## 1 თავი

ლიდერობა განიხილება, როგორც ჯგუფის პროცესის ფოკუსს.

ლიდერობა არის განსაკუთრებული თვისებების კომბინაცია, რომელიც ზოგიერთ ინდივიდს გააჩნია.

სხვა განმარტებით ლიდერობა არის ქცევის აქტი რომელის თანახმადაც ლიდერი აკეთებს ჯგუფში ცვლილებების განსახორციელებლად.

ლიერობ არის პროცესი რომელშიც ინდივიდი გავლენას ახდენს ინდივიდების ჯგუფზე საერთო მიზნის მისაღწევად.

ის ადამიანები რომლებიც ლიდერობას ახორციელებენ არიან ლიდერები, ხოლო ის ადამიანები ვისკენაცაა მიმართული ლიდერობა მიმევრები.

ლიდერობა არის მოვლენა რომელიც ლიდერებისა და მიმდევრების ურთიერთობის კონტექსტში იბადება.

არსებობს ორი ტიპის ლიდერობა: აღარებული და თნამდებობდრივი

ლიდერობა რომელიც ორგანიზაციაში გარკვეულ თანამდებობაზე დანიშვნით არის გამოწვეული თანამდებობრივი ლიდერობა ეწოდება.

როდესაც სხვები განიხილავენ როგორც ჯგუფის ან ორგანიზაციის ყველაზე გავლენიან წევრს, მისი ოფიციალური სტატუსის მიხედვით ამ შემთხვევაში საქმე გავქვს აღიარებულ ლიდერობასთნ.

ლიდერობა და ძალაუფლება ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირში არიან.

არსებობს ძალაუფლების 5 ძირითდი საფუძველი: აღიარება, ექსპერტობა, ლეგიტიმურობა, დასჯის შესაძლებლობა და დაჯილდოების შესაძლებლობა.

რეფერენტულობა/აღიარებულობა\_ დამოკიდებულია მიმდევრების მიერ ლიდერის იდენტიფიკაციასა და მის წოდებაზე. მაგ, მასწავლებლები, რომლებსაც ბავშვები უყვართ.

ექსპერტული ძალაუფლება\_დამოკიდებულია იმაზე თუ როგორ აღიქვამენ მიმდევრები ლიდერის კომპეტენციას. მაგ: გიდი, რომელსაც აქვს ცოდნა უცხო ქვეყანის შესახებ , ფლობს ექსპერტულობას.

ლეგიტიმური ძალაუფლება\_ასოცირდება ფორმალურ სამსახურეობრივ სტატუსთან და ავტორიტეტთან. მაგალითდ,მოსამართელე რომელსაც სასამართო დარბაზში განაჩენი გამოაქვს, ფლობს ლეგიტიმურ ძალაუფლებას.

დაჯილდოების ძლაუფლება\_აქვთ იმ ადამიანებს ვისაც შეუძლია სხვებისთვის გარკვეული ჯილდოს დაწესება. ხელმძღვანეკი, რომელიც განსაკუთრებთ შრომისმოყვარე თანამშრომლებისთვის ჯილდოს აწესებს, ასეთ ძალაუფლებას ფლობს.

დასჯის/იძულების ძალაუფლება\_ აქვთ იმ ადამიანებს რომელთაც შუძ₾იათ სხვისი დასჯა. მაგალითდ მწვრთნელს, რომელიც მოთამაშეებს, რომლებმაც ვარჯიშზე დააგვიანეს სკამზე დასვამს და აღარ ავარჯიშევს.

ორგანიზაციებში არსებობს ძირითდად ორ ტიპის ძალაუფლება: პოზიციური და პიროვნული.

პოზიციურ ძალაუფლებას ადამიანი პოზიციიდან გამომდინარე ფლობს.

პოზიციური ძალაუფლება მოიცავს: ლეფიტიმურ, დაჯილდოების და დასჯის ძალაუფლებასაც,

პიროვნული ძალაუფლება არის გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, რომელსაც ლიდერი იძენს, რადდგან მიმდევრებს ის მოსწონთ და განსაკუთრებით მცოდნედ მიაჩნიათ.

პროვნული ძალაუფლება მოიცავს აღიარებულს და ექსპერტულ ძალაუფლებასაც.

მართვა ნიშნავს შეასრულო გარკვეული საქმე და კარგად გაუძღვე რუტინას, მაშნ როცა ლიდერობა გულისხმობს სხვებზე გავლენის მოხდენას და ცვლილებების ხედვის ჩამოყალიბებას.

ცნობილი ციტატა : „ მმართველები არიან ადამიანები, რომლებიც კარგად აკეთებენ საქმეს, ლიდერები კი ადამიანები, რომლებიც კარგად აკეთებენ საქმეს“

## 2 თავი

პიროვნული თვისებები მჭიდრო კავშირშია ადამიანის შეხედულებასთან ლიდერობაზე.

ქარიზმატული ლიდერობა საზოგადოების ყურადღების ცენტრში 2008წლიდან მოექცნენ.

ქარიზმატული ლიდერები ფლობენ თვითმონიტორინგის და შტაბეჭდილების მართვის თვისებებსა, მოტივაციას და სოციალური ძალაუფლების მოპოვებასა და თვითრეალიზაციას.

8 მახასიათებელი ლიდერის: ინტელექტი, სიფხიზლე, გამჭრიახობა, პასუხისმგებლობა, ინიციატივა, შეუპოვრობა, თვითრწმენა და სოციალურობა.

სხვა მეციერეის მოსაზრებისთ გამოყოფენ ასევე 6 ძირითად ლდერის თვისებას: ინტელქტი, მასკულინურობა, ადაპატაციის უნარი, დომინანუტობა, ექსტრავერტულობა და კონსერვატიზმი.

საბოლოო ჯამში ყველა თანხმდება ლიდერი ძრითად 5 თვისებაზე ესენია: ინტელქტი, თვით-რწმენა, გამბედაობა, პატიოსნება და სოციალურობა.

საბოლოოდ მეცნიერები მივიდნენ კონსესუსამდე იმის თაობაზე თუ რა განსაზღვრავს პიროვნების ხასიათშ და მას ხშრად დიდი ხუთეულს უწოდებენ.

ის მოიცავს:

ნერვოტიზმს\_ დეპრესიის ტენდენციას, ნერვიულობა, დაუცველობის შეგრძნება, მტრული განწყობა.

ექსტრავერტულონა\_სოციალურობისა და შუპოვრობის მიდრეკილება პოზიტიური ენერგიის გამო.

ღიაობა\_ინფორმირებულობა, შემოქმედითოვა, გამჭრიახობა და ცნობისმოყვარეობისაკენ მიდრეკლება.

კეთილგანწყობა\_მიმღებლობის,მორჩილებისა და ნდობის და მზრუნველობისაჯენ მიდრეკილება.

კეთილსინდისიერება\_ თანმიმდევრულობის, ორგანიზებულობისა, თავის კონტროლის, სანდოობისა და სიმტკიცისკენ მიდრეკილება.

ემოციური ინტელქტი, როგორც სახელი მიგვითითებს დაკავშირებულია ჩვენს ემოციებთან აზროვნებასთან, და მათ ურთიერთქმედებასთან. ემოციური ინტელექტი გულისხმობს ემოციების წვდომას, მათ გააზრებას და ამ ცოდნის ცხოვრებაში გამოყენებას. უფრო ზუსტად ემოციური ინტელქტი შეიძლება განისაზღვროს ადამიანის უნარი, აღიქვას და გამოხატოს ემოციები, გამოიყენოს ემოციები აზროვენბის ფასილიტაციისათვის, შეიმეცნოს და იმსჯელოს ემოცეიბის დახმარებითდა ეფქტურად მართოს საკუთარი ემოციები.

## 3 თავი

სამი მთვარი უნარ-ჩვევა KATZ\_ის აზრით ტექნიკური, ადამიანური და კონცეპტუალური უნარ ჩვევები.

ტექნიკური უნარ-ჩვევები მოიცავს კონკრეტული საქმის ან აქტივობის ზედმიწევნით ცოდნას. მოიცავს კომპეტენციებს სპეციალიზებულ სფეროში, ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და შესაბამისი აღჭურვილობის და ტექნიკის გამოყენების უნარებს.

ეს უნარი შედარებით არ მოეთხოვებათ ხელმძღვანელ პოზიციაზე მყოფ ადამიანებს.

ადამიანური უნარ-ჩვევები მოიცავს ხალხთან მუშაობის უნარებს და ზოგადად ცოდნას ადამიანების შესახებ. ადამიანური უნარჩვევები „ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევებია“ ეს უნარი ეხმარება ლიდერს კომუნიკაციის დასამყარებლად მის კოლეგებთან და ქვეშერმდომებთან.

ეს არის ერთადერთი ფაქტორი რნელიც სამივე პოზიციაზე მყოფ ადამიანს ერთნაირად აქვს. როგორ მმართვე ისე საშუალო დაისე ზედამხხედველობით პოზიციაზე მომუშავე ადამიანებს.

კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები გულისხმობს უდეებთან და ცნებებთან მუშაობის უნას. ლიდერი რომელიც გამოირჩევა ამ უანრით კომფორტულად გრძნობს თავს იმ იდეებზე საუბრისას რაც საფუძვლად უდევს ამა თუ იმ ორგანიზაციას. მათ კარგად შეუძ₾იათ გადმოსცნენ კომპანიის მიზნები და ყველა ის ფაქტორი რამაც შეიძ₾ება გავლენა მოახდინოს კომპანიის ეკონომიკურ მდგომარეობაზე.

ეს უნარი ყველაზე მეტად აქვთ საშუალო და ხელმძღვანელ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანებს.

MUMFORD\_ის აზრით საჭირო უნარ-ჩვევები: სხვისი თვალსაზრისის აღქმა, სოციალური შეცნობადობა, ქცევუს მოქნილობა და სოციალური მიღწევა.

სხვისი თვალსაზრისის აღქმა\_ გულისხმობს სხვების დამოკიდებულებების გაგებას კონკრეტული პრობლემის ან მისი გადაჭრის გზების შესახებ. ესაა ემპათია, რომელსაც პრობლემების გადაჭრისას ვიყენებთ. ესნიშნავს რომ სხვა ადამიანების და ათამიანთა ჯგუფის ხედვებსა დამათ მიზნებს გაგებით ვეკიდებით.

სოციალური შეცნობადობა\_არის ცოდნა იმის შესახებ თუ როგორ ფუნქციონირებს სხვები ორგანიზაციაში. სოციალური შეცნობადობა მოცავს ორგანიზაციაში სხვადასხვა დაჯგუდებების საჭიროებების, მიზნების და მოთხოვნებისი გაგებას.

ქცევის მოქნილობა\_ნიშნავს შეგეძლოს შეცვალო შენი ქცევა ორგანიზაციაში სხვათა ხედვის გათვალისწინებით.მოქნილობა ამ შემთხვევაში მიუთითებს, რომ არ ხარ დოგმატური, შეზღუდული საკუთარი მიდგომი და ღია ხარ შესაძ₾ო ცვლილებებისთვის.

სოციალური მიღწევა\_ლიდერობის მრავალ კომპეტენციას მოიცავს. თანამშრომლების ხედვის გათვალისწინებით, ლიდერებს უნდა შეეძ₾ოთ საკუთარიხედვის გაცნობა სხვებისთვის.ამის გასაკეთებლად უმნიშვნელოვანესია დარწმუნების ტექნიკა და ცვლილებების საჭიროების ეფექტური გაცნობის შესაძ₾ებლობა.

ეფექტური ლიდერობისთვის საჭრო 5 უნარ-ჩვევა: კომპეტენციები, ინდივიდუალური მახასიათებლები, ლიდერობის შედგები, კარიერული გამოციდლება და გარემოს გავლენა.

კომპეტენციები\_მოიაზრებს ისეთ უნარ-ჩვევესბ რომელიც წარმოადგენს ცოდნას, პრობლემის გადაჭრის უნარებსა და სოციალური განსჯის უნარს.

ინდივიდუალური მახასითებლები\_4 ინდივიდუალური მახასითებლები რომელიც გავლენას ახდენს ლიდერის უნარებსა და ცოდნაზე; ზოგადი კოგნიტურ ეფექტური უნარები, კრისტალიებული კოგნიტუირი უნარები, მოტივაცა და პიროვნულობა.

ლიდერობის შედგები\_ეფექტური პრობლემის გადაჭრა და მიღწევა წარმოდგენილია, როგორც ლიდერობის შედეგები. ამ შედეგებზე დიდი გავლენას ახდენს ლიდერის კომპეტენციები.

კარიერული გამოცდილება\_უნარების მოდელის მიხედვით გამოცდილება რომელსაც ლიდერები იძენენ მათი კარიერის განმავლობაში, გავლენას ახდენს მათცოდნასა და უნარებზე.

გარემოს გავლენა\_გარემოს გავლენა მოიცავს ისეთ ფაქტრებს რომლებიც ლიდერის კომპეტენციებს, მახასითბლებსა და გამოცდილებას არ უკავშირდება.

## 4 თავი

ლიდერობის,როგორც სტილის მიდგომა განსხვავებულია ლიდერობის უნარ-ჩვევებისგან, რადგან იგი ფოკუსირებულია იმაზე თუ რას აკეთებენ ლიდერები, და არა იმაზე ტუ რას წარმოადგენენ.

ლიდერები ძირითდად 2 ტიპის ქცევას ავლენენ: საქმეზე ორიენტირებული დაურთიერთობებზე ორიენტირებული.

სტილის მიდგომმა სხმმა სხვადასვხ ა კვლევამ დაუდო საფუძველი: ოჰაიოს, მიჩიგანის და BLAKEდა MOUTON)ის შრომებმა მართვის ჩარჩოზე.

ოჰაიოს უნივერსიტეტში შეიმუშავეს კითხვარი, რომელიც „ლიდერის ქცევის აღსაწერი კითხავრი“ უწოდეს. ამ კითხვარიში სტრუქტური ინიცირება და ზრუნვა ლიდერის ძირითად ქცევად იყო განხილული.

მიჩიგანის კვლევებმა ოჰაიოს მსგავსად შედეგები აჩვენეს და პროდუქციაზე ორიენტაცია და თანამშრომელზე ორიეტაცნია ლიდეროი ორ მნიშვნელოვან ქცევად მიიჩნიეს.

BLAKE და MOUNTON მა მენეჯერების ტრენინგებისათვის შეიმუშავეს პრაქტიკული მოდელი \_ ჩარჩო, რომელიც აღწერდა ლიდერობის ქცევას ორ ღერძზე: ზრუნვა ადამიანებზე და ზრუნვა შედგებზე. იმის მიხედვით თუ როგორ ახდენენ ლიდერები ამ ორ ორიენტაციის კომპინირება, ლიდერობის ხუთი სტილი გამოკვეთა: ავტორიტეტი-მორჩილება, კლუბური მენჯმენტი, სუსტი მენეჯმენტი, შუალედური მენეჯმენტი და გუნდური მენჯემნტი.

ავტორიტეტი-მორჩილება\_ამგავრი სტილი ორიენტირებულია შედეგზე და ადამიანი ამ შედეგის მიღწევის საშუალებაა. ეს სტილი მნიშნელობას ანიჭებს ამოცანებს და საქმის მოთხოვნებს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ხალხს.

კლუბის მენჯმენტი\_ამ ტიპის სტილი გულისხმობს ნაკლებ ზრუნვას დასახული ამოცანების შესრულებაზე და განსაკუთრებულ ყურადღებას ინრპერსონალურ ურთიერთობებს.ასეთი ლიდერები ცდილობენ დიდი ყურადღება მიანიჭნ ადამიანის გრძნობებს და დააკმაყოფილონ მათი საჭიროება.

სუსტი მენეჯმენტი\_აქ არც ადამიანებზე ზრუნვაა და არც შესასრულებელ სამუშაოზე. ასეთი ლიდერები არ არიან ჩართული ლიდერობაში თუმცა ლიდერის კრიტერიუმს აკმაყოფილებენ.მათ მცირე კონტაქტი აქვთ მიმდევრებთან.

შუალედური მენეჯმენტი\_ადეკვატური ორგანიზაციის წარმატება შესაძლებელუა სამუშაოს შესრულება აუცილებლობის და ადამიანების კმაყოფილების დონის შენარჩუნება და დაბალანსება.

გუნდრუი მენეჯმენტი\_სამუშაოს ერთგული გუნდი აკეთებს. ურთიერთდამოკიდებულება საერთო საზრუნავისათვის.ორგანიზაციული მიზნისათვის ნდობასა და პატივისცემით სავსე ურთიერთობას წვევს.

ზოგადად, ლიდერობის როგორც სტილისი განხილვა არ არის დახვეწილი თორია, რომელიც ეფექტური ლიდერისთვის აუცილებელი ქცევის ორგანიზებულ ჩამონათვალს გვთავაზობს. სამაგიეროდ ეს მიდგომა გვაძლევს საშუალებას შევაფასოთლიდერის, როგორც ადამიანებზე, ასევე შედეგებზე ორიენტირებული ქცევა.

## 5 თავი

სიტუაციური ლიდერობა წარმოადგენს ინსტრუქციულ მიდგომას, რომელიც გვთავაზობს სხვადასხვა სტილის ორგანიზაციებში და სიტუაციებში ეფექტური ლიდერობის მეთოდებს. ეს მიდგომა წარმოადგენს მოდელს, რომელიც ლიდერებს მიუთითებს თუ როგორ უნდა მოიქცნენ კონკრეტულ სიტუაციიის მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

სიტუაციუტი მიდგომალიდერობის 4 სტილის კლასიფიკაციას ახდენს:

S1\_მაღალი დირექტიულობასა და მხარდაჭერის დაბალი დონის მქონე სტილს;

ამ მიდგომაში ლიდერისკომუნიკაცია ფოკუსირებულია მიზნის მიღწევაზე და შედარებით ნაკლები დროა გამოყოფილი მხარდამჭერი ქცევებისთვის. ამ სტილის გამოყენებით ლიდერი იძლევა მკაფიო მითითებებს იმის შესახებ, თუ რა მიზნებს უნდა მიაღწიონ თანამშრომლებმა და რა საშუალებებით.

S2\_მაღალი დირექტიულობისა და მხარდაჭერის მაღალი დონის მქონე სტილი:

ამ მიდგომაშ ლიდერის კომუნიკაცია ფოკუსირებულია, როგორც მიზნის მიღწევაში, ასევე თნამშრომლების სოციო-ემოციულ საჭიროებებზე. ეს სტილი ლიდერისგან მოითხოვს თანამშრომლების მაქსიმალურ ჩართულობას. მათ გამხნევებას და მათგან ღცევების მიღებასაც.

S3\_დაბალი დირექტიულობისა და მხარდაჭჭერის მაღალი დონის მქონე სტილი:

ამ მიდგომაში ლიდერი არ არის ფოკუსირებული მხოლოდ მიზნებზე და მხარდამჭერ ქცევასაც იყენებს, რაც ხელს უწყობს თნამშრომლებს, კონკრეტულ დავალებებთან დაკავშირებით უკეთ გამოამჟღანონ საკუთარი უნარ-ჩვევები.ამ სტილის ლიდერი სწრაფად ერკვევა თანამშრომლების საჭიროებებში და მუდმივად მხარს უჭერს მათ.

S4\_მხარდაჭერის დაბალი დონის და დაბალი დირექქტიულობის სტილი.

ამ მიდგომის ლიდერი თანამშრომლებს ნაკლებ დავალებებს აძლევს და ნაკლებ სოცილაურ მხარდაჭერას უცხადებს, ნდობას უცხადებს თნამშრომლებს, თითაც ჭაახალისებს მათ კონკრეტული დავალების შესასრულებლად.

სიტუაციური ლიდერის სტილლ მოდელი აღწერს როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული ლიდერობის აღნიშნული სტილები იმ თანამშრომლებთან მიმართებაშ, რომლებით განვითრების სხვადასხვა დონეებზე არიან.

ლიდერი ეფექტური, თუ ლიდერს ზუსტად შეუძ₾ია კონკრეტულ დავალებასთან მიმართებაშ თნამშრომლების განვითრების დონის განსაზღვრა და შემდე ლიდერობის სტილის სწორად მორგება.