარებთ ვართ შევიცვალეთ. განათლება, რეკლამა, გასართობი საშუალებები, კორპორაციული პოლიტიკა და სტრატეგია, ცივილიზებული უფლებები, კანონები, რელიგიური პრინციპები – ყველაფერი მოითხოვს გადახედვას და შეცვლას. ამის შესრულება შეუძლიათ მხოლოდ განსაკუთრებით მამაც ლიდერებს, რომლებიც მზად იქნებიან აიღონ უზარმაზარი პასუხისმეგლობა ასეთი არაპაპულარული რეფორმების გასატარებლად. თუ მიგვაჩნია რაიმე საქციელი არაეთიკურად, ჩვენი პოზიცია უნდა გამოვთქვათ დაუფარავად და დასაბუთებულად”.

აკერსი ხშირად აღნიშნავს, რომ როცა ის ეთიკურ საკითხებს ახალგაზრდებთან არჩევდა, ახალგაზრდები ხშირად უსვამდნენ მას უამრავ შესანიშნავ კითხვას. ეს კითხვები ეთიკისადმი მათ განსაკუთრებულ ინტერესს გამოხატავდა. მაგალითად, ერთ-ერთი კოლეჯის უფროსკლასელებთან მას ჰქონდა დისკუსია თემაზე: ეთიკა და ბიზნესი. ახალგაზრდებს დაურიუგდათ რამდენიმე სცენარი, რომლებიც ბიზნესში მომხდარ ცნობილ სკანდალურ ისტორიას ეხებოდა. ამ ისტორიის გმირები საზოგადოებაში კარგად ცნობილი ბიზნესმენები იყვნენ. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა სტუდენტმა აღიარა, რომ არ იყო კარგად გათვითცნობიერებული საკითხის ტექნიკურ მხარეში და ბიზნესის სირთულეებში, მათ დაგმეს ბიზნესმენების არაეთიკური საქციელი. ამასთანავე, ყველა მივიდა დასკვნამდე, რომ აუცილებელია ყოველთვის იყო ეთიკური, მაშინაც კი, თუ საქმე ეხება ისეთ დიდ ცდუნებას, როგორცაა მატერიალური მოგება. ცხოვრება ამ ბრწყინვალე ახალგაზრდებს არა ერთ “ეთიკურ” ტესტს შემსთავაზებს, მაგრამ მათი ინფორმირების ასეთი მაღალი დონე იმედისმომცემია.

## ეთიკა პოლიტიკაში

ნებისმიერი ადამიანი ამაყობს თავისი ქვეყნის წარსულით და სურს, რომ მომავალში მისი ქვეყანა უფრო უკეთესი იყოს. მაგრამ ეს რომ მოხდეს, აუცილებელია, მუდამ ვიფიქროთ პოლიტიკურ და სოციალურ ეთიკაზე.

ყველგან უნდა დაიგმოს ტოლერანტული ოფიციალიზმი, რომელიც ჩათვლის, რომ კანონი მას არ ეხება. ყოველ ქვეყანას გააჩნია კანონები, რომლებსაც ამ ქვეყნის უკლებლივ ყველა მოქალაქე ემორჩილება, ქვეყნის პოლიტიკური მსახურებიც კი. ყოველ ქვეყანაში ადამიანები მოითხოვენ, რომ ოფიციალიზმი მაღალეთიკური იყოს, მაგრამ ყოველი ადამიანიც უნდა იყოს ღირსეული და ჰქონდეს მაღალი ეთიკური პასუხისმგებლობა.

რიჩარდ ნიქსონი შევიდა ისტორიაში, როგორც აშშ-ს პრეზიდენტი, რომელსაც ჰქონდა სწორი საერთაშორისო პოლიტიკა, მიმართული მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებთან კარგი დამოკიდებულების დასამყარებლად. მისი პოლიტიკის დიდი მიღწევა იყო ჩინეთთან კარგი დამოკიდებულების და ვაჭრობის აღდგენა. მაგრამ ნიქსონმა გადააბიჯა ძალაუფლების ზღვარს. მისმა თავდაჯერებულობამ, რომ ის კანონზე მაღლაა, განაპირობა მისი გადადგომა. ის, ალბათ, შეინარჩუნებდა პრეზიდენტის პოსტს, რომ ელიარებინა დანაშაული და ერისთვის პატიება ეთხოვა. დიდსულოვან ამერიკელებს უყვართ პატიება, თუ ადამიანი აღიარებს თავის დანაშაულს. მაგრამ ნიქსონმა არა თუ არ აღიარა დანაშაული, არამედ გააკეთა უარესი: მან დასცინა ერს. სწორედ ამპარტავნობა გახდა ნიქსონის დაცემის მიზეზი. მან გადააბიჯა ეთიკის ნორმებს: მისი კონსპირაციული თეორია სახელმწიფოს მართვის შესახებ, მხოლოდ ძალიან ცოტა ამერიკელს მოსწონდა.

## სიმამაცე, დააყენო ეთიკა პირველ ადგილზე

იცხოვრე მშვიდად, მარტივად, არაფერი არ გაართულო – ძალიან გავრცელებული შეხედულებაა და დედამიწაზე მრავალი ადამიანი ამ პირნციპით ცხოვრობს. ამასთანავე, ათასწლეულების მანძილზე ადამიანების უფლებები უხეშად ირღვეოდა: სხვადასხვა დროს ადამიანებს უსევდნენ ლომებს, აწამებდნენ, კლავდნენ, წვაებდნენ ბოძზე გაკრულ ერეტიკოს ასტრონომებს, ლინჩის წესით ასამართლებდნენ ადამიანის უფლებების დამცველებს, ინტეგრაციონისტებს. ყოველ ასეთ შემთხვევაში მკაცრად ილახებოდა ადამიანის პოლიტიკური, რელიგიური ან სოციალური უფლებები.

თუ გვინდა რომ ქვეყანაში დაცული იყოს ადამიანის უფლებები, იყოს წესრიგი, სამართალი, თანმიმდევრული პოლიტიკა, წინსვლა, საჭიროა, დიდი ვაჟკაცობა: ეთიკა უპირველეს ყოვლისა. გენიოსი ფიზიკოსი, ალბერტ აინშტეინი ამბობდა: “არასოდეს არაფერი გააკეთო შენი სინდისის წინააღმდეგ. თავის მართლება იმით, რომ ეს ასე მოხდა შენი სურვილის წინააღმდეგ, რომ იყო ბრძანება, რომ ყველა ასე მოიქცა - არ არის მართებული და კარგ შედეგს არ მოიტანს”.

დიდი ლიდერები ხშირად ექსტრემისტები არიან. განსაკუთრებული ხედვის, შეხედულებების გამო მათი ქცევა ხშირად დამანგრეველია, მიმართულია არსებული წესრიგის წინააღმდეგ. ქალბატონები და ბატონები წინა რიგებიდან მუდამ თხოულობენ პროგრესულ სოციალურ ცვლილებებს. ყმობის გაუქმება, ქალებისთვის საარჩევნო უფლებების მიცემა, სეგრეგაციის მოსპობა, გამოსვლები ბირთვული შეიარაღების წინააღმდეგ – საუკეთესო მაგალითებია იმ ადამიანების აქტივობისა, რომლებმაც ეთიკა პირველ ადგილზე დააყენეს. ადამიანი იქნება გამორჩეული, თუ არ დაიხშობს გონებას, არ გახდება საკუთარი შეცდომების მსხვერპლი, ყოველთვის იფიქრებს თავისუფალი აზროვნების განვითარებაზე. ჩვენი აზროვნება ყოველთვის მზად უნდა იყოს პროგრესული ცვლილებებისთვის და ისეთი საკითხების გადაწყვეტისათვის, რომლებიც, ერთი შეხედვით, ძალიან სახიფათოდ, ექსტრემალურად, მიუღებლადაც კი გვეჩვენება. ადამიანი უნდა იყოს გაბედული თავის ეთიკურ შეხედულებებში, განსაკუთრებით იმ საკითხებში, რომლებიც პოლიტიკას და სოციალურ სფეროს ეხება.

## ეთიკური გადაწყვეტილებები და მომავალი

საუკეთესო გზა, რომ მომავალში ეთიკურად ვიცხოვროთ, არის ის, რომ მოვემზადოთ ასეთი მომავლისთვის დღეს. გამორჩეულმა ამერიკელმა ლიდერმა, გრეგორი სტოქმა დაწერა პატარა წიგნი: “ექვების კრებული”. ყოველ ფურცელზე ორი-სამი კითხვაა, რომლებიც ასტიმულირებს ჩვენი ფიქრის უნარს; კითხვების დიდი ნაწილი სწორედ ეთიკას ეხება. ამ პატარა წიგნის განხილვას ყოველთვის ძალიან საინტერესო დისკუსიები მოჰყვება.

სტოქი ასევე გვაწვდის რამდენიმე დილემას ეთიკურ საკითხებზე. მათი გარჩევა ძალიან სასარგებლოა. ამ დილემებს ჩვენი საზოგადოება რამდენიმე წლის შემდეგ შეხვდება და სწორედ ლიდერები არიან ის მთავარი ძალა, რომლებიც მომავლის ეთიკას დღეს ჭედავენ.

- სამეცნიერო მიღწევები ახალი პრობლემების წინაშე გვაყენებს. მაგალითად: რამდენიმე წლის წინ ითვლებოდა, რომ ადამიანი არ არის ცოცხალი, თუ წუთების განმავლობაში არ სუნთქავს. შემდეგ ეს შეხედულება შეიცვალა და ადამიანს თვლიდნენ გარდაცვლილად, თუ გულისცემა ჩერდებოდა. შემდეგ, სიცოცხლის ნიშნად თავის ტვინის ტალღებს მიიჩნევდნენ. ამჟამად კი დადგენილია, რომ ტექნიკურად შესაძლებელია, გარკვეული წუთების განმავლობაში სხეული იყოს ცოცხალი, მაშინაც კი, როცა ქრება თავის ტვინის ტალღოვანი აქტივობა. ამგვარად, იცვლება შეხედულება იმაზე, თუ რა არის სიცოცხლე.
- ახალი ბიოტექნოლოგიები და გენების ექსპრესიის ცოდნა გვაძლევს საშუალებას შევქმნათ ახალი და გაცილებით მეტი კვების პროდუქტი, ვიდრე ამას დედამიწის ამჟამინდელი მოსახლეობა საჭიროებს. თუ ეს მოხდება, როგორი ეთიკური მოსაზრებებით უნდა იხელმძღვანელოს მსოფლიომ, რომ არ დაიწყოს პოპულაციის ამოხეტოქვა?
- როგორია ჩვენი ეთიკური პასუხისმგებლობა, თუ შიმშილით იღუპებიან ადამიანები ქვეყნებში, სადაც ოფიციალური ოპოზიციური ჯგუფებს აკონტროლებს? გვაქვს უფლება ჩავერიოთ სხვა ერების შიდა პოლიტიკაში? არის ეთიკური გამოიყენო ამ შემთხვევაში ძალა?
- რამდენად სწორია სუროგატული დედების აკრძალვა? ისინი ხომ ბიბლიაშიც გვხვდებიან. მაგრამ თუ სუროგატული დედების არსებობა გამართლებულია, მაშინ რა უნდა გავაკეთოთ, თუ ბავშვი დეფექტური დაიბადება? ან როცა ორსულობის შედეგად, იბადებიან ტყუპები? ან იმ შემთხვევაში, როცა კონტრაქტის ერთ-ერთ მონაწილეს სურს დაარღვიოს კონტრაქტი?
- ცნობიერების დამრთავუნველი ნივთიერებები ჩვენს გარშემო ისევე ფართოდ არის გავრცელებული, როგორც ალკოჰოლური სასმელები.

ამასთანავე, დასავლეთის კულტურაში მხოლოდ უკანასკნელ დროს გახდა ცნობილი ის უარყოფითი ეფექტი, რომელსაც ეს ნივთიერებები ადამიანის ორგანიზმში იწვევს. ამასთანავე, ქვეყნებში, სადაც ასეთი ნივთიერებების მოხმარება ტრადიციულია, შემუშავებულია მათი გამოყენების უმკაცრესი წესები, ანალოგიურად იმ წესებისა, რომლებიც დასავლეთის ქვეყნებში ალკოჰოლის დიდი რაოდენობით მოხმარებას კრძალავს. რა უნდა გააკეთონ დასავლეთის იმ ქვეყნებმა, სადაც ასეთი ნივთიერებების მოხმარება მკაცრად შეზღუდული არ არის? როგორი რეაგირება იქნება სწორი მათ მოხმარებაზე? ალკოჰოლი და სხვა ადიქტიური ნივთიერებები ერთნაირად მავნებელია ადამიანის ნაყოფისთვის; ახალი სიცოცხლისთვის ორივე საფრთხის შემცველია, ორივე უარყოფითად მოქმედებს ტვინის ნორმალურ განვითარებაზე. ამიტომ, რამდენად იქნება ლოგიკური, თუ მხოლოდ ერთი მათგანი იქნება აკრძალული, ხოლო მეორე ნებადართული? ზოგიერთი ქვეყანა ცდილობს შეამციროს ადიქტიური ნივთიერებების მოხმარება მათი ლეგალიზაციის გზით, მაგრამ ეს გზა არ არის შედეგის მომტანი. სხვა ქვეყნებს შემოაქვთ დიდი ჯარიმები და ამ გზით ებრძვიან ადიქტიური ნივთიერებების მოხმარებას და გავრცელებას. ზოგიერთ ქვეყნებში ეს სიკვდილითაც კი ისჯებოდა. მაგრამ ეს ზომებიც არ არის ეფექტიანი. როგორი აზრი აქვთ ლიდერებს ამ პრობლემაზე?

- ამერიკელები ამაყობენ თავიანთი სასამართლო სისტემით - სისტემით, რომელმაც დიდი და რთული გზა გაიარა; ხშირად აღნიშნავენ, რომ მხოლოდ ორასი წლის წინათ პურის მოპარვისთვის ექვსი წლის ბავშვი ჩამოახრჩვეს. მაგრამ რამდენად მართებულია, თუ საზოგადოება ფასდება თავისი, თუნდაც კომფორტულად მოწყობილი ციხეებით? სჯერა ვინმეს, რომ ადამიანი ციხიდან გაცილებით უკეთესი გამოდის? ზოგიერთ ციხეში დღიური გადასახადი ისეთია, რომ ამ ფასად შეიძლება კარგი ოთახის და მომსახურების დაქირავება. ჯესიკა მიტფორდს აქვს შესანიშნავი წინგი "ადამიანის ბუნება და არაორდინალური დასჯა". ზოგიერთ ჩვენგანს, რომელიც არასოდეს ყოფილა ციხეში, არ შეუძლია აღიქვას ციხის უფროსები და ზედამხედველები საზოგადოების მსახურებად, ადამიანებად, რომლებიც ჩვენ გვიცავენ. მაგრამ ისინი მართლაც არიან საზოგადოების მსახურნი, თუმცა, ძირითად დროს, მსჯავრდებულებთან ერთად, ციხის კედლებში მეორე მხარეს ატარებენ. დიდი ფილოსოფიური მნიშვნელობაა ჩადებული კიდევ ერთ ორიგინალურ კითხვაში, რომელიც ადამიანის ეთიკას ეხება. ვარ მე ჩემი ძმის მწყემსი?
- უკანასკნელ დროს სხვადასხვა ქვეყნებში ინტენსიურად მიმდინარეობს ახალი იარაღის შემუშავება. ყოველი ახალი იარაღი აღიარებულია, როგორც განსაკუთრებით საშიში, რომელიც ბოლოს მოუღებს ნებისმიერ ომს. თითქმის არც ერთი იარაღი გამოუყენებელი არ დარჩა. დედამიწაზე ამჟამად არსებობს ატომური და ქიმიური იარაღი, რომლებსაც ძალუძს მოსპოს დედამიწის მთელი მოსახლეობა მისი რაოდენობა ათჯერ მეტიც რომ იყოს. შეიძლება

იარაღის გამოყენების პრევენცია თუ პროცესი შეუქცევადია? როგორი უნდა იყოს დიდი ლიდერის როლი საბოლოო შედეგში?

## პასუხისმგებლობა და პიროვნებისა და ერის სრულყოფა

არცერთ ერს, განსაკუთრებით კი, დიდ ერებს, არ აქვს უფლება იყოს უყურადღებო ეთიკის მიმართ. საჭიროა ადამიანის უფლებების ქადაგება მთელ მსოფლიოში. გასაკრიტიკებელი და დასაგმობია ის ერები, სადაც არის ყმობა. ადამიანის უფლებების დამცველები იყენებენ ნებისმიერ საშუალებას ყოველ დონეზე ეთიკური პრობლემების გასარჩევად. ერი უნდა იყოს მაღალეთიკური, ამიტომ აუცილებელია სახალხოდ იყოს განხილული ერის კურსი, სტრატეგია, სტანდარტები, ფასეულობები. გადაგვაქვს კი პრაქტიკაში ის, რასაც ვქადაგებთ? რას ნიშნავს ერის უმაღლესი ეთიკა? ხომ არ გულისხმობს ეს ტერმინი ხმამაღალი ბანალობის პრაქტიკაში განხორციელებას? ჯერ უნდა დავეხვეწოთ ჩვენი რწმენა და შემდეგ ვიცხოვროთ ამ დახვეწილი რწმენის შესაბამისად.

თავის წიგნში "წარმატება ინტეგრირების შედეგად", კლიფ ჯონსი ამბობს:

“საჭიროა მივალწიოთ გავნითარების გარკვეულ დონეს, რომ გავიაროთ ძალიან ვიწრო გზაზე – ამბიციებს, მიზანსა და სიხარბეს შორის. თუ კოლექტიურად შევთანხმდებით სისტემატურად შევაფასოთ ჩვენი ყოველდღიური სამუშაო, ცდა, წარმატება, ჩვენი ეთიკა ამაღლდება და ამ გზას გავივლით; თუ ვერ შევთანხმდებით, მაშინ ვერავითარი სტრატეგია, ვერავითარი მოქმედების კურსი ჩვენი ეთიკის დონეს ვერ შეცვლის. ყველანი მოვალეები ვართ ერის წინაშე: უნდა ვიმოქმედოთ უმაღლესი ეთიკური სტანდარტების შესაბამისად და მოვითხოვოთ, რომ ასევე იმოქმედონ სხვებმაც.

სიტყვები: მოვალეობა, სინდისი, პატივმოყვარეობა, სიკეთის კეთება, სამართალი – გამოვიდა მოდიდან. საჭიროა ეს სიტყვები ჩვენს ყოველდღიურ ლექსიკონში დავაბრუნოთ. მოვალეობა არ არის დასჯა, ხოლო სინდისი და პატივმოყვარეობა – არ არის დეკორატიული ნიშნები. უნდა გვესმოდეს, რომ ეს სიტყვები კავშირშია სამართალის მუდმივ ძებნასთან, უფასურის უარყოფასთან, სოციალურ მოვალეობასთან, სოციალურ აუცილებლობასთან. ყველაფერ ამას საზოგადოებრივი პროგრესისკენ მივყავართ.

ჩვენ უნდა ვიყოთ ღოიადური და ერთგული ეთიკური სტანდარტებისა. ღოიადობა გულისხმობს თავისუფლებას და სიმართლეს ყველასთვის. თუ გვინდა ერის ძლიერება, კვლავ უნდა ვიხელმძღვანელოთ სიტყვებით, რომლებიც ჩვენმა წინაპრებმა დაგვიტოვეს: პლურინის უნუმ. ეს ნიშნავს, რომ საჭიროა ერთობლივი, ყოველდღიური მუშაობა საერთო ინტერესებისთვის, იმედებისთვის, ფასეულობებისთვის. ჩვენი გამორჩეულობა ჩვენი დიდი ძალის ნაწილია. დედამიწაზე ყველაფერი განუყოფლად ურთიერთდაკავშირებულია: ადამიანები, რელიგიები, იდეები. და ყველაფერზე მაღლა არის ეთიკური ფასეულობების საერთო სისტემა.

ყოველი ერის გამორჩეულობა, უნიკალობა გამომდინარეობს მისი მოქალაქეების ინტუიციიდან, შორსმჭვრეტელობიდან, ახალი იდეებიდან და უნარიდან, შექმნან ყოველგვარი ცვლილებებისგან პოზიტური ძალა. არ შეიძლება დავუთმოთ ელიტიზმს და განსაკუთრებულ ინტერესებს,

რომლებიც იყენებს გამორჩეულობას ერის გასახლენად. საერთო ეთიკური ფასეულობები ადამიანებს თავისუფლებას ანიჭებს. ყოველი პიროვნება ძლიერდება, თუ აქვს უნარი შეიცვალოს უკეთესისკენ და ეთიკურად გაიზარდოს. ჩვენ ვართ გამორჩეულები, თუ წარმოვადგენთ მაღალი ეთიკის მაგალითს.

## ძველი სიბრძნე

ძველი ბერძნები და აღმოსავლეთის ფილოსოფოსები გამოირჩეოდნენ განსაკუთრებული სიბრძნით. საუკუნეების შემდეგაც აქტუალურია მათი მაგალითები და წესები ეთიკის მაღალი სტანდარტების შესახებ. კონფუცი ცხოვრობდა პლატონზე რამდენიმე ათეული წლით ადრე, მაგრამ ორივემ შექმნა შედეგები ეთიკურ თემაზე. კონფუციის იდეები ახლაც უდიდეს პატივისცემაშია; რამდენიმე მილიონ ადამიანს ის აძლევს რჩევებს, თუ რას ნიშნავს ეთიკური და როგორ უნდა მოვიქცეთ, ეთიკურები რომ ვიყოთ.

ზოგიერთი მათგანია:

- კარგი მთავრობისთვის მთავარია: საკმარისი საჭმელი; საკმარისი შეიარაღება; ადამიანების რწმენა; ადამიანებისადმი პატივისცემა. თუ საჭიროება მოითხოვს დათმო ერთ-ერთი ამ ფასეულობებიდან, დათმე ჯარი. თუ საჭიროა ორი ფასეულობის დათმობა, დათმე ჯარი და საჭმელი: სიკვდილი ისედაც, უხსოვარი დროიდან ყოველი ადამიანის განუყოფელი ნაწილია. მაგრამ არასოდეს არ დათმო რწმენა. რწმენის გარეშე, ან არაფერი არ გაკეთდება, ან დიდხანს არ გაგრძელდება.
- ჩქარა “დაიჭირე” ის, რაც კარგია და ადამიანები შენს გარშემო იქნებიან კარგები. გახსოვდეს: სიკეთის მთესველი ადამიანის თვისებები იდრიკება ძვირფასი ქარვასავითაა, ბოროტი ადამიანის თვისებები – ბალახივითაა. როდესაც ქარი დაუბერავს, ბალახი იხრება, იღუნება, ქარს ემორჩილება.
- ჰყავდეს სახელმწიფოს მაღალზნეობრივი მმართველი და სახელმწიფოში ყველაფერი კარგად იქნება; ამ შემთხვევაშიც კი, თუ მმართველი არ გასცემს კონკრეტულ დირექტივებს, მიმართულებას არ აჩვენებს.

ოცდახუთი ასეული წლის შემდეგაც ეს სიტყვები ისე ჟღერს, თითქოს დაწერილია დღევანდელი დღისთვის.

ნებისმიერი ეთიკური საქციელი ყოველთვის კარგი მაგალითია. ერს ექნება ბრწყინვალე მომავალი, თუ ჩვენ გვეყოფა ძალა და გამბედაობა შევქმნათ ლიდერები, რომლებიც ლიდერულ თვისებებს შორის ეთიკას პირველ ადგილზე დააყენებენ. თუ ეთიკური პიროვნება ხართ, თქვენ ყოველთვის მიიზიდავთ სხვა პიროვნებებს. და ვინაიდან გამორჩეულობა უშუალო კავშირშია ეთიკასთან, თქვენ იქნებით ერთ-ერთი, ვინც გვიხელმძღვანელებს და ვისაც ეყოლება მიმდევრები.

## ვიმსჯელოთ ეთიკურად: სხვადასხვა მიდგომა მორალური გადაწყვეტილების მისაღებად

მორალურ საკითხებს ყოველდღე ვხვდებით გაზეთებში, მემორანდუმებში, ტელეგადაცემებში – ყველგან. საკუთარ თავს ყოველთვის ვუსვამთ კითხვებს, რომლებზეც პასუხი ეთიკასთან არის დაკავშირებული. მაგალითად: რამდენად სწორია ჩვენი საერთაშორისო პოლიტიკა? რამდენად მისაღებია ის სამედიცინო ტექნოლოგიები, რომლებიც მიმართულია სიცოცხლის გასახანგრძლივებლად? რამდენად მორალურია უსახლკაროების უფლებები? რამდენად მაღალია სკოლის მასწავლებლების ეთიკა? როგორ ექცევიან მასწავლებლები გამორჩეულ მოსწავლეებს და მრავალი სხვა.

ამ საკითხების გარჩევა და გადაწყვეტა ხშირად რთულია. როგორ უნდა ვიმსჯელოთ ეთიკურ პრობლემაზე? რა კუთხით მივუდგეთ მას? როგორი კითხვები დავესვათ საკუთარ თავს და სხვებს ამ პრობლემის გარჩევას? რომელ ფაქტორებს უნდა მივანიჭოთ უპირატესობა?

განსაკუთრებით არ არის მარტივი *მორალური საკითხების* ანალიზის პირველი საფეხური. კარგად რომ დავაკვირდეთ ფაქტებს, ვნახავთ, რომ ზოგიერთ საკითხზე შეიძლება ურთიერთსაწინააღმდეგო მოსაზრებების გამოთქმა. ჩვენ ხშირად არ ვაქცევთ სათანადო ყურადღებას ფაქტებს და სწორედ ეს განაპირობებს ანალიზის საწყის სტადიებზე გაკრვეულ სირთულეს. ამასთანავე, ეს საწყისი სტადია უმნიშვნელოვანესია და შეცდომები შემდგომ ანალიზში სწორედ ამ პირველი სტადიებიდან მოდიან.

მაგრამ ფაქტების არსებობა და მათი თუნდაც საფუძვლიანი შესწავლა პრობლემის გადაჭრისთვის საკმარისი მაინც არ არის. ფაქტები მხოლოდ გვეუბნება, რა მოხდა, მაგრამ ვერ გვაძლევს პასუხს კითხვაზე: რა იქნებოდა ამ სიტუაციაში კარგი? ფაქტების არსებობის და კარგი გაანალიზების გარდა, ეთიკური საკითხის გადაჭრისთვის, უნდა მივმართოთ ჩვენს მორალურ ფასეულობებს. ამერიკელი ფილოსოფოსები გვთავაზობენ 5 სხვადასხვა მიდგომას, რომლებიც დაგვეხმარება მორალური საკითხების შეფასებაში. ეს მიდგომებია:

### 1. უტილიტარული მიდგომა

უტილიტარიზმი შეიქმნა 19-ე საუკუნეში. მისი ფუძემდებლებია ჯერემი ბენტჰენი და ჯონ სტუარტ მილი. ამ ფილოსოფოსების მიზანი იყო დახმარებოდნენ იურისტებს კანონების შედგენაში და იმის გარკვევაში, თუ რომელი კანონია განსაკუთრებით მისაღები მორალური თვალსაზრისით. ორივე მეცნიერი თვლიდა, რომ ეთიკური საქციელი არის ისეთი ქცევა, რომლის დროსაც კეთილი გადაწყვეტილების ბოროტს, ანუ კარგი გადაწყვეტილების ცუდს.

რომელიმე საკითხის უტილიტარული მიდგომის პოზიციიდან გაანალიზებისას, უწინარეს ყოვლისა, იდენტიფიცირდება ის სხვადასხვა მოქმედებები, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია კონკრეტულ შემთხვევაში. შემდეგ, ცალკე განიხილება ყოველი შესაძლო მოქმედება. ჩვენ ვფიქრობთ, რას მოიტანს ყოველი ასეთი მოქმედება, რა გავლენას მოახდენს ცალკეულ პიროვნებაზე და როგორი მოგება ან წაგება ექნება ყოველ პიროვნებას კონკრეტულ სიტუაციაში. ბოლოს ჩვენ ვირჩევთ ქმედებას, რომელიც მოგვცემს მაქსიმალურ მოგებას და მინიმალურ წაგებას.

## 2. სამართლიანი მიდგომა

ეთიკური საკითხებისადმი მეორე უმნიშვნელოვანესი მიდგომა ფესვებს იღებს 18-ე საუკუნეში, გერმანელი გენიოსის, ემანუელ კანტის ფილოსოფიიდან. კანტი და მისი მიმდევრები თვლიან, რომ ყოველ ადამიანს აქვს არჩევანის უფლება. ამ შეხედულების თანახმად, ის, რაც განასხვავებს ადამიანს აბსოლუტური იდეისგან, საგნისგან, არის მისი ღირსება, ღირსება კი ეფუძნება პიროვნების უნარს, თავისუფლად გადაწყვიტოს, როგორ იცხოვროს. პიროვნებას აქვს სრული მორალური უფლება პატივი სცეს თავის არჩევანს.

ასეთი უფლება ადამიანის ძირითადი უფლებაა. ადამიანს ასევე აქვს მრავალი სხვა, შედარებით მეორეხარისხოვანი, უფლებები, რომლებიც ძირითადი უფლების სხვადასხვა ასპექტებს წარმოადგენს. ესენია:

- *ჭეშმარიტების ცოდნის უფლება*: პიროვნებას აქვს უფლება იცოდეს სიმართლე და იყოს ინფორმირებული იმ საკითხებზე, რომლებმაც შეიძლება მნიშვნელოვნად შეცვალოს მისი არჩევანი.
- *უფლება პიროვნულ ზე*: პიროვნებას აქვს უფლება იფიქროს, ილაპარაკოს და მოიქცეს ისე, როგორც სურს – პირადი ფილოსოფიისა და პირადი ცხოვრების შესაბამისად. ამასთანავე, არ უნდა დაირღვეს სხვა ადამიანების უფლებები.
- *უფლება, არ გავხდეთ უპატიოსნო საქციელის მსხვერპლი*. ასეთი უფლება გააჩნია ყოველ პიროვნებას. გამონაკლისი ის შემთხვევებია, როცა ადამიანი თავისი შეგნებული და თავისუფალი საქციელით იმსახურებს დასჯას, ან თუ ჩვენ, თავისუფლად და შეგნებულად “ვიღებთ” ასეთ საქციელს.
- *უფლება დავეთანხმოთ*. ადამიანს აქვს უფლება დაუჯეროს იმ პიროვნების დაპირებას, ვისთანაც თავისუფლად და შეგნებულად დაამყარა კონტრაქტი ან გარკვეული შეთანხმება.

რომ გავიგოთ, მორალური თუ ამორალურია ესა თუ ის ქცევა სამართლიანი მიდგომის პოზიციიდან, ჩვენს თავს უნდა დავუსვათ შემდეგი მთავარი კითხვა: რამდენად გათვალისწინებულია ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ადამიანის მორალური უფლებები? ქცევა, რომლის შედეგად ადამიანის უფლებები იზღუდება, ამორალურია. რაც უფრო ირღვევა უფლებები, მით უფრო ამორალურია ქცევა და ადამიანი, რომელიც ამ საქციელს სჩადის.

### 3. კანონიერი ან კორექტული მიდგომა

ეთიკისადმი ამგვარი მიდგომა ფესვებს იღებს არისტოტელეს სწავლებიდან, რომელიც ამბობდა: ეკვივალენტური უნდა განსაჯოს ეკვივალენტურმა. ასეთი მიდგომის პოზიციიდან, მთავარი მორალური კითხვა შემდეგია: რამდენად კანონიერია, კორექტულია ესა თუ ის ქცევა? არის თუ არა ყოველი ქცევის შეფასება კორექტული და კანონიერი თუ ზოგჯერ ადგილი აქვს დისკრიმინაციას და ფავორიტიზმს?

ფავორიტიზმი გულისხმობს, რომ ამა თუ იმ პიროვნებას ობიექტური საფუძველის გარეშე, გარკვეულ უპირატესობას ანიჭებენ. არაობიექტური ფენომენია, ასევე, დისკრიმინაცია. დისკრიმინირებული ადამიანი არასახარბიელო მდგომარეობაშია, მიუხედავად იმისა, რომ სხვა ადამიანებისგან (რომლებიც ასეთ არასახარბიელო მდგომარეობაში არ არიან) ის არაფრით განსხვავდება. ორივე ფენომენი არასამართლიანია.

### 4. საერთო კეთილდღეობა

ეთიკისადმი ამგვარი მიდგომა დაფუძნებულია შემდეგ შეხედულებაზე: საზოგადოება შედგება ინდივიდუუმებისგან, რომელთა პერსონალური კეთილდღეობა, პერსონალური სიმდიდრე განუყოფლად უკავშირდება მთელი საზოგადოების კეთილდღეობას, სიმდიდრეს. ასეთ ინდივიდუუმებს ერთმანეთთან საერთო მიზნები და ღირებულებები აკავშირებს.

საერთო კეთილდღეობის ცნება ფესვებს იღებს პლატონის, არისტოტელეს, ციცერონის ეპოქაში. 20-ე საუკუნის მიწურულს ეთიკის მოძღვარი, ამერიკელი ჯონ როუილსი ამ ფენომენს შემდეგ განმარტებას აძლევს: “საერთო კეთილდღეობა არის ძირითადი პირობა, რათა მოგება საზოგადოების ყველა წევრმა ეკვივალენტურად გაინაწილოს”

ასეთი მიდგომის შემთხვევაში, ყურადღება ფოკუსირებულია იმაზე, რომ სოციალური სამართალი, პოლიტიკა, სოციალური სისტემები, სხვადასხვა ინსტიტუციები და გარემო – ყველაფერი, რაზეც დამოკიდებულია ჩვენი ყოფა – ერთნაირად “მომგებიანი” იყოს საზოგადოების ყველა წევრისთვის. მაგალითად, ყველასთვის უნდა იყოს მისაწვდომი: ჯანმრთელობის დაცვა; ეფექტიანი უსაფრთხოება; სამართლიანი ლეგალური სისტემები; სუფთა გარემო და სხვ.

მიდგომა “საერთო კეთილდღეობისთვის” მოგვიწოდებს ერთობისკენ. ადამიანებს უნდა ესმოდეთ, რომ ისინი ერთი საზოგადოების წევრები არიან. არის მრავალი საკითხი, რომელიც საზოგადოების ყველა წევრს ერთნაირად ეხება, ერთნაირად აწუხებს და მათი გადაწყვეტა ყველას მოუტანს სარგებელს. ამ თვალსაზრისით, მთავარი კითხვაა: როგორი საზოგადოება გვინდა და რა უნდა ვაკეთოთ, რომ მივიღოთ ასეთი საზოგადოება? თუ პატივს ვცემთ და ვაფასებთ ყოველი ინდივიდის თავისუფლებას და მის უნარს მიაღწიოს მიზნებს, მაშინ კარგად უნდა გავათვითცობიეროთ, თუ რა არის ეს “საერთო კეთილდღეობა” და როგორი საერთო მიზნები უნდა დავსახოთ მის მისაღწევად.

## 5. ზნეობა, სიკეთის კეთება

არსებობს გარკვეული იდეალები, რომლებისთვისაც ადამიანი იბრძვის. ეს იდეალები მიმართულია ცალკეული ინდივიდის ჰუმანურობის უმაღლესი განვითარებისკენ. ისინი მრავალსაუკუნოვანი განსჯის შედეგია: როგორი უნდა იყოს პოტენციური ადამიანი მომავალში.

ზნეობა არის გარკვეული ინდივიდების პოზიცია ან ბუნებრივი თვისება, რომელიც განაპირობებს მათ ცხოვრებას და მოქმედებას ისე, რომ განავითარონ უმაღლესი ჰუმანური პოტენცია. სიკეთის კეთება გვაძლევს საშუალებას ვიხელმძღვანელოთ მაღალი იდეალებით, რომლებიც მოგვწონს და რომლებსაც ვაღიარებთ. მათ შორისაა: პატიოსნება, მამაცობა, გამბედაობა, თანაგრძობა, ერთგულება, კეთილშობილება, პირდაპირობა, უეშმაკობა, კანონის პატივისცემა, თვითკონტროლი, შორსმჭვრეტელობა, კეთილგონიერება, კეთილმოსურნეობა, მაღლიანობა, კეთილდღეობა, კეთილგანწყობა, კეთილსაიმედოობა, ზნეკეთილობა, სულგრძელობა, დიდსულოვნება. ყველაფერი ეს ზნეობის ნიშნებია.

ზნეობა ჩვევასავითაა. თუ ერთხელ შეიძენ, სამუდამოდ დაგრჩება და პიროვნების დამახასიათებელი თვისება ხდება. ინდივიდი, რომელსაც აქვს ზნეობა და რომელსაც შესწევს უნარი განავითაროს ეს თვისება, ბუნებრივად “განწირულია” იხელმძღვანელოს მხოლოდ უმაღლესი მორალური პრინციპებით. ზნეობრივი პიროვნება ყოველთვის მაღალეთიკურია.

თუ ეთიკურ პრობლემას ზნეობის პოზიციიდან განვიხილავთ, მაშინ საკუთარ თავს უნდა ვკითხოთ: როგორია მაღალზნეობრივი პიროვნება? რამ უნდა განაპირობოს ჩემი და ჩემი საზოგადოების წევრების განვითარება ამ მიმართულებით? როგორ უნდა განვაითაროთ შესაბამისი თვისებები?

## ეთიკური პრობლემის გადაწყვეტა

ზემოთ ჩამოთვლილი სხვადასხვა მიდგომა გვეხმარება მორალური საკითხების გარჩევასა და გადაწყვეტაში. ამგვარად, სხვადასხვა ფაქტების განხილვისას საკუთარ თავს უნდა დავუსვათ შემდეგი კითხვები:

- რა მოგებას ან ზიანს მოიტანს ესა თუ ის აქტივობა? როგორია შესაძლო ალტერნატივა? რომელი ალტერნატივაა უკეთესი და რატომ?
- როგორი მორალური უფლებები გააჩნია მოწინააღმდეგე მხარეს და რომელი მოქმედების კურსი უკეთ დაიცავს მათ უფლებებს?
- მოქმედების რომელი კურსი განსაკუთრებით მიუღებელია ყველა მხარისთვის? შესაძლებელია ამ კურსის გამართლება? ხომ არ ექნება ადგილი ფავორიტიზმს ან დისკრიმინაციას?
- ჩამოთვლილი ხუთი მიდგომიდან, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, რომელი მიგვიყვანს საერთო კეთილდღეობამდე?

ცხადია, ასეთ კითხვებზე პასუხის გაცემა არ მიგვიყვანს მორალური პრობლემის ავტომატურ გადაწყვეტამდე. ეს არის მხოლოდ გზა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ეთიკური განხილვებისთვის. კითხვების ანალიზის შემდეგ, საჭიროა დაწვრილებითი კონსულტაციები, გარჩევა, დისკუსიები. ამასთანავე, ძირითადი ფოკუსირება უნდა იყოს ფაქტებზე და ეთიკურ საკითხზე.

## მიზანი. მიზნის ძალა

ლიდერობის ცნობილი მკვლევარი, ამერიკის ერთ-ერთი მსხვილი კომპანიის მენეჯერი სტივენ კოვეი, თავის წიგნში “მაღალეფექტური ადამიანის 7 თვისება” შთამბეჭდავად აღწერს, თუ რა შეუძლია სწორად დასახულ მიზანს და როგორია მიზნის ძალა. უდავოა, რომ შეგნებული აქტიუობა გვეხმარება მიზნის მიღწევაში ან პირიქით, ხელს უშლის მის განხორციელებას. აქტიურობის სწორი დაგეგმვისთვის, აუცილებელია განვაავითაროთ რამდენიმე თვისება; ეს თვისებები ყოველ ეფექტურ პიროვნებას, ყოველ ლიდერს გააჩნია. კერძოდ:

- *იყავი აქტიური, ინიციატივიანი.* თუ აქტიური, ნიშნავს, რომ შეძლებ აიღო პასუხისმგებლობა ყველა შენს მოქმედებაზე და პოზიციაზე. უფრო ინსტრუქციული იქნება, თუ სიტყვას “პასუხისმგებლობა” ორ ნაწილად გაყოფთ: პასუხი/უნარი. აქტიურ ადამიანს ყოველთვის უნდა ჰქონდეს პასუხი მის მოქმედებაზე, ინიციატივაზე. ეს პასუხი უნდა გამოხატავდეს მის რწმენას, ფასეულობებს, გადაწყვეტილებებს და არა ხასიათს და ამჟამინდელ მდგომარეობას. ლიდერი ყოველთვის განავითარებს ამ უნარს.
- *საქმის დაწყების წინ წარმოიდგინე, როგორი იქნება შედეგი და როგორი იქნება შენი რეაქცია, როცა შედეგს მიაღწევ.* ასეთი წარმოსახვა ხელს გვიწყობს მივიღოთ მტკიცე გადაწყვეტილება, რაც დაგვეხმარება მიზნის მიღწევის ყოველ ეტაპზე.
- *ჩამოაყალიბე პრიორიტეტი და დაუთმე მთავარ მიზანს პირველი ადგილი.* მიზნის მისაღწევად უნდა მიიღო მრავალი გადაწყვეტილება, რაც გაელენას მოახდენს საბოლოო შედეგზე; ხელს შეუწყობს წარმატებას ან წარუმატებლობას. როდესაც ზუსტად გვეცოდინება ჩვენი პრიორიტეტი, ნაკლები ყურადღება უნდა მივაქციოთ აქტივობას, რაც კარგია, მაგრამ არა უმნიშვნელოვანესი, და ფოკუსირება მოვახდინოთ უმნიშვნელოვანეს აქტივობაზე.
- *იფიქრე ისეთ მოგებაზე, რომელიც შეეხება ყველას და არავინ დარჩება წაგებულნი.* ეს არის წარმატებული პოზიცია, ორმხრივი გამარჯვება, ორმხრივი წარმატება, რომელსაც მეორე მხარეც გაინაწილებს. ყოველი მხარე ჯილდოვდება, იღებს იმას, რაც დაიმსახურა. ეს არის საერთო მიზნების შედეგი. მაგრამ ეს პოზიცია ურთულესია – მოითხოვს მაღალ ინტელექტს, მაღალ ზნეობას, ჭკუას.
- *ეცადე, ჯერ შენ გაუგო სხვებს და შემდეგ, გაგიგონ შენ.* ამისთვის იყავი აქტიური და მოუსმინე ყველას, გაითვალისწინე ყოველგვარი, მათ შორის, ურთიერთსაწინააღმდეგო მოსახრებები. ინფორმაციის მიღება აქტიური პროცესია და არ გულისხმობს მხოლოდ

ინფორმაციის მოსმენას. არსებობს უამრავი შესაძლებლობა, რომ გაუგო სხვებს და შემდეგ შენ გაგიგონ. გამოიყენე ყველა ეს შესაძლებლობა.

- *იყავი სინერჯისტული.* სინერჯია არის შემოქმედებითი კოოპერაციის, გუნდური მუშაობის უნარი. ერთი მთლიანი გაცილებით მეტია, ვიდრე ნაწილების ჯამი; ერთიანი გუნდი გაცილებით ეფექტიანია, ვიდრე ინდივიდუალისტების ჯგუფი.
- *იყავი ძლიერი.* ოსტატი მუდმივად ფიქრობს, რომ მისი იარაღი ბასრი იყოს. ეფექტიანი სწორედ ბასრი იარაღია. სწორედ ასევე, თითოეული ჩვენგანი ყოველთვის უნდა ეცადოს იყოს ეფექტიანი, ძლიერი. ამისთვის საჭიროა ფიზიკური და ემოციური შესაძლებლობების თვითგანახლება. თვითგანახლების საშუალებით ჩვენ შევძლებთ მივაღწიოთ დაბალანსებულ, ფიზიკურად და სულიერად მდიდარ ცხოვრებას და უარი ვთქვათ ქაოტურ, სტრესით სავსე ცხოვრებაზე.

ასეთი თვისებების განვითარებით, შევძლებთ მკაფიოდ წარმოვიდგინოთ მიზანი, რომელსაც დავსახავთ და რეალურად მივაღწევთ. კოვეი რამდენიმე რჩევას გვთავაზობს:

- შეიძლება გვქონდეს სურვილი მოვიქცეთ სწორად, ჩვენი შესვლულებებიდან ან ინტელექტიდან გამომდინარე, მაგრამ თუ არ მივმართავთ მოქმედების სწორ პრინციპებს, შეიძლება “შევეჯახოთ ყრუ კედელს”: დავისაჯოთ. მოქმედების სწორი პრინციპი კი, უწინარეს ყოვლისა, ძლიერი იდეა, იდეის ძალაა.

- მიზნის ძალა მიზნის მიღწევის უმნიშვნელოვანესი პირობაა. მენეჯმენტის და ლიდერობის თითქმის ყველა სახელმძღვანელოში ამ ელემენტს მთავარი ყურადღება ეთმობა. ჩვენ შეგვიძლია დავსახოთ გრძელვადიანი მიზანი, მიზანი, რომლის განხორციელებას სჭირდება თვეები, მოკლევადიანი მიზანი, დღიური მიზანი, მიზანი, რომლის ხორცშესხმა რამდენიმე დღეს, ათეულ წელს, მთელ სიცოცხლეს მოითხოვს. შეიძლება მიზანი იყოს პირადი, დაკავშირებული ორგანიზაციის, საზოგადოების ბედთანაც კი. მაგრამ მას ყოველთვის უნდა ჰქონდეს ძალა. ეფექტიანი ლიდერის განსაკუთრებული თვისებაა წონადი, განსაკუთრებული, დროსთან და ადგილთან დაკავშირებული, სწორი და ძლიერი მიზნის დასახვა. მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მიზანს ძალა აქვს, ლიდერს შეუძლია ჰყავდეს მიმდევრები და აიყოლიოს ისინი.

ასეთი მიზნის დასახვა შთაბეჭდავი, ძლიერი, უმნიშვნელოვანესი პროცესია და ყურადღების ფოკუსირების მაქსიმალურ დაძაბვას მოითხოვს. ეს პროცესი არის შემოქმედებითი წარმოსახვისა და თავისუფალი ნების მანიფესტაცია. ალგორითულად რომ ვთქვათ: თუ ასეთი ძალით კონცენტრირებას მოვახდენთ მზის დიფუზურ სხივებზე, შეიძლება გამოვიწვიოთ ცეცხლი. მიზანზე ასეთი ძლიერი კონცენტრაციით, შესაძლებელია ჩვენი ხედვის, წარმოსახვის ტრანსლაცია აქტიურ

ქმედებაში – შემოქმედებაში. წარმოსახვის ამგვარი ტრანსლაცია არის ყველა წარმატებული ინდივიდის, წარმატებული ორგანიზაციის დენომინატორი.

მიზანს ადამიანები განსხვავებულად აღიქვამენ. ზოგიერთი ისახავს თითქმის გამორეულ ან გრანდიოზულ მიზნებს, მათი განხორციელება მოითხოვს გიგანტურ ძალას, უმკაცრეს დისციპლინას. ასეთი მიზნის მიღწევა ადამიანებს შეიძლება ძალიან ძვირი დაუჯდეს. ინდივიდების მეორე ჯგუფი, მართალია, დასახავს სწორ მიზანს და მიიღებს მკაცრ გადაწყვეტილებას, მაგრამ არ ყოფნის ძალა ან სურვილი შეებრძოლოს მრავალ წინააღმდეგობას, რაც გზაზე დახვდება. ინდივიდების მესამე ჯგუფი უყურებს მიზანს, როგორც მთავარ ფაქტორს, რომელიც განაპირობებს ინდივიდუუმის და ერის დანიშნულებას. კიდევ ერთი შეხედულების თანახმად, მიზანი, ძირითადად, ზედაპირულია, იდეალისტურია, და რეალურ სამყაროში მისი ძალა ხანმოკლეა. ზოგიერთი ჩვენგანი მიბმულია თავის მიზანზე, მიუხედავად იმისა, როგორია ის და რას მივიღებთ, თუ ამ მიზანს მივადწევთ. ზოგიერთი მიზანი, პირიქით, თვითონ “გვირტყამს” და არ აქვს მნიშვნელობა, რატომ ხდება და როგორია. ზოგიერთი ლიდერი თვლის, რომ თუ გვაქვს პოზიტიური აზროვნება, მაშინ შესაძლებელია წარმოუდგენლის გაკეთება, სხვებს კი მიაჩნიათ, რომ უაზროა თვითგვემა, თუ ვხედავთ, რომ რაღაც არ გამოგვდის.

### ნებისყოფის დაძაბვა

მიზნის განხორციელება ხშირად მოითხოვს ნებისყოფის დაძაბვას. რაც უფრო რთულია მიზანი, მით უფრო ძლიერი ნებისყოფაა საჭირო. ნებისყოფა მიმართულია ჩვენი სიმართლის, ხასიათის გამთლიანების, პირდაპირობის, სიმამაცის, უშიშროების, ზნეობის გაძლიერებისკენ. ნებისყოფის დაძაბვა აუცილებელია არა მარტო გამარჯვებისთვის, არამედ მაშინაც, როცა ვერ ვადწევთ მიზანს – გამანადგურებელი შედეგების თავიდან ასაცილებლად.

## პირადი პატიოსნება

ყოველ ადამიანს აქვს გარკვეული თვისება, უნარი, რომელსაც შეიძლება დავარქვათ პირადი პატიოსნების შეფასება. ეს ტერმინი გამოხატავს ჩვენს დარწმუნებას საკუთარ მორალურ თვისებებში, ყოველ ჩვენგანს ის სხვადასხვა მოცულობით გააჩნია. როცა ვისახავთ მიზანს ან ვმოქმედებთ მიზნის მისაღწევად, იზრდება ჩვენი კონფიდენციალურობა, კრედიტუნარიანობა, პასუხისმგებლობა, ძალა, ვალდებულება საკუთარი თავის და სხვა ადამიანების წინაშე. რაც უფრო მაღალია ბალანსი ამ ანგარიშში, მით უფრო უსაფრთხოდ ვართ ჩვენს მოქმედებაში.

მაგრამ როცა ვერ ვაღწევთ მიზანს, “ვფხიზლდებით” და ხშირად ეს ტკივილის მომტანია. თუ ეს ხშირად ხდება, შესაძლებელია, დაგვარგოთ რწმენა, რომ მომავალში შევძლებთ მიზნის მიღწევას და შევინარჩუნებთ ვალდებულებებს საკუთარი თავისა და სხვა ადამიანების წინაშე. ზოგიერთი ინდივიდი ხდება ცინიკური და რაციონალური, რაც აშორებს მას მიზნის განხორციელებისთვის საჭირო მოქმედების სწორი გეგმის დასახვისგან. შესაბამისად, რთულდება, ზოგჯერ კი, შეუძლებელი ხდება მიზნის მიღწევა. შემდეგ კი, როცა მოგვინდება ჩვენი ბუნების გაძლიერება, რათა გავუმკლავდეთ ცხოვრების კრიტიკულ გამოწვევებს, ვამჩნევთ, რომ ამის უნარი აღარ გვაქვს. ამიტომ რწმენა არ უნდა დაგვარგოთ. ხშირად ეს რთულია, მაგრამ აუცილებელია.

სტეფენი – ერთ-ერთი მსხვილი კორპორაციის ლიდერი, იხსენებს: “ახალგაზრდობაში, ერთ ზაფხულს, ვიყავი ასისტენტი ზაფხულის ბანაკში და წავიყვანე სტუდენტების ჯგუფი ორდღიან ლაშქრობაში. ჯგუფმა დაკარგა მიმართულება და საკმაოდ დიდი ხნის განმავლობაში ხეტიალობდა ტყეში. ბოლოს, როგორც იქნა, სწორი გზა ვიპოვეთ, დავინახეთ, რომ ბანაკი საკმაოდ ახლოს იყო, მაგრამ იქ მოსახვედრად, უნდა გადაგველახა აზვირთებული მდინარე. ხიდი შორს იყო და გადავწყვიტეთ გამოგვეყენებინა ორ ნაპირს შორის გაჭიმული ტროსი. ყველა იყო გამოფიტული, დაღლილი, სითხეგამოცლილი, მშვიერი: მთელი დღე-ღამის განმავლობაში არ გვქონდა საჭმელი და სასმელი. ამასთანავე, ყველამ ვიცოდით, რომ აზვირთებული წყლის იქით, ძალიან ახლოს, იყო ჩვენი სახლი, საჭმელი, სასმელი, სითბო, მეგობრები, კომფორტი.

როგორც ჯგუფის ლიდერმა, გადავწყვიტე პირველმა გამეველო რთული გზა და მაგალითი მეჩვენებინა ახალგაზრდებისთვის. დავიწყე დიდი ენთუზიაზმით, თვითდაჯერებულად და ცოტა ეგოცენტრულადაც კი. კმაყოფილი ვიყავი საკუთარი თავის და ვამაყობდი, რომ ყველა ხედავდა, როგორი ძლიერი ვარ. მაგრამ, როცა გავიარე გარკვეული მანძილი, ვიგრძენი, რომ ძალა მეცლებოდა. ვიცოდი, რომ მიზნის მიღწევისთვის, უმნიშვნელოვანესია მისი წარმოსახვა. ვეცადე წარმომედგინა, რომ უკვე იმ ნაპირზე ვარ, ბანაკში, მივითმევე საჭმელს, სითბოში, კომფორტში და ვარ ძალიან კარგად; გამოვიყენე ყველა შესაძლო ტექნიკა, და მივხედი, რომ ძალა მაინც მეცლება. როცა ნახევარი გზა გავიარე, ვიგრძენი, რომ აღარ შემეძლო ხელის აწევაც კი. პანიკურად შემეშინდა, რომ მხოლოდ ერთი ხელი ჩემი სხეულის სიმძიმეს ვერ გაუძლებდა.

კიდევ რამდენიმე წამში თითქმის დაერწმუნდი, რომ ძალა აღარ მქონდა. უსიცოცხლოდ ჩამოვეკიდე ტროსზე, აზვირთული წყლის თავზე. მაგრამ სტუდენტებს თურმე ეს მოეწონათ. რამდენიმე წამში ვიგრძენი სიამაყე და თვითკმაყოფილება, თან მეგონა, რომ ეს უკანასკნელი წამებია ჩამოვარდნამდე. სწორედ ამ წამებმა მომცა წარმოუდგენელი ძალა და მოვახერხე მდინარეზე გადასვლა. შემდეგ ბევრმა სტუდენტმა მითხრა, რომ ყველაზე კრიტიკულ მომენტში ანალოგიური შეგრძნება ჰქონდათ. მხოლოდ ერთეულებმა იპოვეს შინაგანი ძალა, მთელი გზის განმავლობაში შეენარჩუნებინათ სიმშვიდე და თვითდაჯერებულობა.

ძლიერი ბუნების გამომუშავება ინდივიდისთვის ისევე ძნელია, როგორც ფიზიკური ძალის მომატება. ორივე დიდ მუშაობას მოითხოვს. თუ ძლიერი ბუნება ვერ გამოვიმუშავეთ, საჭირო მომენტში არავითარი კოსმეტიკა არ გვიშველის. არ შეიძლება იმის გამოვლენა, რაც არ გვაქვს. მაგრამ ძალა გვექნება, თუ დავისახავთ გმირულ მიზანს ან ქრონიკულად ვიმუშავებთ ჩვენს პრობლემებზე. ძალას ვერ გამოვიმუშავებთ, თუ ჩქარი ნაბიჯებით წინსვლის დროს, უცებ ჩამოვუშვებთ ხელებს და დავრჩებით ჩვენს პრობლემებთან, როგორც კი პოპულარული აზრის ტალღა ჩვენს წინააღმდეგ წარიმართება.

არის მრავალი მიზეზი, თუ რატომ ვერ ვაღწევთ მიზანს. ჩვენ მზად ვართ დადებითი შედეგისთვის, მაგრამ ჩვენი მოქმედება ასეთი მზადყოფნის საფუძველს ხშირად არ იძლევა. გადაწყვეტილებები, რომლებსაც მრავალი ადამიანი ახალი წლის წინ იღებს ამის კარგი მაგალითია. ჩვენ ვფიქრობთ, რომ ერთ დღეში მოვახერხებთ ცხოვრების კარდინალურ შეცვლას: კვების, ვარჯიშის, მოქცევის სტილის, გავუფრთხილდებით ჯანმრთელობას, დროზე და სწორად ვიმკურნალებთ, ვიქნებით გაცილებით უკეთესები და ეს მოხდება მხოლოდ იმიტომ, რომ კალენდარზე ფურცელი 31 დეკემბრიდან 1 იანვრით შეიცვლება. ასეთივე დაჟინებით შეგვიძლია დავუშვათ, რომ ერთსა და იმავე დღეს ჩვენი ჩვილი შვილი ისწავლის სიარულს, ჩანგლით ჭამას, ლაპარაკს და მანქანის ტარებას. ორივე შემთხვევაში, საქმე გვაქვს ილუზიასთან და მიზნებიც, რომლებსაც ვერ ვაღწევთ, ხშირად ეფუძნება ილუზიებს, თვითშეფასების ნაკლებობას, სიზარმაცეს, ბუნებრივი ზრდის პრინციპების არცოდნას”.

ხანდახან ჩვენ ვისახავთ მიზანს და ყველაფერს ვაკეთებთ, რომ ამ მიზანს მივაღწიოთ, მაგრამ იცვლება პირობები ან ჩვენ ვიცვლებით, იცვლება ჩვენი ინტერესები, შესაძლებლობები, ხდება ახალი ეკონომიკური გადაადგილებები, პოლიტიკაში ან კორპორაციაში მოდის სხვა პიროვნება და ჩვენ ვხედავთ სხვა პერსპექტივას. თუ ჩვენ ისევ ძველ მიზნებს ჩავეჭიდებით, ისინი გადაიქცევა “ხორცმეტებად” და აღარ იქნება მამოძრავებელი ძალა. მაგრამ თუ ასეთ მიზნებს დავემშვიდობებით, რაც, შეიძლება, საკმაოდ მტკივნეული იყოს, ჩვენ მაინც დავრჩებით მოგებულნი, დაჯილდოვებულნი, ვინაიდან ძნელია ახალ პირობებში ძველი ვალდებულებების შენარჩუნება. ჩვენი აზროვნება ყოველთვის მზად უნდა იყოს შესაძლო ცვლილებებისათვის. ამასთან, ძნელია შეინარჩუნო პერსონალობა, როცა მუდმივად იცვლება ჩვენი მიზანი, ხოლო მიზნის მიღწევის პროცესში, სირთულეების გამო, ეცემა ჩვენი ბრძოლისუნარიანობა.

## შევეწინააღმდეგოთ სირთულეებს (შეჯახება ყრუ კედელთან)

თითქმის ყოველი მიზნის მიღწევის პროცესში ხშირია, როგორც მტკივნეული პრობლემები, ასევე, დადებითი ემოციები. მაგრამ ზოგჯერ დიდი მიზნის მიღწევა ხდება სხვა, არანაკლებ მნიშვნელოვანი მიზნების ხარჯზე. ამგვარად, არსებობს ნაბიჯების იერარქია. ადამიანს შეუძლია გადაადგილება სხვადასხვა მიმართულებით და ირჩევს იმას, რომელიც უფრო მართებულად მიიჩნია, მაგრამ რაგინდ სწორად მიდიოდეს, იგი შეიძლება ყრუ კედელს წააწყდეს.

კოვენის წიგნში აღწერილია ასეთი ისტორია:

ერთმა ადამიანმა მეგობრებს, ახლობლებს, მეზობლებს გაუმხილა თავისი მიზანი: წლის ბოლოსთვის იშოვოს მილიონი დოლარი. ეს იყო პიროვნება, რომელსაც სჯეროდა: მომეცით კარგი იდეა და მე გავეიდი მას მილიონად. მან შეიმუშავა და დააპატენტა საინტერესო პროდუქტი, მგზავრობდა ამ პროდუქტით მთელ ქვეყანაში და წარმატებით ჰყიდიდა.

ერთხელ მან გადაწყვიტა მორიგ მგზავრობაში თან წაეყვანა ერთ-ერთი შვილი. ეს მგზავრობა დაახლოებით ერთი თვე უნდა გაგრძელებულიყო. ცოლი ეწინააღმდეგებოდა ბავშვის წაყვანას, მისი არგუმენტი იყო: საკმაოდ დიდი დროის განმავლობაში ბიჭს მოუხდებოდა სკოლის გაცდენა, ვერ გააკეთებდა დროულად და წესიერად საშინაო დავალებებს, ვერ ივლიდა ეკლესიაში, ვერ მოახერხებდა ყოველდღე ლოცვას. ის ეუბნებოდა ქმარს: ნუ წაიყვან შვილს, თუ არ შეგიძლია გააკეთებინო მას ის, რაც უნდა გააკეთოს. მაგრამ ქმარმა არ დაუჯერა და ბავშვი ჩვეულ ატმოსფეროს და პასუხისმგებლობას მოაშორა. შემდგომში ეს რამდენჯერმე განმეორდა.

წლის ბოლოს კაცმა შეატყობინა ახლობლებს, რომ მიაღწია მიზანს: მისმა მოგებამ ერთი მილიონი დოლარი შეადგინა. მაგრამ ამის შემდეგ, ძალიან ჩქარა, ის დაშორდა ცოლს, ერთ-ერთი შვილი გახდა ნარკომანი, მეორე შვილი კი, ძალიან დაეცა. ამგვარად, მთელი ოჯახი დაიღუპა.

ეს კაცი ფოკუსირებული იყო მხოლოდ ერთ მიზანზე და ყველაფერს ამ პოზიციიდან ზომავდა. მაგრამ მან ვერ გათვალა საბოლოო შედეგი. ერთ მილიონ დოლარში მან გადაიხადა ძალიან დიდი ფასი. ეს ფასი მილიონი დოლარი არ ღირდა.

როდესაც მთელ ჩვენს არსებას იპყრობს მხოლოდ ერთი იდეა, ჩვენ ვემსგავსებით ბრმა ცხენს, რომელიც არაფერს ხედავს. ხანდახან ჩვენი მიზნები ელვისებურია, ხოლო სხეული გაფანტული; ის ვერ ასწრებს მიზნების აყვას, ამიტომ ვერ ხერხდება მიზნის მისაღწევად აუცილებელი აქტივობის სწორი დაგეგმვა. სხვა შემთხვევებში, პირიქით, ჩვენი მიზნები სწორედ დაგეგმილია, მაგრამ მათ განხორციელებას არასასურველ შედეგამდე მივყავართ, ვინაიდან ვერ გავთვალეთ ჩვენი ნაბიჯების იერარქია და ასეთი იერარქიით მიღებული შედეგები. ზევით მოყვანილი მაგალითი სწორედ ასეთი ნაბიჯების გაუთვალისწინებლობის შედეგია.

მეორე მაგალითი რუსეთის უახლესი ისტორიიდანაა. კერძოდ:

გორბაჩოვს სურდა შეემცირებინა რუსი ერის მიერ ალკოჰოლის მოხმარება. მან შემოიტანა გარკვეული შეზღუდვები, 30-იანი წლების ამერიკის მშრალი კანონის ანალოგიურად. მაგრამ შედეგი, ასევე ამერიკის მშრალი კანონის მსგავსად, არასახარბიელო აღმოჩნდა. იმის მაგივრად, რომ ადამიანები შემოტრიალებულიყვნენ უფრო პროდუქტიული ატქივობისკენ, როგორც ამას რუსეთის მთავრობა იმედოვნებდა, ალკოჰოლის ნაცვლად, მათ დაიწყეს ნარკოტიკების ინტენსიური მოხმარება. ამგვარად, მართალია, მთავრობამ მიაღწია მიზანს ალკოჰოლის მოხმარების შემცირების მხრივ, მაგრამ ვერ გათვალა ის, რაც შეიძლება მოჰყოლოდა ამ მიზნის მიღწევას, ანუ ვერ გათვალა ნაბიჯების იერარქიაში ერთ-ერთი ნაბიჯი და მიიღო უარყოფითი შედეგი.

როცა ვსახავთ მიზანს, ძირითადად, ვვარაუდობთ, რომ მისი მიღწევა მოიტანს დადებით შედეგს და უკეთესისკენ შეცვლის ჩვენს ცხოვრებას. მაგრამ ზოგჯერ შედეგი არ არის პოზიტიური ან ისეთი პოზიტიური, როგორსაც ვიმედოვნებდით. ერთი მიზნის მიღწევა ხანდახან იწვევს უარყოფით შედეგს მეორე სფეროში. და როცა ყველა შედეგი ჩვენს წინაა, ილუზია შეიძლება გაქრეს.

ასეთ შემთხვევაში ზოგიერთი ადამიანი დგება დილემის წინაშე: “გავაკეთებ და შესაძლებელია, ილუზიის გარეშე დავრჩე; არ გავაკეთებ – ე. ი. ვემორჩილები ბედისწერას”. ცხადია, რომ მრავალმა შეიძლება არაკომფორტულად იგრძნოს თავი მიზნის დასახვის პროცესში.

შეიძლება კი იყო ძლიერი ან გქონდეს ძალაუფლება თუ არ გაქვს პრობლემები? გახდე ძლიერი პიროვნება და მიაღწიო დიდ მიზანს ყოველდღიურ, ჩვეულებრივ საფუძველზე – პრობლემების არარსებობის შემთხვევაში? გათავისუფლდე მიზნისგან, შეცვალო იგი, ნაწილობრივად მიაღწიო კიდევ და მაინც მყარად იდგე, ან, უფრო მეტიც, გააძლიერო ამით შენი პერსონალური მნიშვნელობა? გარანტირებული ხარ, რომ შენი გზა სწორია?

თავის წიგნში “მიზნის ძალა” სტივენ კოვენნი განსაკუთრებით ხაზს უსვამს, რომ მთავარია გქონდეს უნარი, მნიშვნელოვნად გავზარდოთ მიზნის ძალა. ამისთვის საჭიროა ოთხი თვისება. პრინციპებზე დაფუძნებული, მთავარი მიზნის მისაღწევად, ეს ოთხი თვისება სინერგისტულად უნდა გამოვიყენოთ.

## გავზარდოთ მიზნის ძალა: ადამიანის ოთხი უნარი

*გააკეთე კარგად:* მიზნის ტრადიციული დასახვა ძლიერი პროცესია, ვინაიდან ის გულისხმობს ადამიანის ორი უნიკალური უნარის მონაწილეობას: შემოქმედებით წარმოსახვას და დამოუკიდებელ, თავისუფალ ნებას.

ჩვენ ვიყენებთ შემოქმედებით წარმოსახვას, რათა წარმოვიდგინოთ, შევაფასოთ გარკვეული შესაძლებლობები, რომელთა უშუალო გამოცდილება არ გვაქვს. ჩვენ ვიყენებთ ჩვენს თავისუფალ ნებას, რათა გაგაკეთოთ არჩევანი, გადავაბიჯოთ ჩვენს ბიოგრაფიულ მონაცემებს, გამოცდილებას, ცხოვრების სცენარს, გარემოებებს. როცა ვსახავთ მიზანს, ვამბობთ: “მე წარმოსახული მაქვს რაღაც სრულიად განსხვავებული და ვაპირებ ჩემი ძალების ფოკუსირებას, რომ ეს შევქმნა”. წარმოსახვის საშუალებით, ჩვენს ცნობიერებაში ვაფიქსირებთ კონკრეტულ მიზანს, ხოლო დამოუკიდებელმა ნებამ უნდა გადაიხადოს საფასური ამ მიზნის მისაღწევად.

ამ ორი უნარის, ნიჭის მნიშვნელობა გიგანტურია. ეს მიზანდასახული ცხოვრების ძალაა, შეგნებული ცვლილებების ფუნდამენტური პროცესი. მიუხედავად ამისა, ეს ორი ნიჭი მაინც მხოლოდ მცირე ნაწილია იმისა, რაც გვჭირდება.

კერძოდ, დიდი მიზნის დასახვის პროცესში, არანაკლებ აუცილებელია, კიდევ ორი ნიჭი:

- სინდისი – ჩვენი მიზნის ღრმა კავშირი ცხოვრების მიზანთან, მოთხოვნებთან და პრინციპებთან
- თვითანალიზი – ჩვენი შესაძლებლობებისა და პერსონალური მთლიანობის ბალანსის სერუპულოზური, კრიტიკული შეფასება.

თუ კარგად დავაკვირდებით ამ ორ ნიჭს, ვიგრძნობთ მათ გრანდიოზულ მნიშვნელობას დიდი მიზნების დასახვასა და მიღწევაში.

## სინდისი არეგულირებს კავშირს ცხოვრების მისიასა და პრინციპებთან

სინდისი უძლიერესია: ის არეგულირებს კავშირს ჩვენს მისიასა და პრინციპებს შორის და როცა არჩევანის წინაშე ვდგებით, სინდისი სწორ მეგზურობას გვიწევს. მომენტი, როცა ვსახავთ მიზანს, შეგნებულად გადავწყვეტთ ჩვენი დროის და ენერჯის ფოკუსირებას ერთ განსაზღვრულ ჩანაფიქრზე, განსაზღვრულ სურვილზე - არის არჩევანის მომენტი. რა განაპირობებს ჩვენს არჩევანს? არის ეს არჩევანი სოციალური მოთხოვნა, სხვა ადამიანების ღონისძიებების გეგმა, ფუნდამენტური პრინციპებიდან “მოჭრილი” ფასეულობები, თუ სიღრმისეულ პრინციპებზე დაფუძნებული, ცნობიერებასთან დაკავშირებული, ჩვენი შიდა სამყაროს ფოკუსირებით განპირობებული შიდა ცეცხლი?

ჩვენი შინაგანი ცხოვრება დაფუძნებულია პრინციპებზე. თუ ეს პრინციპები ძლიერია, მაშინ მათი ძალა ცეცხლივით გვწვავს და განაპირობებს ჩვენი ცხოვრების ხარისხს.

ერთ-ერთი საუკეთესო გზა ასეთი ძალის მისაღწევად, საკუთარი თავისადმი სამი კითხვის დასმაა: რატომ? რა? როგორ?

*რა?*

“რა”-სთან დაკავშირებული კითხვებია: რა უნდა გავაკეთო, რომ ჩემი სურვილი განხორციელდეს? როგორი უნდა იყოს ჩემი შენატანი? როგორ მაქვს წარმოდგენილი საბოლოო შედეგი?

პრინციპებთან დაკავშირებული კითხვა “რა”, ეფუძნება ჩვენი სიძლიერის ზრდას და ჩვენს წვლილს ამ საქმეში. ეს არ არის მხოლოდ ისეთი გეგმის დასახვა და განხორციელება, რომელიც გააუმჯობესებს ჩვენი ცხოვრების ხარისხს. ჰიტლერმა დასახა და დიდი ხნის განმავლობაში ახორციელებდა კიდევ თავის მიზნებს; იგივეს აკეთებდა მაჰათმა განდი. განსხვავება იმ იდეებშია, რომლებზეც ეს ორი ადამიანი ახდენდა ფოკუსირებას, დიდია. თუ მთლიანად ფოკუსირებული ვართ ჩვენს იდეაზე, ჩვენ მას ვაღწევთ. როცა ვაყალიბებთ მიზანს, რომელიც ჰარმონიაშია ჩვენს პრინციპებთან და სინდისთან და რომელმაც უნდა განაპირობოს ჩვენი ცხოვრების ხარისხი, ყოველთვის ვფიქრობთ, თუ რა იქნება საუკეთესო.

*რატომ?*

სიტყვას “რატომ” უკავშირდება შემდეგი კითხვები: რატომ უნდა მინდოდეს ეს გავაკეთო? მომწიფდა/მწიფდება თუ არა ეს კონკრეტული მიზანი ჩემი პრინციპების, სურვილების, მოთხოვნების, სხვა მიზნებისგან დამოუკიდებლად? მაქვს უფლება საკუთარი როლის შესრულებით, შევიტანო ჩემი წვლილი?

მისიის და წარმოსახვის კონტექსტში, “რა” უფრო ადვილად იდენტიფიცირდება, ვიდრე “რატომ” და “როგორ”.

კოვენის წიგნში განხილულია საინტერესო მაგალითი მისიის და როლების მნიშვნელობაზე. კერძოდ, სემინარზე ამ საკითხის განხილვისას, მან შესთავაზა ერთ-ერთ მონაწილეს, გაეარა მასთან ერთად მიზნის დასახვის მთელი პროცესი ჯგუფის წინაშე. ის დათანხმა.

კოვენმა სთხოვა აერჩია მისთვის სასურველი როლი. მონაწილე დაინტერესდა მამის როლით. ამის შემდეგ, კოვენსა და სემინარის მონაწილეს შორის, წარიმართა შემდეგი საუბარი:

- როგორ გგონია, რომელი იქნება შენი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი მიზანი ამ როლში?
- გამოვასწორო ურთიერთობა ჩემს თოთხმეტი წლის ბიჭთან.
- რატომ?
- იმიტომ, რომ ჩვენი დამოკიდებულება ძალიან კარგი არ არის.
- გასაგებია. რატომ გინდა გამოასწორო ეს დამოკიდებულება?
- ჩემს შვილს აქვს რიგი პრობლემები სკოლის მეგობრებთან: გრძნობს მათი მხრიდან ზეწოლას. ვერ აგვარებს ამ პრობლემებს სათანადოდ; ვერ პოულობს სწორ მიმართულებას. მე ვგრძნობ, რომ საჭიროა ვიყო მის გვერდით მისი ცხოვრების სწორედ ამ პერიოდში.
- რატომ?
- იმიტომ, რომ შევძლებ დავეხმარო სწორი გზის პოვნაში.
- რატომ?
- იმიტომ, რომ მას ეს ახლა სჭირდება.
- ამგვარად: რატომ გინდა ამის გაკეთება?
- რომ მოვეხმარო შვილს.
- რატომ?

ის შეყოყმანდა და, როგორც შევამჩნიე, ცოტა განერვიულდა. შემდეგ უპასუხა:

- იმიტომ რომ მამამისი ვარ და ეს ჩემი მოვალეობაა.
- აგვარად: რატომ გინდა ეს გააკეთო?

განერვიულება უკვე აშკარა იყო. მას შეეცვალა სახის გამომეტყველება;

- იმიტომ, იმიტომ . . .

მაგიდასთან იჯდა ორი ადამიანი, რომლებმაც ვედარ შეიკავეს რეაქცია; მათ აღარ შეეძლოთ ჩვენი დიალოგის მშვიდად მოსმენა. ერთდროულად ორივემ დაიყვირა: - იმიტომ, რომ შენ გიყვარს იგი.

ეს აზრი მკაფიოდ ეწერა იმ ადამიანის სახეზე; ეს გრძნობა რეფლექტირებული იყო მის სიტყვებში. ნათელი იყო, რომ გარშემო მყოფებმა ამოიკითხეს მის სახესა და სიტყვებში ის დიდი სიყვარული, რომელიც მას თავისი შვილის მიმართ ჰქონდა. შესაძლებელია, ამ ადამიანს არ სურდა გაემჟღავნებინა ეს გრძნობა სემინარის, უცხო გარემოს, სიტუაციის გამო, მაგრამ არ არის გამორიცხული, რომ მან ვერც კი აღიქვა, რომ ეს ასეა და როგორი ცეცხლია მასში.

რა წამსაც ეს სიტყვები წარმოითქვა, ამ ადამიანის სახეზე გაჩნდა მორცხვი ღიმილი. – ეს მართალია, თქვა მან – მე ის მიყვარს. ყოველმა ჩვენგანმა იგრძნო ის დიდი ძალა და სიმშვიდე, რომელიც მის გარშემო შეიქმნა.

დიდი გრძობის, რწმენის გარეშე ჩვენ გავდივართ ჩვენს ცხოვრებას მოვალეობის გრძობით; იმ მოვალეობისა, რომ განვაფიქროთ თვით-კონტროლი, მივადწიოთ მიზნის შესრულებას, ვიყოთ ძლიერები ბოლომდე. თუ ასე არ არის, მაშინ სულიერად ნაცემი, გაკრიტიკებული, დაზიანებული, განადგურებული, დასახიჩრებული, უკმაყოფილო ვამთავრებთ სიცოცხლეს. არაფრის გაკეთება აღარ შეგვიძლია. აღარ გაგვაჩნია შინაგანი ენერჯია, ჩვენი გამოცდილება ძალას ვეღარ გვაძლევს. ვეწინააღმდეგებით საკუთარ თავს; არ ვართ დარმწუნებული, მივადწევთ კი მიზანს, ან თუ მივადწევთ – რატომ გვინდა ეს? შეხედულებებმა, მოტივაციამ, რაც კვებავს ჩვენს ენერჯიას ენთუზიაზმის მომენტში, დაკარგა ძალა და აღარ არის საკმარისი, რათა გადაგავალახინოს წინააღმდეგობები იმ გზაზე, რომლის ბოლოში ჩვენი წარმატებაა.

მოტივაცია მიზნის სათავეშია. სწორედ მოტივია პასუხი კითხვაზე: რატომ? მოტივაცია გვაძლევს ენერჯიას, რომ ვიყოთ ძლიერი საჭირო მომენტში, ძალას, ვუთხრათ “არა” ყოველგვარ წინააღმდეგობას, ვინაიდან ჩვენს მიზანს კვებავს ძლიერი შინაგანი “ღიას” – ცეცხლი, რომელიც შიგნიდან გვწვავს.

თუ ჩვენს მიზანს არ გააჩნია მყარი პასუხი კითხვაზე “რატომ”, მაშინ, ის, შეიძლება, კარგია, მაგრამ ყოველთვის “საუკეთესო” და “ჩვენი” არ არის. ჩვენ უნდა ვკითხოთ ჩვენს მიზანს, თუ არის ის დაკავშირებული სიღრმისიყოფილ “რატომ”-თან. თუ არ არის ძალიან გამოკვეთილი მოტივაცია, მაშინ უნდა აქტიურად ჩავრთოთ გრძობები, ფიქრი, გამოცდილება, სანამ არ იქნება დარღვეული არც თუ მყარი კავშირი და არ გაგვიჩნდება საშუალება შევქმნათ ახალი, ღია, თავისუფალი ნაკადი და კავშირი ჩვენს მიზანს, ენთუზიაზმსა და ძალიან დიდ ინტერესს შორის. რაც უფრო ძლიერია ეს კავშირი, მით უფრო მძლავრია და ხანგრძლივი ჩვენი მოტივაცია. ამგვარად, ჩვენ ვამყარებთ შინაგან კავშირს “რა”-ს და “რატომ”-ს შორის.

## *როგორ?*

სიტყვას “როგორ” უკავშირდება შემდეგი კითხვები:

როგორ შემიძლია ამის გაკეთება? როგორია ის ძირითადი პრინციპები, რომლებიც მომცემს ძალას და შთაგონებას მიზნის მისაღწევად? რომელი სტრატეგია უნდა გამოვიყენო, რომ სული ჩაგუდგა ჩემს პრინციპებს?

მას შემდეგ, რაც შევქმნით კავშირს “რა”-სა და “როგორ”-ს შორის, მზად ვიქნებით ვიფიქროთ: “როგორ”? კითხვა “როგორ” ხშირად უკავშირდება სიტყვებს “კონტროლი” და “გათავისუფლება”. ეს აზროვნების უნარს, ფიქრს და მენეჯმენტს ეხება. თუ ჩვენი მთავარი პარადიგმა არის კონტროლი, მაშინ გუნდის წევრები ძალიან კარგად შეასრულებენ თავის საქმეს მკაცრი ზედამხედველობის ქვეშ. თუ თქვენი პარადიგმაა გათავისუფლება, მაშინ გუნდის წევრებს უნდა ჰქონდეთ თავისუფლება,

კარგი შესაძლებლობები, თქვენი, როგორც ლიდერის, დახმარება და მხარდაჭერა, და ასეთ პირობებში ისინი გააკეთებენ მაქსიმუმს დიდი წარმატების მოსაპოვებლად.

თუ ჩვენი წარმოსახვა ძლიერია, ის პრაქტიკაში პროეცირდება. თავისუფლების და კონტროლის პირობებში, ლიდერები სწორედ ასე მოქმედებენ. თუ ვფიქრობთ კონტროლზე და თუ გვინდა ყველაფერს მივადწიოთ, უწინარეს ყოვლისა, უნდა განვაავითაროთ მკაცრი კონტროლი საკუთარ თავზე.

თუ გავგანხილავთ "გათავისუფლების" სურვილი და შინაგანი პერსპექტივა, მაშინ ჩვენი ლიდერობის პირველი და მთავარი ამოცანა უნდა იყოს ოპტიმალური პირობების შექმნა, რათა მოხერხდეს შიდა შესაძლებლობების გათავისუფლება. თუ ფოკუსირებული ვიქნებით დამოუკიდებელი ნების, ნებისყოფის, დისციპლინის გაძლიერებაზე, არ აქვს მნიშვნელობა, რა გზით, მაშინ ჩვენი პარადიგმა იქნება თვითკონტროლი.

საუბრის გაგრძელება:

- კარგი, როგორ გინდა გამოხატო შენი სიყვარული?"  
- არ ვიცი. ვფიქრობ, რომ საჭიროა სათანადო შესაძლებლობის პოვნა.

- მაინც როგორ?

- ვფიქრობ, გავაკეთო დროის ინვესტიცია.

- კიდევ როგორ?

მან ამოიხსნა: - არ ვიცი. სიმართლე გითხრა, უცებ შემეშინდა. ადრე ვცადე, მაგრამ არაფერი გამომივიდა. ხანდახან ყველაფერი თითქოს კარგად მიდის, არც კი მეგონა, რომ ასე კარგად წავიდოდა, მაგრამ შედეგს უარესს ვიღებ.

შემდეგ დავიწყეთ საუბარი ზოგიერთ პრინციპებზე, რომლებიც მან შეიძლება გამოიყენოს საკუთარ შვილთან დამოკიდებულებაში. ჩვენ ვარჩევდით მათ დამოკიდებულებას და კრედიტუნარიანობას. თუ გინდათ მოიპოვოთ ნდობა, უნდა იყოთ კრედიტუნარიანი. აჩვენეთ და განახორციელეთ თქვენი ვალდებულებები. იყავით ლოიალური იმის მიმართ, რაც ამჟამად არის. ჩვენ ვსაუბრობდით ემფატიკაზე – თანაგრძნობაზე. უპირველეს ყოვლისა, ეცადე გაუგო და გქონდეს პატივისცემა.

საუბრის ბოლოს, მან დაასკვნა, რომ მიუხედავად უზარმაზარი სურვილისა, დაეხმაროს შვილს, მისი ცდა ყოველთვის უშედეგო იქნება, მანამ, სანამ ეცდება კარგი დამოკიდებულება შვილთან დაამყაროს ილუზიაზე, რომ მას სურს შვილის გაკონტროლება მხოლოდ ძალიან კარგი მოტივით: შვილზე ზრუნვის გამო. იგი მიხვდა, რეალობას: შვილი უნდა "გათავისუფლოს". სწორედ ეს არის ლიდერობა, მაგრამ ეს ასევე სიყვარულიცაა.

ხშირად სიტუაციური სემინარების მონაწილეები არჩევენ სიტუაციებს ბიზნესის სფეროდან და არა ოჯახურ პრობლემებს. ბევრი მათგანი დარწმუნებულია, რომ ის, რასაც ტვითონ ფიქრობს, სწორია და უნდა გააკეთდეს.

“გაზარდე გაყიდვის ბრუნვა ხუთი პროცენტით თვეში”.

“შემადირე ოპერაციული ხარჯები ამ კვარტალის ბოლოს 3 პროცენტით”.

“გააუბჯობესე ოფისის შემოსავალი”.

მაგრამ, როცა ყურადღება ფოკუსირებულია პროცესზე: “რატომ”, ანუ ადამიანის მოტივაციაზე, მაშინ რეაქცია ხშირად ნეგატიურია. ვლინდება ელემენტი, რომელიც გარედან ფოკუსირებულია ან გადაუდებელია. მაგალითად: “თუ მე ამას არ გავაკეთებ, დაგვარგავ სამსახურს”.

“თუ ამას არ გავაკეთებ, დაგვარგავ კრედიტუნარიანობას. ეს იქნება ჩემთვის უბედურება”.

“აქ გვაქვს ნამდვილი პრობლემა. საჭიროა აქვე დავაფიქსიროთ, ან აღმოვფხვრათ, რათა არ გავრცელდეს, ან არ გაძლიერდეს”.

ჩვენს მოთხოვნაზე, რომ პასუხი უფრო სიღმრისეული იყოს, ხშირად გვესმის პოზიტიური ისტორიები. კერძოდ:

“თუ ამას გავაკეთებ, ჩავთლი, რომ რეალურად მართლაც ვაკეთებ ამ სამუშაოს და სწორად ვიღებ გასამრჯელოს”.

“მომწონს როცა ვგრძობ, რომ მართლაც რაღაცას ვაკეთებ და შემწევს ძალა ხელი შევუწყო პროდუქტის ხარისხის ამაღლებას”.

“მართლაც მიინდა ვცადო გავაკეთო ისეთი რამ, რომ მსოფლიო უკეთესი გახდეს”.

მრავალი ბიზნესმენი იმდენად ფოკუსირებულია ეკონომიკაზე, მოგებასა და ფიზიკურ სიდიდეებზე, რომ არ უსმენს შინაგან ხმებს, ღრმა მოტივაციებს. მათ აკლიათ უნარი, გაიგონ სოციალური, მენტალური და სულიერი მოთხოვნები. ხშირად ისინი თავს უფლებას არ აძლევენ ბუნებრივად იცხოვრონ, ხშირად დახშულია მათი მოთხოვნა ალალ სიყვარულზე, ასევე - სურვილი, იცხოვრონ უფრო დიდი და მნიშვნელოვანისთვის, ვიდრე მხოლოდ საკუთარი თავისთვის და საკუთარი მოთხოვნებისთვის. ვინაიდან ეს კავშირი არის შემოქმედების, ენერჯის, ერთგულების, ლოიალობის მთავარი წყარო, ამ კავშირს ეძებენ.

როცა ინსტრუქტორები ფოკუსირდებიან კითხვაზე “როგორ” – ადამიანები, რომლებიც ბიზნესს ირჩევენ, ძირითადად, ფიქრობენ, რომ საჭიროა ძალისხმევა, ნებისყოფა, სიძლიერე.

“ახლა ეს მაქვს გასაკეთებელი და მე ამას გავაკეთებ”.

“გქონდათ ადრე მცდელობა ეს გაგეკეთებინათ?”

“დიახ”.

“როგორ გამოგდიოდათ?”

“არ გამომდიოდა”.

შემდეგ ჩვენ ვსაუბრობთ ზოგიერთ “ჭეშმარიტად ჩრდილოეთის” პრინციპებზე, რომლებსაც შეუძლია მოგვცნენ გამორჩეული შედეგი. ვფოკუსირდებით ურთიერთდამოკიდებულების პრინციპებზე, ისეთებზე, როგორცაა ემფათია, პატიოსნება, პასუხისმგებლობის აღება და სიტყვის შესრულება, ახალი დამოკიდებულებების შექმნა. ვარჩევთ პრინციპებს საერთო ხედვის ან “წაგების გარეშე” (სიტუაციებს, როცა ორივე მხარე

იმარჯვებს), შეთანხმებებს და სისტემების რეგულირებას. მალე ვრწმუნდებით, რომ თუ ვიცით, რა უნდა ვაკეთოთ, მეტიც, ძალიან გვინდა ამის გაკეთება, ეს მაინც არ არის საკმარისი: საჭიროა, ასეთი სურვილი ეფუძნებოდეს პრინციპებს, რომლებიც ცხოვრების ხარისხს განაპირობებს.

სწორი ამოცანის შესრულება, სწორი მიზნით და სწორი გზით, არის მთავარი ჩვენი ცხოვრების ხარისხისთვის და ამას შეიძლება მივაღწიოთ მხოლოდ შექმნილი სინდისის ძალით; ეს უკანასკნელი გვაკავშირებს ჩვენს შინაგან ხედვასთან, მისიასთან და “ჭეშმარიტად ჩრდილოეთ” თვისებასთან – დიდ ნებისყოფასთან.

## გავხდეთ ინტეგრირებული პიროვნება

ჩვენი კრედიტუნარიანობა არის მხოლოდ ერთ-ერთი, თუმცა უძლიერესი პირობა, რომ გავხდეთ ინტეგრირებული, ერთიანი, მთლიანი. სწორედ ჩვენი ერთიანობაა ჩვენი სიძლიერის საფუძველი, ვაღდებულები ვართ ვიყოთ დარწმუნებული ჩვენს თავში, ჩვენს ძალებში. თუ შემდეგ იგივე გრძობებს სხვებში გამოვიწვევთ, სწორედ ეს იქნება ლიდერის თვისებების უმნიშვნელოვანესი და განსაკუთრებით ეფექტიანი გამოვლენა. საჭიროა, სისტემატური ვარჯიში ყურადღებასა და გონიერებაში, რათა შევქმნათ მაღალპოზიტიური ბალანსი ჩვენს პიროვნებაში.

თავდაპირველად, ჩვენს პიროვნებას ვაშენებთ ვარჯიშით დამოუკიდებელ ნებაში, ავიღოთ და შევინარჩუნოთ პასუხისმგებლობა. მაგრამ საკუთარი პიროვნების გარეშე არ გვაქვს შესაბამისი გონიერება, რაც აუცილებელია დიდი და სწორი მიზნის დასახვისთვის. თუ პოტენციური დეპოზიტი დიდია, მაშინ შეიძლება ძალიან უკან დავიხიოთ, თუ დავინახავთ, რომ ვერ ვაღწევთ მიზანს. ამასთანავე, ჩვენ შეგვიძლია დავსახოთ ძალიან მცირე ამოცანები და დეპოზიტი გავაკეთოთ პენიში, მაშინ, როცა შეგვწევს უნარი დოლარებში გავაკეთოთ დეპოზიტი. ჩვენ გონებაში უნდა გავთვალთ ყოველდღე, ყოველკვირა, მომენტიდან მომენტამდე სხვადასხვა შესაძლებლობები, რათა გავაკეთოთ სწორი დეპოზიტი. ვინაიდან ხშირად ძალიან დაკავებულები ვართ, ჩვენ ჩვენს წაგებაში, იმაში, რომ ვერ განვახორციელებთ მიზანი, ვადანაშაულებთ პირობებს ან სხვა ადამიანებს.

ჩვენი პიროვნება, ჩვენი ”მე” მოითხოვს ღრმა პერსონალური პატიოსნების ჩართვას. ამას განაპირობებს საკმაოდ ”მძიმე” კითხვები, რომელთაც ვუსვამთ საკუთარ თავს და რომლებზეც პატიოსანი პასუხი უნდა გავცეთ. მაგალითად:

“ნამდვილად კი მინდა, რომ ეს გავაკეთო?”

“მსურს კი, რომ გადავიხადო ეს ფასი?”

“შემწევს ძალა, ეს რომ გავაკეთო?”

“შეგძლებს ავიღო პასუხისმგებლობა საკუთარი თავის “ზრდაზე”?,

“საკმარისია, რომ ვიყო უუნარო, არაფრისმქმნელი, მხოლოდ შემსრულებელი, თუ შემიძლია დავადანაშაულო სხვები ჩემს უუნარობაში, ან შემწევს ძალა, დავისახო სწორი მიზანი და მივაღწიო მას?”

“სწორი იქნება, რომ ვიყო მხოლოდ უკმაყოფილო და არ ვეცადო რამე შევცვალო?”

ჩვენი პიროვნება, ჩვენი თვითშეგნება გვაიძულებს, სწრაფად დავიწყოთ წინსვლა იმ წერტილიდან, სადაც ვიმყოფებით: არავითარი ილუზია, არავითარი მიზეზი, არავითარი თავის დაცვა. სიმკაცრე და ობიექტურობა საკუთარი თავის მიმართ, გვეხმარება სწორი, რეალისტური მიზნის დასახვაში. მაგრამ იგი, ასევე არ გვაძლევს საშუალებას მივბადოთ უუნარო ადამიანებს, გვეხმარება შევიცნოთ და პატივი ვცეთ საკუთარ მოთხოვნებს, გავძლიერდეთ, გავიზარდოთ, “გადავიდეთ” ჩვენს ზღვარს, ვინაიდან მრავალი პროსტრაცია შედეგია მოულოდნელი, არადაკმაყოფილებული მოთხოვნების. პირიქით, ჩვენ ვიმუშავებთ უნარს, დავისახოთ მიზანი, რომელიც არის ერთდროულად, რეალურიც და

გამომწვევიც, გავიაროთ გრძელი გზა, რომელიც გაგვაძლიერებს და მოგვცემს საშუალებას გვქონდეს მშვიდობა და სისტემატური პოზიტიური ზრდა.

თვითშემეცნება, თვითშეგნება არის ჩვენი უნარი, მოვუსმინოთ სინდისის ხმას. იგი გვეხმარება გავიგოთ, რომ ჩვენგან დამოუკიდებლად არსებობს პრინციპები, რომლებიც ეწინააღმდეგება აზრს, რომ ჩვენი ცდა ამაოა, ეწინააღმდეგება ჩვენს სიმორცხვეს, დამცირებას, უმოქმედობას, ნებისმიერ უკანონონობასთან შეგუებას, გვაძლევს ძალას, რომ ვიყოთ მზად, ვიყოთ გახსნილად შინაგანი ზრდისთვის და ცვლილებებისთვის; გვეუბნება, რომ არ ვართ ყოვლისშემძლე და ყოვლისმცოდნე, როგორც ღმერთი. . . რომ როცა ვსახავთ მისაზნს, იმ დროისთვის არსებული და ჩვენი ინფორმირებულობიდან გამომდინარე, ყველა საუკეთესო საშუალებას შორის, ვირჩევთ საუკეთესოს, საუკეთესო მიზნით და მას ვასრულებთ საუკეთესო გზით.

მაგრამ სიტუაცია შეიძლება შეიცვალოს, შეიძლება ჩვენც შევიცვალოთ. ამიტომ ვერ შევძლებთ ვიმუშაოთ ჩვენი პიროვნების მთლიანობისთვის, თუ არ ვიქნებით ღია და მზად ყოველგვარი ცვლილებებისთვის.

თვითშემეცნება გვაძლავს, რომ ვკითხოთ საკუთარ თავს: “მაქვს უფლება კარგი შევცვალო საუკეთესოთი?” საუკეთესო შეიძლება იყოს მიზანი, რომელსაც ჩვენ ვაყალიბებთ. საუკეთესო შეიძლება იყოს მოულოდნელი შესაძლებლობა, ახლადშექმნილი ცოდნა, ახალი ოფციები, რომელთაც კარგი ცოდნა და სწორი, თანამედროვე გაგება იძლევა. თუ ცვლილება, პირველ რიგში, აუცილებლობით, ხასიათით, განწყობით ან ოპოზიციითაა გამოწვეული, ის ჩვენზე დადებითად მოქმედებს, გააძლიერებს; თუ ის გამოწვეულია მისიით, პრინციპებით, აზრით, ცნობიერებით, მაშინ ის გვაახლოვებს საუკეთესოსთან. გვქონდეს თვითშემეცნება და შემეცნების უნარი, გააჩიო, რა არის კარგი და რა ცუდი, და შეიცვალო შენი პრინციპების, მისიის, აზროვნების, ცნობიერების შესაბამისად, ნიშნავს, რომ შენ აკეთებ განსაკუთრებით ღიდ და სწორ პირადულ დეპოზიტს.

ჩვენი პერსონალური მთლიანობა გულისხმობს გაცილებით მეტს, ვიდრე დაკავშირებას რომელიმე ერთ მიზანთან და არ აქვს მნიშვნელობა, როგორია ეს მიზანი. პერსონალური მთლიანობა არის სისტემების ინტეგრირება, ინტეგრირების პროცესი, რომელიც ჰქმნის ღია და პირდაპირ კავშირს მისიასა და ამჟამინდელს შორის.

## როგორ უნდა დასახო და მიაღწიო პრინციპებზე დაფუძნებულ მიზანს?

პრინციპების, მორალური ნორმებისა და წესების გარეშე, მიზანს არასდროს არ ექნება ძალა, ხარისხიანი შედეგის შესაქმნელად. შეიძლება კარგი გვინდოდეს, და ამის მიზეზიც კარგი შეიძლება გვქონდეს, მაგრამ თუ არ ვიხელმძღვანელებთ სწორი პრინციპებით, მორალური წესებითა და მორალური ნორმებით, მაშინ წავაწყდებით კედელს. პრინციპებზე დაფუძნებული მიზანი გულისხმობს სამივე ფაქტორის თანაარსებობას: სწორ მიზანს, სწორ შესრულებას ანუ სწორი გზით სიარულს და სწორ მიზეზს.

პრინციპებზე დაფუძნებული მიზნის დასახვა და განხორციელება გულისხმობს ადამიანის ოთხი ძირითადი უნარის სრულყოფილ და სინერგისტულ გამოყენებას. ეს უნარებია:

- *შეცნობა*. შეცნობის გზით ერთმანეთს ვუკავშირებთ ხედვის დიდ სურვილს, თვით ხედვას, მისიას და პრინციპების ძალას.
- *შემოქმედებითი წარმოსახვა*. შემოქმედებითი წარმოსახვის გზით, ჩვენ “გხედავთ” ჩვენს შეძლებლობებს და სინერგისტულ, შემოქმედებით გზას, მიზნის მისაღწევად.
- *თვითშემეცნება*. თვითშემეცნების საშუალებით, ჩვენ ვისახავთ რეალისტურ მიზნებს და ღია ვართ შეცნობის გზით განპირობებული ცვლილებებისადმი.
- *დამოუკიდებელი ნება*. დამოუკიდებელი ნებით ჩვენ ვაკეთებთ მიზანდასახულ არჩევანს და მას გავითვინებთ. ჩვენი პიროვნება უკვე საკმარისად ინტეგრირებულია, რათა მოვახერხოთ წინსვლა გონებაში დასახულის შესაბამისად.

პრინციპებზე დაფუძნებული მიზნის დასახვის პროცესი უფრო ეფექტიანია, თუ გვაქვს შესაძლებლობა: (1) დავსახოთ კონტექსტუალური მიზანი, (2) გავაკეთოთ შესაძლებლობათა ჩამონათვალი, (3) დავსახოთ ყოველკვირეული მიზანი.

## დასახე გრძელვადიანი და კონტექსტუალური მიზნები

მრავალ ადამიანს მიზნის დასახვაში ეხმარება ის, რომ ისინი “ამყარებენ” კავშირს კვირის მიზანსა და იმ კონტექსტს შორის, რომელიც მათი მისიით არის განპირობებული; ამგვარად, ისინი ჰქმნიან კავშირს გრძელ- და საშუალო ვადიან მიზნებს შორის. ამასთანავე, ტერმინები: “გრძელვადიანი” და “საშუალოვადიანი” ამ მიზნებს გარკვეულ ქრონოლოგიურ რიგში აყენებს.

მართალია, დროსთან შეფარდება შეიძლება უმნიშვნელოვანესი იყოს, მაგრამ აუცილებლად გასათვალისწინებელია სხვა დამოკიდებულებები: ურთიერთობა ადამიანებთან, აღნიშნული მიზნის კავშირი ჩვენს სხვა მიზნებთან, სხვა მოვლენებთან. ეს კავშირები უფრო გასაგები ხდება, თუ საქმე გვაქვს კონტექსტუალურ მიზანთან.

ტერმინი “კონტექსტუალური” შეგვასხენებს, რომ პერსონალური ლიდერობა არ გულისხმობს მხოლოდ გრძელვადიანი შეხედულებებისა და მიზნების რიგს, არამედ მას გააჩნია უფრო ფართო გაგება.

თუ ჩვენ ვფოკუსირდებით და გარკვეულწილად, “ვორგანიზდებით” ჩვენი მიზნის გარშემო, უნდა მოვამზადოთ კონტექსტუალური მიზნების ჩამონათვალი ყოველი როლისთვის. ფორმატი რომ უფრო გასაგები იყოს, უნდა დაისვას რიგი კითხვებისა, რომელთაგან უპირველესი იქნება: რას მომცემს ამ მიზნის მიღწევა? ფორმატი: რა/რატომ/როგორ – მიზნის მიღწევის განსაკუთრებით ეფექტიანი გზაა. კონტექსტუალური მიზანი აფორიზმებში, შეიძლება, შემდეგნაირად გამოვხატოთ:

*რა?*

- ჩემი მიზანია მქონდეს ჯანმრთელი, კარგად მოვლილი და კარგად ნავარჯიშევი სხეული.

*რატომ?*

- მე მჭირდება ფიზიკური ძალა და ფიზიკური გამძლეობა, რათა ეფექტიანად განვახორციელო ჩემი მისია.

- მე უნდა ვიყო ჯანმრთელი ადამიანის ეფექტური მაგალითი ჩემი ბავშვებისთვის და სხვებისთვის.

- მე უნდა “შევქმნა” ძლიერი პერსონალური ბუნება.

*როგორ?*

- კარგი კვება: უფრო მეტად უნდა ვიკვებო ახალი ხილით და ბოსტნეულით. კომპლექსური კარბოჰიდრატებით, მსხვილი მარცვლებით, ქათმის ხირციტით და თევზით. უნდა შევამცირო შაქრის, ცხიმების, მარილის და საქონლის ხორცის მიღება. უფრო ხშირად, მაგრამ უფრო ცოტა უნდა ვჭამო.

- ფიზიკური ვარჯიში; კვირაში ოთხჯერ, 30-30 წუთი უნდა ვივარჯიშო. მაქვს სურვილი დაგუაკავშირდე კალათბურთის ლიგას. მაქვს სურვილი ვიძინო შვიდი საათი დღე-ღამეში: დავწვე და ავდგე ადრე.

- სულიერი/სხეულის კავშირი: უნდა ვიფიქრო მხოლოდ პოზიტურზე. მინდა ბევრი ვიცოდე სულიერი და ფიზიკური ჯანმრთელობის და მათ შორის, კავშირის შესახებ. წავიკითხავ, მოვუსმენ, დავესწრები

სემინარებს და სხვადასხვა სპეციალურ შეხვედრებს, რათა ვისწავლო ბევრი რამ ამის შესახებ.

- ფოკუსირება: ფოკუსირებული ვიქნები სულიერი და ფიზიკური ჯანმრთელობის სპეციფიკურ პრობლემებზე.

ასეთი: რა/რატომ/როგორ ფორმატი ჰქმნის ღია კავშირს ჩვენს მისიას, პრინციპებსა და მიზანს შორის. ყოველკვირეული მიზნის დასახვისას, უნდა გადავხედოთ ამ კონტექსტუალურ მიზნებს, დავინახოთ ეს კავშირი და ავირჩიოთ საჭირო გზა, რომელიც წავგიყვანს მიზნის ასრულების მიმართულებით.

ასეთი კუთხით მიზნის დანახვა კიდევ ერთხელ ადასტურებს ადამიანების ურთიერთკავშირს.

ადამიანების დიდი ნაწილი მიიჩვენს, რომ რეგულარული, არა ფიზიკური, არამედ სულიერი ვარჯიში ხელს უწყობს პიროვნების ინტეგრირებას და აძლიერებს ხასიათს. მენტალური ვარჯიში (ჯანმრთელი ცხოვრება, ჯანმრთელი აზროვნება, სტრესის შემცირება) არის ძალის მომცემი, ძლიერ მნიშვნელოვანი შენატანი ფიზიკური მიზნის ეფექტიან განხორციელებაში. ამგვარად, სულიერ ვარჯიშს მეგობრებთან და ოჯახის წევრებთან ერთად, შეუძლია შექმნას ძლიერი, დადებითად დამუხტული, მდიდარი, სოციალური და ფიზიკური გამოცდილება, ის აძლიერებს ჩვენი დანარჩენი როლების ფიზიკურ, მენტალურ, სოციალურ და სულიერ ასპექტებს.

ინფორმაცია, რომ ყველაფერი ურთიერთდაკავშირებულია, “გვაიძულებს”, რომ ვიყოთ ღია, მართალი, მდიდარი აზროვნებისკენ მიმართული და ძალას გვაძლევს, რათა შევქმნათ სინერგია ჩვენს მიზნებს შორის.

## ვიხელმძღვანელოთ “შესაძლებლობების” ჩამონათვალით

ერთ-ერთი პრობლემა, რომლის წინაშე ვდგებით მიზნის დასახვის დროს, როცა ვკითხულობთ ასეთი ტიპის წიგნებს, ვესწრებით სემინარებს, ან ვსაუბრობთ ამ თემაზე, პრობლემა, რომელიც ჩვენი გამოცდილებიდან და იდეებიდან გამომდინარეობს, არის ის, რომ ჩვენ მართლაც გვაქვს სურვილი რაღაც გარკვეული გავაკეთოთ, და, მართალია, შესაძლებელია, არ ვართ ამჟამად მზად დავსახოთ კონკრეტული მიზანი, მაგრამ არ გვინდა დიდი ხნით “დავკარგოთ” ეს იდეა.

დროის დიდი მონაკვეთის განმავლობაში იგი გონებაში გვიტრიალებს, გვაფორიაქებს, იცვლება ჩვენი ინფორმირება ამ საკითხზე, ვუახლოვდებით და ისევ ვშორდებით მას, ხშირად ასეთი მიზანი გვაშორებს ყოველდღიურ ამოცანებს, ან გვირთულებს კონკრეტულად გასაკეთებელ საქმეებს. ეს იდეა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც “ჩვენი” და მოვათავსოთ ის ჩამონათვალში “რა უნდა გაკეთდეს”, სადაც ჩაწერილია მოვლენები, რომლებიც ვთლით, რომ უნდა გაკეთდეს და რომელთა ნაწილი შეიძლება ვერ გაკეთდეს, სადაც არეულია პრიორიტეტული და უმნიშვნელო, ჩამონათვალში, რომელიც მუდმივად მოგვაგონებს გაუკეთებელს.

გაცილებით ეფექტიანია ჩამონათვალი “შესაძლო”, სადაც მოცემული იქნება ყველა იმ იდეის მნიშვნელობა, რომელთა შესრულება გვინდა. როგორც კი გაგინდებათ იდეა, ჩაწერეთ ის ჩამონათვალში: “შესაძლებელია” და შემდეგ განიხილეთ, იმსჯელეთ მის მნიშვნელობაზე და შესაძლო განხორციელებაზე. შეიძლება, თქვენ ამას გააკეთებთ, შეიძლება – არა. ამ გზით თქვენ ეს მიზანი მხოლოდ შეგაქვთ “მიზნების” ჩამონათვალში, რომელსაც მომავალში განიხილავთ. ამით თქვენი ინტეგრირება არ ზიანდება.

ის, რომ თქვენი იდეა შეტანილია ჩამონათვალში “შესაძლოა”, ხსნის თქვენს გაფანტულობას და დაძაბულობას; კვირის ორგანიზების დროს, შესაძლებელს ხდის, ეს იდეა მომავალში, ნებისმიერ დროს განიხილოთ. შეგიძლიათ გადახედოთ ამ ფურცელს და გადაწყვიტოთ, ამ ჩამონათვალიდან რომელია თქვენთვის ამჯერად იმდენად მნიშვნელოვანი, რომ მასზე იფიქროთ, ან კვირის მიზნად დასახოთ. თუ ის კვირის მიზანი ვერ გახდება, მაშინ გადაიტანეთ სხვა ჩამონათვალში: “მომავალი განხილვები”, ან გადააგდეთ, როგორც უკვე არაქტუალური.

## დავსახოთ ყოველკვირეული მიზანი

როცა ვისახავთ კვირის მიზანს, ვიყენებთ ფორმატს: რა/რატომ.როგორ. ეს ფორმატი ხდება ფიქრის, განსჯის საგანი, ჩვენი როლის, დანიშნულების და მიზნების ყოველმხრივი განხილვის გზა. როგორც კი ვისახავთ კონკრეტულ მიზანს, “ვხედავთ” ჩვენს როლს ამ მიზანში და შემდეგ “ვათავსებთ” ამ როლს “თავის ადგილზე”: სტიმულსა და იმ კითხვაზე პასუხს შორის, რომელსაც ჩვენ ჩვენს თავს ვუსვამთ: “რომელია ის ერთი ან ორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი კვირის მიზანი, რომლის მიღწევისას, ჩემი როლი განსაკუთრებით მომგებიანი იქნება?”

ამ კითხვაზე პასუხი შეიძლება დაფუძნებული იყოს იმ შინაგან ხმასა და გამოცდილებაზე, რომელიც ჩვენს მისიას უკავშირდება. ამიტომ კიდევ ერთხელ დაფიქრდებით ჩვენს დანიშნულებაზე და მიზნებზე.

როცა გადავხედავთ გასაკეთებელ საქმეს მომდევნო კვირის განმავლობაში (ჩვენს როლებს ამ კვირაში), ხშირად შეიძლება გაგვიჩნდეს ახალი შთაბეჭდილება იმ სპეციფიურ ამოცანებზე, რომლებიც უნდა შევასრულოთ, ვთქვათ, მშობლის როლში. მაგალითად, შესაძლებელია, აღმოვაჩინოთ, რომ მზად ვართ შეიღების ინდივიდუალური მოთხოვნების გასაგებად, ვართ უფრო მგრძობიარე მათ მიმართ და შეგვიძლია დავეხმაროთ.

პასუხი შეიძლება მივიღოთ ყოველი როლისთვის: ან ჩვენი კონტექსტუალური მიზნის გადახედვის შედეგად, ან შინაგანად, ან დაგვეხმარება იდეა, რომელიც “მოვითავსებთ” ჩამონათვალში “შესაძლებელია”. როცა გადავხედავთ შესაძლო პასუხებს, ვქმნით თავისუფალ კავშირს ჩვენს სიღრმისეულ სამყოსა და ამჟამინდელ სიტუაციას შორის; ყალიბდება ჩვენი მიზნების კონტექსტი.

## კვირის ეფექტური მიზნის მახასიათებლები

არსებობს კვირის ეფექტიანი მიზნების/ამოცანების ხუთი მთავარი მახასიათებელი. ეს მახასიათებლები აუცილებელია გავითვალისწინოთ. კერძოდ:

*1. კვირის მიზანი უნდა კარგად შევიგნოთ.* ეფექტიანი მიზანი ჰარმონულად არის შერწყმული ჩვენს შინაგან მოთხოვნებთან, ჩვენს იმპერატივთან. მას არ მართავს აუცილებლობა, ან უცაბედი რეაქცია. ასეთი მიზანი არ არის არც რეფლექსია და არც სოციალური ანარეკლი, სოციალური მოთხოვნა. მას ჩვენ შინაგანად ვგრძობთ. ვგრძობთ, რომ ის არა მარტო უნდა გაკეთდეს, არამედ რომ ის ჰარმონიაშია ჩვენს მისიასთან, დანიშნულებასთან, პრინციპებთან. უნდა ვიყოთ მგრძობიარენი შინაგანი ხმის მიმართ. განსაკუთრებით სათუთად ირჩევა მიზნები ჩვენი სპეციფიკური, უნიკალური როლებისთვის, ისეთი როლებისთვის, სადაც შეგვიძლია დიდი გავლენის და ეფექტის მოხდენა. ამასთანავე, აუცილებელია

გვახსოვდეს, რომ არ არის საჭირო ყოველი კვირის ყოველი როლისთვის აუცილებლად დავსახოთ მიზანი. შეგნებული არჩევანის გაკეთებაში ჩვენი გამოცდილება, შინაგანი ხმა გვეხმარება.

2. *შევექმნათ ავტომატური კავშირი “რას” და “რატომ” შორის.* შეიძლება მიზანი, რომელსაც ვირჩევთ, იყოს უმნიშვნელოვანესი, მაგრამ არა ყოველთვის ის, რასაც განსაკუთრებით სწრაფად შეგვიძლია მივაღწიოთ. არის ასევე მიზნები, როგორც უმნიშვნელოვანესი, ასევე განსაკუთრებით სწრაფად განსახორციელებელი. ჩვენ ვირჩევთ მათ, უწინარეს ყოვლისა, იმიტომ, რომ ისინი უმნიშვნელოვანესია.

3. *კვირის მიზანი/მიზნები გამოხატავენ ჩვენს ძირითად მოთხოვნილებებს და შესაძლებლობებს.* კარგი მიზნები შეიძლება ფიზიკურად მიღწევადი იყოს, მაგრამ შესაძლებელია, ასევე იგულისხმებოდეს ამ იდეის სულიერი განზომილება (არსებობა და გაგება), სოციალური განზომილება, ან ზრდა და სწავლა (მენტალური განზომილება). თუ მიზანი არის მხოლოდ “ფიზიკური” და დროსთან დაკავშირებული, მრავალი ჩვენთაგანი გრძნობს გარკვეულ დისკონფორტს, დისბალანსს. თუ ყურადღებას არ მივაქცევთ სხვა განზომილებების არსებობის რეალობას, მაშინ ძალიან შეიზღუდება ჩვენი მენტალური შესაძლებლობები მივცეთ ჩვენს ცხოვრებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა, აზრი. ეს ასევე იქნება ჩვენი პიროვნების დეპრივაცია.

4. *მიზანი/მიზნები ჩვენი ფოკუსის ცენტრშია.* ყველას გაგვაჩნია ის, რასაც ჩვენი ინტერესის სფეროდ მივიჩნევთ. ეს არის ჩვენი და ჩვენი ახლობლების ჯანმრთელობა, უფროსთან შეხვედრა, თინეიჯერი შვილის გეგმები მომავალი კვირადღისთვის, გახეთები, რომლებსაც მეზობელ ქუჩაზე ვყიდულობთ, ქვეყნის საშინაო და გარე პოლიტიკა, მსოფლიოს ამბები, შესაძლებელი ომი, და სხვ. ჩვენ ასევე გაგვაჩნია ინტერესების მეორე, შედარებით მცირე სფერო, რომელიც ამ დიდი სფეროს ნაწილია, და მას პირობითად ჩვენი გავლენების სფერო შეიძლება ვუწოდოთ. აქ იგულისხმება ისეთი ინტერესები, სადაც რეალურად შეგვწევს უნარი რაიმე განსაკუთრებული, ჩვენი “საკუთარი” გაგაკეთოთ. კერძოდ, ჩვენ არ შეიძლება ვიმოქმედოთ ამერიკის პრეზიდენტის გადაწყვეტილებაზე საგარეო პოლიტიკის დარგში; ასევე არ შეგვწევს უნარი შევცვალოთ მსოფლიოში ბირთვული ომის რეალობა, ამასთანავე, შეგვიძლია რაიმე გაგაკეთოთ ჩვენი ჯანმრთელობისთვის, ან შევცვალოთ ჩვენი შვილის გეგმები მომავალი კვირადღისთვის. მაგრამ ჩვენი დროის და ენერჯიის განსაკუთრებით ეფექტიანი გამოყენება შესაძლებელია მესამე სფეროში, რომელიც თავისთავად დიდ სფეროში შედის და, შეიძლება ითქვას, მის ცენტრშია. იმიტომ, პირობითად, მას ფოკუსის ცენტრი შეიძლება ვუწოდოთ. ამ ცენტრში კონცენტრირებულია ის, რაც არა მხოლოდ გვეხება და შეგვწევს უნარი მოვახდინოთ ზეგავლენა, არამედ ასევე დაკავშირებულია ჩვენს მისიასთან, დანიშნულებასთან, და რისი გაკეთებაც დროულია. დავხარჯოთ დრო და ძალა სხვა რომელიმე სფეროში, ნიშნავს ვიყოთ გაცილებით ნაკლებად ეფექტიანები. კერძოდ, როცა ვმოქმედებთ ჩვენი ინტერესების დიდ სფეროში, ძირითადად, ვხარჯავთ ენერჯიას ისეთ საკითხებზე, რომელთა შეცვლა მეტწილად არ შეგვიძლია, არ შეგვიძლია, ასევე, მათი გაკონტროლება. მეორე მხრივ, როდესაც ჩვენ ჩვენი გავლენის სფეროში

გმოქმედებთ, მაშინ, შესაძლებელია, შევძლებთ რაიმე კარგის გაკეთებას, მაგრამ, არ არის გამორიცხული, რომ ჩვენი ქმედება შეეწინააღმდეგოს ან “გადაფაროს” სხვა რომელიმე პიროვნების აქტივობას, რომელიც ამ სიტუაციას უფრო წაადგება. ამასთანავე, როცა გმოქმედებთ მესამე სფეროში, - ფოკუსის ცენტრში, მაქსიმალურად სწორად ვხარჯავთ დროს და ენერჯიას. აღსანიშნავია, რომ როცა ამას სისტემატურად ვაკეთებთ, ავტომატურად იზრდება ჩვენი გავლენების სფერო; ჩვენ აღმოვაჩინებთ ახალ ეფექტიან გზებს, რათა გავლენა მოვახდინოთ უფრო მეტ ადამიანზე და უფრო მეტ მოვლენაზე.

5. *მიზნები უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული; უნდა მოვახდინოთ ამ მიზნებზე კონცენტრაცია.* მიზნები საჭიროებს მკაცრ განსაზღვრას და კონცენტრაციას. უნდა განვსაზღვროთ რომელიმე გარკვეული სფერო, ამოცანა – არ აქვს მნიშვნელობა, რა, და მთელი ჩვენი ძალისხმევა ამ საკითხზე უნდა იყოს კონცენტრირებული. ამ კონცენტრაციაში მთელი ჩვენი არსება, ჩვენი “მთლიანობა” უნდა იყოს ჩართული. ამიტომ აუცილებელია, რომ მიზანს სწორედ გავყვეთ, შევინარჩუნოთ ჩვენი შეხედულებები, ვაღიარებდეთ და გავაკეთოთ ის, რაც დასაწისში დაგვგებთ. ამ მიზნის შეცვლა სწორი იქნება მხოლოდ მაშინ, თუ ჩვენი შინაგანი ხმა გვეუბნება, რომ ის, რაც საუკეთესოდ მიგვაჩნდა, აღმოჩნდა მხოლოდ და მხოლოდ კარგი, მაგრამ არა საუკეთესო. როცა ვკონცენტრირდებით, ვსაზღვრავთ იმ სამოქმედო სფეროს, სადაც გვსურს ფოკუსირება გავუკეთოთ ჩვენს ენერჯიას, ცოდნას, ძალისხმევას. ჩვენ ვგრძნობთ, რომ გვაქვს შესაძლებლობა ეს გავაკეთოთ, მივდივართ წინ, მაგრამ უნდა გავუფრთხილდეთ ჩვენს მთლიანობას – პერსონალურ ინტეგრირებას. თუ ამას შევძლებთ, მაშინ მიზნის მიუღწევლობის შემთხვევაშიც კი, ყველაზე უარესი იქნება ის, რომ დაგკარგავთ ინვესტირებულ დროს და ენერჯიას, მაგრამ ჩვენი პერსონალური მთლიანობა შენარჩუნებული იქნება. უნდა გვახსოვდეს: ყოველკვირეული მიზნის დასახვის დროს, ჩვენს პერსონალურ ინტეგრირებას არაფერი არ უნდა დაუშავდეს. აუცილებელია ჩვენი ამჟამინდელი ვალდებულებების სწორი და ფრთხილი მენეჯმენტი; უნდა გამოვაველინოთ გარკვეული სიბრძნე და სიფრთხილე, თუმცა სიფრთხილემ ხელი არ უნდა შეგვიშალოს წინსვლაში ჩვენი მიზნის განსახორციელებლად.

## თვითდარწმუნებულობა და სიმამაცე

ნებისმიერი მიზნის დასახვა და წინსვლა მის გასახორციელებლად, ყოველთვის სიმამაცის აქტია. როცა ამას ვაკეთებთ, ამასთანავე, ვართ ჩვენს პრინციპებთან და გონებასთან შესაბამისობაში, ვიმედოვნებთ, რომ მივიღოთ დადებით შედეგებს. მაშინ ჩვენ “ვქმნით” თვითდარწმუნებულობის და სიმამაცის ზევით მიმართულ სპირალს. ჩვენი შეხედულებები უფრო დიდ ძალას იკრებს, ვიდრე ჩვენი განწყობა. ვხდებით უფრო მამაცნი აღმატებული, გამომწვევი, თითქმის გამირული მიზნების დასახვისთვის. ეს არის ჩვენი ზრდის პროცესი, რომელიც მიმართულია იქით, რომ გავხდეთ ის, რისი წარმოდგენაც კი არ შეგვეძლო.

მეორე მხრივ, თუ ვართ მამაცები მიზნის დასახვისას, მაგრამ ვმოქმედებთ არც თუ სრულ შესაბამისობაში ჩვენს პრინციპებთან, აზრებთან და გონიერებასთან, ხშირად ვიღებთ არასასურველ შედეგს, რამაც, თავის მხრივ, შეიძლება ცინიზმი, სულის დავრდომილობა, იმედგაცრუება განაპირობონ. საბოლოოდ დავინახავთ, რომ არ გვაქვს სიმამაცე მარტივი ამოცანის დასახვისთვისაც კი.

პრინციპებზე დაფუძნებული მიზნის დასახვის ძალა იგივე პრინციპების ძალაა. ამ შემთხვევაში თვითდაჯერებულობა გულისხმობს, რომ მიზნებს, რომლებსაც ჩვენ ვისახავთ, ძალუძთ ცხოვრების ხარისხის დადებითისკენ შეცვლა, რომ ჩვენი “თოკის კიბე” ისეა დაკიდებული, რომ მოვახერხებთ ყრუ კედლის გადალახვასაც კი. ეს არის ჩვენი ინტეგრირების სიძლიერის მსგავსი რამ – უნარი, უნარი რეგულარულად დავისახოთ და მივაღწიოთ აზრიან მიზანს, ასევე, უნარი, დარწმუნებულად შევცვალოთ მიზანი, თუ “საუკეთესო” ხდება “კარგი”. როცა ადამიანის ნიჭი, ენთუზიაზმი, შემოქმედებითი უნარი, ყველა პოზიტიური შესაძლებლობა მიმართულია მისი ბუნების გასაძლიერებლად, მაშინ ადამიანი “იზრდება”.

მივაღწიოთ ასეთ ძალას, ნიშნავს შევქმნათ ზევით მიმართული სპირალი, როცა საწყისი ყოველთვის პირველი და მთავარი იქნება.

## რამოდენიმე პრაქტიკული რჩევა

### "ოქროს" წესები, რომლებიც უნდა დაიცვას მომავალმა ლიდერმა საქმიანი შეხვედრების დროს

- არ დააგვიანო !!!
- არავითარი კერძო საუბარი
- იყავი აქტიური, დასვი კითხვები
- ისწავლე მოსმენა. გახსოვდეს – მოსმენა აქტიური პროცესია და არა მხოლოდ ინფორმაციის მიღება
- მიიღე მონაწილეობა დისკუსიაში
- შეგიძლია “გამოტოვო” რომელიმე საკითხის გარჩევა, მაგრამ შემდეგი საკითხის დისკუსიაში აუცილებლად ჩაერთე
- პატივი ეცი ყველა მონაწილეს
- დისკუსიის მსვლელობისას, შეიძლება არ დაეთანხმო მონაწილეებს, მაგრამ ყოველთვის შეინარჩუნე ჯანსაღი ატმოსფერო
- ოპონირების დროს, იყავი გულწრფელი და კონსტრუქციული
- პირადი საუბრები რჩება ჯგუფში
- ისაუბრე იმ ენაზე, რომელიც იცის ჯგუფის ყველა წევრმა

## წარმატებული პრეზენტაცია

პროფესიული წინსვლისთვის უმნიშვნელოვანესია სხვადასხვა აუდიტორიების წინაშე წარმატებული პრეზენტაციით წარდგენა. წარმატებული პრეზენტაციის მომზადება მოითხოვს სპეციალური ჩვევების გამომუშავებას. კერძოდ, პრეზენტაციის დროს, გაითვალისწინე შემდეგი “ოქროს” წესები:

- ყოველ პრეზენტაციაში მთავარია დასაწყისი და დასასრული. ამიტომ ორივე ნაწილი განასაკუთრებით ეფექტური უნდა იყოს.
- არ გამოიყენო არაფრისმთქმელი “არასიტყვები”: "ააა", "ეეე", "ჰჰჰ" და სხვ.
- თუ მიგაჩნია, რომ რომელიმე საკითხი განსაკუთრებით ხაზგასმული უნდა იყოს, გამოყავი ეს საკითხი. მაგალითად, შეცვლილი ტონით, განსაკუთრებული აქცენტით და სხვ.
- ილაპარაკე უფრო ნელა, ვიდრე მიჩვეული ხარ.
- იყავი “საინტერესო”: გამოხატე შენი ენთუზიაზმი საკითხის მიმართ.
- აკონტროლე შენი თავი.
- იყავი კონფიდენციური.
- დაიწყე პრეზენტაცია დროზე და დაამთავრე დროზე; ნუ გადააჭარბებ რეგლამენტს.
- ეცადე არ გააკეთო ისეთი კომენტარი, რომელიც გააღიზინებს დამსწრეებს ან გამოიწვევს დისკომფორტს.
- იყავი ტოლერანტული აუდიტორიის ნებისმიერი გამოსმაურების მიმართ.
- გაქონდეს თვალებით კონტაქტი.
- თუ გინდა გამოჰყო შენთვის განსაკუთრებით საინტერესო მომენტი, შეგიძლია გამოიყენო შესტიკულაცია, მაგრამ, ნუ გადააჭარბებ.
- ნუ ხარ მოღუშული, უენერგიო: გაიღიმე.
- აკონტროლე შენი პოზა.
- ჩაიცვი ვითარების შესაბამისად.

გარდა ამისა: გაარკვიე რიგი საკითხებისა (1) პრეზენტაციამდე, (2) პრეზენტაციის დროს, (3) პრეზენტაციის შემდეგ. კერძოდ:

## 1. პრეზენტაციამდე:

1.1. გააანალიზე აუდიტორიის შემადგენლობა. ამისთვის დაუსვი შენს თავს შემდეგი კითხვები:

- ვინ დაგესწრება: შენი უფროსები; თანამშრომლები; სუბორდინატორები; რეცენზენტები; ოფიციალური პირები; განსაკუთრებით დაინტერესებული პირები; შემთხვევითი ადამიანები; სხვ.
- საიდან მოვა დამსწრე საზოგადოება: შენი ორგანიზაციიდან? სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან? ზემდგომი ორგანიზაციიდან?
- რატომ ესწრებიან პრეზენტაციას: აქვთ განსაკუთრებული ინტერესი; ზომიერი ინტერესი; მოვიდნენ ვალდებულების გამო; გამოაგზავნეს; ზუსტად ასევე დაესწრებოდნენ სხვა პრეზენტაციას; სხვ.
- გაითვალისწინე, რა იცის და რა სურს რომ გაიგოს აუდიტორიის უმრავლესობამ წარდგენილი საკითხის შესახებ; რამდენად დაჭირდებათ დამსწრეებს პრეზენტაციაში მოყვანილი და სხვა შესაბამისი ინფორმაცია; როგორ გამოიყენებენ ამ ინფორმაციას? აუდიტორიის ინტერესებიდან გამომდინარე, შეგიძლია შეცვალო აქცენტები.
- გაითვალისწინე, როგორი ინფორმაციის გადამუშავება უფრო გაუადვილდება აუდიტორიას: ვიზუალური/სმენითი/კინესტეტიკური. პრეზენტაციის მომზადებისას, აუცილებლად გააანალიზე ეს მომენტი.

## 1.2. გაშალე პრეზენტაცია:

აუდიტორიის გააანალიზების შემდეგ, იფიქრე საკითხების გაშლაზე. დარწმუნდი, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ წარმოდგენილი იქნება განსაკუთრებით კარგად. ამისთვის, დაუსვი შენს თავს შემდეგი კითხვები:

- რა არის შენი პრეზენტაციის ძირითადი არსი?
- რას უნდა მიაქციო განსაკუთრებული ყურადღება?
- რა უნდა იცოდნენ პრეზენტაციის მონაწილეებმა პრეზენტაციის დამთარების შემდეგ?
- რატომ აკეთებ ამ პრეზენტაციას?

## 2. პრეზენტაციის დროს:

### 2.1. დაიცავი შემდეგი წესები:

- აკონტროლე ხმა და ტონი, რათა პრეზენტაცია განსაკუთრებით გასაგები იყოს,
  - არ ილაპარაკო ძალიან ჩქარა ან ძალიან ნელა.
  - გამოყავი თითოეული სიტყვა.
  - არ გამოიყენო "არასიტყვები".
  - არ ილაპარაკო მონოტონურად.

- არ "იჩურჩულო".
- დაამთარე წინადადება.
- გამოიყენე კონფიდენციური, კონტროლირებადი ტონი. თუ ტონი არ იქნება კონფიდენციური, აუდიტორია არ მიაქცევს დიდ ყურადღებას შენს იდეას/იდევებს.
- აუდიტორიაზე ყოველთვის დადებითად მოქმედებს მომხსენებლის ენთუზიაზმი. იყავი ენთუზიაზმით აღსავსე.
- ნუ იქნები "გაშეშებული": ხშირად შეცვალე პოზა და სახის გამომეტყველება; მზერა გადაიტანე ერთი პიროვნებიდან მეორეზე. ამგვარად, იყავი "აქტიური".

გახსოვდეს: წარმატებული პრეზენტაციისთვის პრაქტიკა აუცილებელია! ივარჯიშე!

## 2.2. "დაიჭირე" და შეინარჩუნე აუდიტორიის ყურადღება

- *9-11 წუთი*: აუდიტორია მაქსიმალურად ყურადღებიანია, ძირითადად, მხოლოდ პირველი 9-11 წუთი. ამიტომ ყოველი 9-11 წუთის შემდეგ, შეცვალე მოხსენების მსვლელობა: დასვი კითხვა/კითხვები; შეასრულე რომელიმე მოქმედება, მაგალითად, დაწერე რამე, გადაატრიალე ფურცელი, უჩვენე აუდიო-ვიდეომასალა, დაინტერესდი აუდიტორიის აზრით და სხვ.
- *20 წუთი*: ყოველი 20 წუთის შემდეგ, გააკეთე მოყოლილის მოკლე დასკვნა და მხოლოდ შემდეგ გადადი ახალ საკითხზე.

2.3. მიეცი საშუალება დამსწრეებს იყვნენ თავისუფალი და აქტიური (მაგალითად: დაათვალიერონ რაიმე მასალა, დასვან კითხვები, მოუსმინონ სხვათა შეხედულებას ამ საკითხის გარშემო);

## 2.4. ვიზუალური მასალის ეფექტიანი გამოყენება

- გამოიყენე ფონტი არანაკლებ 18-ისა.
- შეგიძლია გამოიყენო სხვადასხვა ფონტები, მაგრამ არაუმეტეს 2-3—სა.
- გამოიყენე მხოლოდ .
- სხვადასხვა ფონტები გამოიყენე არეულად.
- თუ ვიზუალური მასალა ფერადია, არ გამოიყენო კაშკაშა ფერები. აირჩიე ცოტა ფერი და არ შეცვალო ისინი.
- არ გამოიყენო "მხიარული" ფონტები. მათი უმრავლესობა ზედმეტად ორნამენტირებული და ძნელი წასაკითხია.

## სტანდარტული პრეზენტაციის ფორმატი

სტანდარტულ პრეზენტაციაში სამი მთავარი ნაწილია:

- შესავალი;
- ძირითადი ნაწილი;
- პრეზენტაციის დახურვა.

*შესავალ ნაწილში ხშირად იყენებენ, მოჰყავთ:*

- დეფინიციებს;
- კითხვებს;
- იუმორს;
- პოემა/ლექსს;
- ისტორიულ რეფერენსს;
- საწყის ფაქტებს;
- ამჟამინდელ მოვლენებს;
- ამონარიდებს;
- საკუთარ გამოცდილებას;
- სტატისტიკას.

*ძირითადი ნაწილის განსაკუთრებით ხშირი ფორმატია:*

- ლექციის სტილი;
- დისკუსია;
- ვიზუალური პრეზენტაცია ( ოწერ პოინტი; ოვერჰეად; სლაიდები, ტაბულები, დაფა);
- ვიდეომასალა;
- თამაშები, “ცასე” შემთხვევები, საკონტროლო კითხვები, გამეორებები.

*პრეზენტაციის დახურვისას განსაკუთრებით ხშირია:*

- პრეზენტაციის მოკლე მიმოხილვა;
- იმ აქტივობის დაკონკრეტება, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს პრეზენტაციის შედეგად მიღებულ ცოდნას;
- მოთხრობის ან ლექსის ციტირება;
- მოქმედების შესაძლო გეგმის დასახვა.

## საპრეზენტაციო მასალის მონახაზი

### ძლიერი სამკუთხედი

უმნიშვნელოვანესია საპრეზენტაციო მასალის საინტერესო და სწორი მიწოდება. ამისთვის დაყავით ის რამდენიმე სამკუთხედად. ყოველი სამკუთხედი უნდა მოიცავდეს მასალის განსაკუთრებით მნიშვნელოვან ნაწილს. მასალის ასეთ სამკუთხედებად დაყოფა საშუალებას გაძლევთ

კარგად გამოჰყოთ პრეზენტაციის უმნიშვნელოვანესი ადგილები პრეზენტაციის დასაწყისშივე.

ყოველ სამკუთხედში განაწილებული მასალა გააანალიზეთ შემდეგი 5 პუნქტის მიხედვით:

- პუნქტი 1: რა უნდა ვთქვათ;
- პუნქტი 2: როგორ უნდა ვთქვათ;
- პუნქტი 3: რისი თქმნა შეგვიძლია;
- პუნქტი 4: როგორ შეგვიძლია ვთქვათ;
- პუნქტი 5: რას ვიტყვით, თუ დაგვრჩება დრო.

რაც შეიძლება შეუმჩნეველად გადადით ერთი სამკუთხედიდან მეორე სამკუთხედზე.

### **ინფორმაციის მიწოდებისას, გახსოვდეთ:**

- მსმენელი განსაკუთრებით იმახსოვრებს იმ ინფორმაციას, რომელიც მიეწოდება პრეზენტაციის დასაწყისში და პრეზენტაციის ბოლოს. ამიტომ დასაწყისი და ბოლო განსაკუთრებით შთამბეჭდავი უნდა იყოს.
- “დაიჭირეთ” აუდიტორიის ყურადღება პრეზენტაციის დასაწყისშივე. შეავსეთ სივრცე თქვენსა და აუდიტორიას შორის. დასაწყისშივე შეატყობინეთ დამსწრეებს, რა შეუძლიათ მიიღონ პრეზენტაციიდან. სწორედ დასაწყისი არის დროის ის უმნიშვნელოვანესი მონაკვეთი, როდესაც განსაკუთრებით უნდა გამოავლინოთ თქვენი ცოდნა, გავლენა და დაუმტკიცოთ აუდიტორიას, რომ გაქვთ უნარი, გავლენა მოახდინოთ მასზე.
- ერთი საკითხიდან მეორეზე რაც შეიძლება შეუმჩნეველად უნდა გადახვიდეთ. თუ ამას ვერ მოახერხებთ, შეიძლება, დაკარგოთ აუდიტორიის ყურადღება.
- პრეზენტაციის დახურვა უნდა იყოს მოწოდება აქტიურობისკენ: დროის ამ მონაკვეთში შეგიძლიათ მოკლედ მიმოიხილოთ მოხსენების ძირითადი საკითხები. ამავე ნაწილში, შესაძლებელია, მიიღოთ აუდიტორიისგან რეაქცია პრეზენტაციის წარმატებულობის შესახებ. თუ ასე მოხდება, გაამახვილეთ ყურადღება მომავალ აქტიურობაზე. უნდა გაუღვივოთ მსმენელებს მოტივაცია, სურვილი, მხარი დაუჭირონ წარმოდგენილ ამოცანებს, იდეებს, ან აქტიურად გადადგან ნაბიჯები მათ შესასრულებლად.