

**ქეთევან ჭიაბრიშვილი**  
**გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტი**  
**ნინო ჭიაბრიშვილი**  
**ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი**

**ლიდერობა და მენეჯმენტი**

ტერმინებს „ლიდერობა“ და „მენეჯმენტი“ ადამიანები სხვადასხვანაირად განიხილავენ. ზოგიერთები ამ ორ ტერმინებს სინონიმებად მიიჩნევენ და ხშირად მათ ურთიერთშემცვლელად იყენებენ ფრაზებში და წინადადებებში. სხვები მათ ისე უდგებიან, როგორც აბსოლუტურად საწინააღმდეგო ტერმინებს. იმდენად საწინააღმდეგო რამაც გონიათ, რომ მათი აზრით არ შეიძლება ერთდროულად კარგი მენეჯერიც იყოს ადამიანი და კარგი ლიდერიც. ზოგიერთები კი სადღაც შუაში დგანან და ფიქრობენ, რომ მართალია არსებობს განსხვავება ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის, მაგრამ კარგი ცოდნის შედეგად ადამიანი ორივეს წარმატებით შეიძლება გაუძღვეს ერთი და იმავე პოზიციიდან.

დღევანდელ ჯგუფებს, ორგანიზაციებსა და სამუშაო სტრუქტურებს წარმატებული ოპერაციებისთვის სჭირდებათ ორივე - ეფექტური ლიდერებიც და ეფექტური მენეჯერებიც. ლიდერობასა და მენეჯმენტს შორის არსებობს თვალსაჩინო მსგავსებები: ორივე გულისხმობს გავლენას საქმესთან დაკავშირებულ მხარეებსა და თანამშრომლებზე; უფლებამოსილებას და ძალაუფლებასაც ორივე პოზიცია იძლევა. მაგრამ ამ მსგავსებებთან ერთად მკვეთრი განსხვავებებიც შეინიშნება, მაგალითად მენეჯმენტი ხშირად უფრო დავალებებზეა ორიენტირებული, ლიდერობა კი ხშირად შთაგონებასთან და შორსმჭვრეტელობასთან ასოცირდება. ჩვენ ლიდერობას და მენეჯმენტს განვიხილავთ როგორც ორ სხვადასხვა ტერმინს და უნარს, თუმცა ვემხრობით აზრს, რომ ერთსა და იმავე ადამიანს წარმატებით შეუძლია თავი გაართვას ორივეს და დაოსტატდეს ორივე სფეროში.

**ლიდერობა**

სწრაფად რომ განვიხილოთ, ლიდერობის განმარტება არის პროცესი, რომლის დროსაც ადამიანი გავლენას ახდენს ადამიანების ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად. ლიდერობის სხვა განმარტებებიც არსებობს, მაგრამ თუ ჩვენს მოსაზრებას კიდევ უფრო დავანაწევრებთ, მივალთ იმ დასკვნამდე, რომ არსებობს სპეციფიკური კომპონენტები, რომლებიც საერთოა და საკვანძოა ამ განმარტებათა უმრავლესობისათვის. ძირითადად ლიდერობა ხასიათდება ასე:

- არის პროცესი
- გულისხმობს გავლენას
- ჩნდება ჯგუფის კონტექსტში (სულ ცოტა ერთი დაკავშირებული მხარე უნდა არსებობდეს)
- გულისხმობს მიზნის მიღწევას

იმისგან დამოუკიდებლად, თუ როგორ ხდება ლიდერობის ორგანიზება, ეს კომპონენტები გარკვეულ როლს მაინც ასრულებენ გამოყენებულ თეორიასა და პრაქტიკაში.

მნიშვნელოვანია, რომ გვახსოვდეს ლიდერობის ეს მახასიათებლები, როცა გადავალთ მენეჯმენტის ნაწილის განხილვაზე. ლიდერობის რომელი მახასიათებლები შეიძლება აღმოვაჩინოთ კარგ მენეჯერებში?

**მენეჯმენტი**

აქაც კვლავ განსხვავებებია მენეჯერის განმარტებებში. ეს არ ნიშნავს, რომ ადამიანს არ შეიძლება ერთდროულად გააჩნდეს ლიდერის და მენეჯერის პასუხისმგებლობები, მაგრამ მენეჯმენტი მიიჩნევა ლიდერობისგან განსხვავებულ ტერმინად. მენეჯმენტი განიმარტება როგორც ჯგუფის ან ორგანიზაციის აღმასრულებელი, ადმინისტრაციული და საზედამხებდველო წარმართვა.

ლიდერობას და მენეჯმენტს მრავალი საერთო აქვს. ორივე მოიცავს გავლენას, ადამიანებთან მუშაობას და მიზნის ეფექტურ მართვას. თუმცა, ლიდერობის და მენეჯმენტის სფეროები ასევე შეიძლება ძალიან განსხვავებულად განიხილებოდეს. *ჯონ კოტლერის* მიხედვით ლიდერობა უკვე „დაბერებული“ კონცეფციაა, რომელიც საუკუნეებს ითვლის, მენეჯმენტი კი როგორც კონცეფცია, უკანასკნელი 100 წლის განმავლობაში განვითარდა ნაწილობრივ ინდუსტრიული რევოლუციის შედეგად. სხვა მკვლევარები კოტლერის მოსაზრებას იზიარებენ მენეჯმენტსა და ლიდერობას შორის განსხვავების საკითხებში. კერძოდ:

- *ბენისი და ნანუსი* მენეჯმენტს განსაზღვრავენ როგორც საქმიანობების შესრულებას და ყოველდღიურობის დახვეწას; წარმართვა ნიშნავს სხვებზე გავლენას და ცვლილებებისათვის ხედვის ჩამოყალიბებას;
- *როსტი* ამტკიცებს, რომ ლიდერობა არის მრავალმიმართულებიან გავლენაზე აგებული ურთიერთობა; მენეჯმენტი კი არის ერთმიმართულებიან უფლებამოსილებაზე დამყარებული ურთიერთობა.
- *ზალეზნიკი* ამტკიცებს, რომ მენეჯერობა და ლიდერობა ადამიანების სხვადასხვა ტიპებს გულისხმობს.

საბოლოოდ საქმიანობის ეს ორი სფერი მაინც გადაფარავს ერთმანეთს: როდესაც მენეჯერები ჩართულები არიან თანამშრომელთა ჯგუფზე გავლენის მოპოვებაში მიზნების მისაღწევად, ისინი ამას ლიდერობით აღწევენ. გარდა ამისა, როცა ლიდერები ჩართულები არიან დაგეგმვაში, ორგანიზებაში, შტატების დაკომპლექტებაში ან კონტროლში, ისინი მენეჯმენტის ფარგლებში მოქმედებენ. შეიძლება ითქვას, რომ მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერობა და მენეჯმენტი განსხვავებულია, ეს ორი სფერო სრულიად განცალკევებული მაინც არ არის.

### **მნიშვნელოვანი მენეჯერული უნარები**

იქიდან გამომდინარე, რომ მენეჯმენტის პასუხისმგებლობები უმეტესად მიზანზე ორიენტირებულია ვიდრე ლიდერობის პასუხისმგებლობები, ეფექტური მენეჯმენტის განხორციელების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გზა არის მსჯელობა აუცილებელ უნარებზე. უნარები იმისგან განსხვავდება მახასიათებლებისგან, რომ ეს არის ცოდნის და კომპეტენციის გამოყენების შესაძლებლობა და მიზნების ერთობლიობის მისაღწევად. ეფექტური ადმინისტრირება დამოკიდებულია სამგვარ უნართა ჯგუფზე. ესენია: ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური.

- **ტექნიკური უნარები:** განსაზღვრული სამუშაოს ან აქტივობის შესრულების ცოდნა და პროფესიონალიზმი. ეს შეიძლება მოიცავდეს კომპეტენციებს სპეციალიზებულ სფეროებში, ანალიტიკურ აზროვნებას ანდ სატანადო ხერხების და ტექნიკის გამოყენების უნარს. ამისი კარგი მაგალითია პროგრამული ენის ან პროგრამირების ცოდნა, კომპანიის პროგრამული პროდუქტები, და კლიენტების პრობლემების მოგვარების უნარი, როცა ადამიანი კომპიუტერული პროგრამების კომპანიაში მუშაობს.
- **ადამიანური უნარები:** ადამიანებთან მუშაობის ცოდნა და უნარები. ეს უნარები მენეჯერს საშუალებას აძლევს, რომ დაეხმაროს ჯგუფის წევრებს დავალების ან მიზნის ერთობლივად შესრულებაში. ამ უნარების მაგალითია საკუთარი და მთელი ჯგუფის მოსაზრების და პერსპექტივის ცოდნა, მათი მოთხოვნების და მოტივების ცოდნა და სხვების საჭიროებების გათვალისწინება გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში.
- **კონცეპტუალური უნარები:** იდეებითა და კონცეპციებით მუშაობის უნარი. ეს უნარი არ გულისხმობს მხოლოდ ადამიანებთან მუშაობას. იგი იდეებზეა ორიენტირებული. კარგი კონცეპტუალური უნარების მქონე მენეჯერი ყოველთვის სიამოვნებით ისაუბრებს იდეებზე და იმ დეტალებზე, რომელიც ქმნის და საფუძვლად უდევს ჯგუფს ან ორგანიზაციას. ასეთი უნარის მქონე მენეჯერი ხედავს დიდ სურათს და შეუძლია ამ ხედვის გადმოცემა ყველასათვის გასაგებ ენაზე.

თითოეული ეს უნარი მნიშვნელოვანია ეფექტური მენეჯმენტისათვის და აუცილებელია ჯგუფში ან ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ყველა დონისათვის. გასაკვირი არ არის, რომ ამ უნარების უმრავლესობა ასევე სასარგებლოა ეფექტური ლიდერობისათვის, ოღონდ ოდნავ განსხვავებული კონტექსტით.

## მენეჯმენტი და ლიდერობა

როგორ უნდა განვასხვავოთ ლიდერობა და მენეჯმენტი? ქვემოთ ცხრილში მოცემულია პირდაპირი განსხვავება ლიდერობისა და მენეჯმენტის საქმიანობებს შორის. ადამიანი შეიძლება იყოს ძლიერი ლიდერი, ძლიერი მენეჯერი ან ორივე ერთად, მაგრამ თითოეული სფერო მოითხოვს ოდნავ განსხვავებული უნარების და კომპეტენციების დახვეწას.

ცხრილი 1. მენეჯმენტისა და ლიდერობის კომპეტენციების შედარება

მენეჯმენტი უზრუნველყოფს წესრიგს და თანმიმდევრულობას	ლიდერობა უზრუნველყოფს ცვლილებას და წინსვლას
გადაწყვეტილების მიღება და ბიუჯეტირება დრო გეგმის შედგენა რისკების დადგენა რესურსების განლაგება	ცვლილებების დადგენა ჩამოყალიბება ურათის გარკვევა რისკების დასახვა
გადაწყვეტილების მიღება და დაკომპლექტება რესურსების შექმნა რისკების დადგენა რესურსების და პროცედურების დადგენა	ცვლილების დადგენა რესურსების კომუნიკაცია ცვლილებების ჩასახვა რესურსების და გაერთიანებების შექმნა
მომხმარებელი და პრობლემათა გადაჭრა რესურსების შექმნა რესურსების მიღება	ცვლილების დადგენა რესურსების და წახალისება რესურსების დამუხტვა რესურსების და მართვა რესურსების და მართვა

წყარო: Northouse, 2007, p. 10.

## ლიდერობის მახასიათებლები

კომპეტენტურ ლიდერებზე საუბარს ყოველთვის მოყვება კითხვა: რას აკეთებენ ეფექტური ლიდერები? ქვემოთ ჩამოთვლილია ეფექტური ლიდერების ზოგადი მახასიათებლები და ქცევები:

- ცოდნის გადაცემის ეფექტიანი უნარები
- თავდაჯერებულობა
- სიტყვასა და საქმეს შორის შესაბამისობა
- შემოქმედებითობა
- გულისხმიერი მოსმენის უნარი
- ხედვის უნარი
- შთაგონება
- გრძელვადიანი ორიენტირები
- ბალანსის დაცვა ინდივიდუალურ და ჯგუფურ ინტერესებს შორის
- რეალისტური პირობების გათვალისწინება
- ძლიერი თვითშეფასება
- პრიორიტეტების შეგრძნება
- მსახურების მენტალიტეტი
- გულწრფელობა
- ტექნიკური და კონტექსტური გამოცდილება
- რწმენა
- პასუხისმგებლობის გაზიარების სურვილი
- აღიარების სურვილი

თითოეული ამ ქცევისა და უნარის დახვეწასთან ერთად ადამიანს შეუძლია კარგად გარკვევა მენეჯმენტშიც და ლიდერობაშიც. ეს ჩვეულებრივ ისევე მარტივია, როგორც იმის ცოდნა, თუ რა

კონტექსტია სიტუაციასთან ყველაზე შესაფერისი და მერე ამ ადამიანის გამოყენება ლიდერობისათვის ან მენეჯერობისათვის.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
2. Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
3. Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Stedman, N. (2005). Leading teams. *SEAL 2005 – Individual Advisory Member Development*. Retrieved on November 26, 2008 from:  
<http://extensioneducation.tamu.edu/SEAL/LeadingTeams-LP.pdf>