

ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე

აბელ აბესაძე

დოქტორანტი, აღმოსავლეთ ევროპის უნივერსიტეტი

საქართველო, abesadze.abiko@yahoo.com

ციური დურული

ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი, სამეცნიერო ხელმძღვანელი,

გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, საქართველო, ts.duruli@gmail.com

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციული კულტურა; კლასიფიკაცია; ლიდერობის სტილი, „ანარქიის კულტურა“

J.E.L. Classification: M12, D9

DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.10>

ციტირებისათვის: აბესაძე, ა., დურული, ც., (2025) ლიდერობის გავლენა ორგანიზაციულ კულტურაზე. ეკონომიკური პროფილი, ტ. 20, 2(30), გვ. 126-135. DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2025.30.10>

ანოტაცია. კვლევები ადასტურებს, რომ ლიდერობის სტილს ღრმა გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კლიმატზე და, შესაბამისად, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე. სტატიაში განხილულია ორგანიზაციული კულტურების კლასიფიკაციისადმი სხვადასხვა მიდგომა. სტატიაში აღნიშნულია, რომ გლობალიზებულ სამყაროში მკაფიო სტრატეგიის ქონა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, მაღალი ხარისხის სტანდარტების შენარჩუნება და მაღალკვალიფიციური პერსონალი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობებია. ჩვენი აზრით, ორგანიზაციული კულტურა არის სისტემის შემქმნელი ფენომენი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფარგლებში ადამიანების საზღვრებს, ნორმებს, ნიმუშებსა და ქცევის წესებს, განსაზღვრავს, თუ როგორ აღწევენ ისინი ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ მიზნებს. სტატიის დასასრულს გაკეთებულია დასკვნა იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციული კულტურა უნიკალური, განუმეორებელი ფენომენია, მყიფე ინსტრუმენტი მენეჯერის ხელში.

შესავალი

გლობალიზებულ სამყაროში, მკაფიო სტრატეგიის ქონა, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, მაღალი ხარისხის სტანდარტების შენარჩუნება და მაღალკვალიფიციური პერსონალი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობებია. ორგანიზაციული კულტურა თანამედროვე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის კრიტიკულ ფაქტორად იქცევა. დამფუძნებელი, ანუ ლიდერი, განსაკუთრებულ როლს ასრულებს ორგანიზაციული კულტურის ჩა-

მოყალიბებასა და მართვაში (ზარათაშვილი, ჩეჩელაშვილი და სხვანი, 2016)

ძირითადი ნაწილი

ორგანიზაციული კულტურის კვლევა უფრო პოპულარულია, ვიდრე ოდესმე. ამ თემისადმი უზარმაზარმა ინტერესმა ორგანიზაციული კულტურების მრავალი განმარტება და კლასიფიკაცია გამოიწვია. ჩვენი აზრით, ორგანიზაციული კულტურა არის სისტემის შემქმნელი ფენომენი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფარგლებში ადამიანების საზღვრებს, ნორმებს, ნიმუშებსა და ქცე-

ვის წესებს, ასევე განსაზღვრავს, თუ როგორ აღწევნის ისინი ინდივიდუალურ და ორგანიზაციულ მიზნებს. ორგანიზაციული კულტურების კლასიფიკაციის სხვადასხვა მიდგომა ლიდერს სხვადასხვა როლს ანიჭებს. განვიხილოთ ტიპოლოგიები, რომლებშიც ძალაუფლებისა და ლიდერობის საკითხები ცენტრალურ ადგილს იკავებს (იხ. ცხრ. 1).

ფ. ტრომპენაარსისა და კ. ჰემპდენ-ტერნერის ტიპოლოგიის მიხედვით, „ეიფელის კოშკის“ და „ოჯახის“ კულტურებს იერარქიული სტრუქტურა აქვთ, თანამშრომლები ორიენტირებულნი არიან უფროსების ბრძანებების მკაცრად შესრულებაზე, ხოლო ლიდერის გავლენა ძალიან მაღალია. „ინკუბატორის“ კულტურაში ცხრილი 1

ლიდერს განსაკუთრებული როლი ენიჭება პიროვნული განვითარებისთვის გარემოს შექმნაში. „მართვადი რაკეტის“ კულტურა ხასიათდება სტრატეგიული ლიდერობით, რომელიც ძირითადად მიზნების მიღწევაზეა ორიენტირებული. (Zankovsky, 1995)

ლ. ნელსონისა და ფ. ბერნსის კლასიფიკაცია ლიდერობის ოთხ სტილს განასხვავებს: იძულებითი ლიდერობა შეესაბამება „რეაქტიულ კულტურას“, კოუჩინგი ლიდერობა შეესაბამება „რეაგირების კულტურას“, მიზნობრივი ლიდერობა შეესაბამება „აქტიურ კულტურას“ და ნდობის მქონე ლიდერობა შეესაბამება „მაღალი ხარისხის კულტურას“.

ორგანიზაციული კულტურების კლასიფიკაციის სხვადასხვა მიდგომა

აგტორი	კლასიფიკაციის საფუძველი	ორგანიზაციული კულტურის ტიპების მოკლე დახასიათება
ფ. ტრომპენაარსი და კ. ჰემპდენ-ტერნერი	- მენეჯმენტის ცენტრალიზაციის ხარისხი და ძალაუფლების დისტანცია; - მენეჯმენტის ფუნქციების ფორმალიზაციის ხარისხი; - მიზანზე ორიენტაცია	„მართვადი რაკეტა“ – კონკრეტული შედეგების მიღწევაზე ორიენტირებული ეგალიტარული კულტურა; „ინკუბატორი“ – პიროვნულ განვითარებაზე ორიენტირებული ეგალიტარული კულტურა; „ეიფელის კოშკი“ – მოვალეობების შესრულების მკაცრი დაქვემდებარება და ზედმიწევნითი კონტროლი; „ოჯახი“ – მაღალი ძალაუფლების დისტანციის მქონე პატერნალისტური კულტურა.
ს. ჰემპდენ-ტერნერი	მენეჯმენტის ბუნება, სტრუქტურა, დროზე ორიენტაცია, ლიდერობის სტილი	„რეაქტიული კულტურა“ – მთავარი საზრუნავი საკუთარი პოზიციის შენარჩუნება; „რეაგირებადი“ – თანამშრომლობაზე ორიენტირებული; „პროაქტიული“ – მეწარმე, შედეგებზე ორიენტირებული; „მაღალეფექტური“ – თვითგანვითარებაზე ორიენტირებული

ლ. ნელსონი და ფ. ბერნსი	თანამშრომლების ჩართულობის ხარისხი მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევის საშუალებების არჩევაში.	– „კორპორატიული კულტურის ტიპი“ – თანამშრომლების დაბალი ჩართულობა მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევის საშუალებების არჩევაში; – „კონსულტაციური“ – თანამშრომლების მაღალი ჩართულობა მიზნების დასახვასა, თანამშრომლების დაბალი ჩართულობა საშუალებების არჩევაში; – „პარტიზანული“ – თანამშრომლების დაბალი ჩართულობა მიზნების დასახვასა, თანამშრომლების მაღალი ჩართულობა მათი მიღწევის საშუალებების არჩევაში; – „მეწარმე“ – თანამშრომლების მაღალი ჩართულობა მიზნების დასახვასა და მათი მიღწევის საშუალებების არჩევაში
რ. აკოფი	უფლებამოსილების, უფლებამოსილებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილება	– „ძალაუფლების კულტურა“ – ძალაუფლების წყარო ერთი ლიდერის ხელში არსებული რესურსებია; – „როლის კულტურა“ – ძალაუფლების წყარო იერარქიულ სტრუქტურაში დაკავებული პოზიციაა; – „დავალებების კულტურა“ – ძალაუფლების წყარო ცოდნაა; – „პიროვნების კულტურა“ – ძალაუფლება პროფესიონალიზმსა და პიროვნული თვისებების სიმდიერეზეა დაფუძნებული.

წყარო: შედგენილია ავტორთა მიერ გამოკვლეული წყაროების შედარებითი ანალიზის საფუძველზე

რ. ჰაუსისა და თ. მიტჩელის კორპორატიული კულტურების ტიპოლოგიაში „კორპორატიული კულტურა“ ყალიბდება ლიდერის ავტორიტარული დამოკიდებულების საფუძველზე ხელქვეითების მიმართ; თანამშრომლები არ არიან ჩართულნი მიზნების დასახვაში. „კონსულტაციური“ კულტურაში ლიდერი ამყარებს „ექიმი-პაციენტის“ ურთიერთობას, აქტიურად ჩართავს თანამშრომლებს მიზნების დასახვაში, მაგრამ არ აძლევს მათ საშუალებას იმოქმედონ ლიდერთან კონსულტაციის გარეშე. „პარტიზანულ“ კულტურაში ლიდერსა და ხელქვეითებს შორის ავტონომიის ურთიერთობა ვითარდება, სადაც ლიდერი ხელქვეითებს მოქმედების თავისუფლებას ანიჭებს. „მეწარმეობის“ კულტურას ახასიათებს დემოკრატიული ურთიერთობები; ლიდერი მართავს „მიზნებით“ ან „შედეგებით“. (House, & Mitchell, 2004)

ამერიკელი სოციოლოგის ჩარლზ ჰენდის ტიპოლოგიისა და ამერიკელი მკვლევარების - კერის, შრაიშაიმის, მერფისა და სტოგდილის თეორიის თანახმად, „ძალაუფლების კულტურაში“, გამორჩეული თვისებების მქონე ლიდერი აკონტროლებს ყველაფერს, რაც ხდება ორგანიზაციაში და გადაწყვეტილებებს დამოუკიდებლად იღებს. „როლის“ კულტურაში ლიდერის ავტორიტეტი აშკარად ფორმალიზებულია. „დავალების“ და „პიროვნების“ კულტურებში ლიდერის როლი უმნიშვნელოა და ტრადიციული გაგებით უფრო კოორდინატორის როლს ასრულებს, ვიდრე მენეჯერის. (Kerr, Schriesheim, Murphy, & Stogdill, 1974).

ამრიგად, სხვადასხვა ავტორი ლიდერის გავლენას ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე ძლიერ ან მცირე მნიშვნელობას ანიჭებს. ჩვენი აზრით, ლიდერს ძალიან ძლიერი გავლენა აქვს

ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, განსაკუთრებით მისი განვითარების საწყის ეტაპებზე და განსაკუთრებით მაშინ, თუ ის ორგანიზაციის მფლობელი ან შემოქმედია. რა არის ეს გავლენა? ის შეიძლება განსხვავებული იყოს. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად რამდენიმე ჰიპოთეზა შეიძლება წამოყენებულიყო.

განვიხილოთ შემდეგი ორი: (i) პირველი ჰიპოთეზა არის ის, რომ ლიდერი ორგანიზაციულ კულტურაში ქმნის იმ ელემენტებს, რომლებიც თავად აკლიათ; (ii) მეორე ჰიპოთეზა არის ის, რომ ლიდერი თავის მახასიათებლებს გადასცემს ორგანიზაციულ კულტურას, რითაც ქმნის საკუთარი თავის მსგავს მახასიათებლებს. პირველ შემთხვევაში, ლიდერი იზიდავს ადამიანებს, რომლებიც ავსებენ მას, ფლობენ მახასიათებლებს, რომლებიც თავად აკლიათ, მაგრამ ეფექტური მუშაობისთვის სჭირდებათ. რომელი მიდგომა გახდის ორგანიზაციას უფრო ეფექტურს?

განვიხილოთ ორი მაგალითი იმისა, თუ როგორ მოქმედებენ ლიდერები ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებასა და განვითარებაზე. მაგალითები რეალური ცხოვრებიდან არის აღებული; ავტოდილერების სახელები შეცვლილია. პირველი, „LOVE Auto“, ცნობილი ავტობრენდის ოფიციალური დილერი, ინვესტიციის სახით დააარსეს მისმა დამფუძნებლებმა, რომლებსაც მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები და ადმინისტრაციული ძალაუფლება ჰქონდათ. ბიზნესი მსხვილი ჰოლდინგის ნაწილი გახდა. პერსონალი მხოლოდ ნათესავებისგან, მეგობრებისა და ნაცნობებისგან შეირჩა,

ნდობისა და უნდობლობის პრინციპის საფუძველზე. მენეჯერულ პოზიციებს იკავებდნენ ადამიანები, რომლებსაც არ ჰქონდათ გამოცდილება ავტომობილების გაყიდვაში ან მომსახურებაში. ორგანიზაციას რეგიონში კონკურენტები პრაქტიკულად არ ჰყავდა, ამიტომ ის ყველაზე დაბალანსებულ პროდუქტებს იყენებდა. შეიქმნა „ძალაუფლების კულტურა“ ან „ოჯახური“ კულტურა - იერარქიული და არაფორმალური. ასეთი კულტურა გარდაუვლად მოიცავს მშობლის - „მამის“ ყოფნას, რომელიც გულუხვად მასპინძლობს კორპორატიულ ზეიმებს „ბავშვებისთვის“ მდიდრული საჩუქრებით და უყვირის მათ, როდესაც ვინმე არ ემორჩილება. თუმცა, „მამა“ ნაკლებად ძლიერი და ყოვლისმცოდნე აღმოჩნდა. ფინანსურმა კრიზისმა ორგანიზაციას მძიმედ დაარტყა და ადმინისტრაციული რესურსებიც კი არ დაეხმარა. „მამა“, რომელიც მიჩვეული იყო ყველა პრობლემის უბრალოდ ფულითა და კავშირებით გადაჭრას, დაბნეული იყო; მან არ იცოდა, როგორ ემართა თავისი იდეა კრიზისში! იმედგაცრუებულმა „მშვიერმა ბავშვებმა“ (თანამშრომლებს თვეების განმავლობაში არ ჰქონდათ მიღებული ხელფასი) „მამიკოსგან“ გაქცევა დაიწყეს კონკურენტებისკენ. მალე კომპანიას დილერის უფლებები ჩამოართვეს და რეორგანიზაცია ჩაუტარდა. (Vroom, & Yetton, 2013)

კიდევ ერთი მაგალითია ავტოდილერი „Auto DRIVE“, რომელიც წამყვანი საერთაშორისო დილერების მოდელით არის შექმნილი. „Auto DRIVE“ ცნობილი იყო მაღალი დონის მომსახურების ხარისხით, შესრულების სწრაფი ვადებითა

და უნიკალურ მომსახურებით. პერსონალის დაკომპლექტება ხდება კანდიდატის პროფესიული და პირადი მახასიათებლების საფუძველზე. (Buchanan, 2014)

უმაღლესი რგოლის მენეჯმენტი შედგება დაქირავებული თანამშრომლებისგან; დამფუძნებლები არ არიან ჩართულნი ყოველდღიურ მენეჯმენტში. კულტურა ხასიათდება „სისტემით“, „როლური კულტურით“ ან „ეიფელის კოშკით“. სტრუქტურა იერარქიულია, ყველა ბიზნეს პროცესით მკაფიოდ განსაზღვრული და ფორმალიზებულია. მისია, მიზნები და ქცევის ეთიკა მკაფიოდ არის განსაზღვრული. არსებობს კორპორატიული ტრენინგების განყოფილება, ტარდება რეგულარული გაყიდვების ტრენინგები და სხვა კურსები, ხოლო თანამშრომლები გადიან სტაჟირებას საკმაოდ ხშირად - წელიწადში ორჯერ. რეგულარულად ტარდება კორპორატიული ღონისძიებები, მათ შორის გარე ექსკურსიები. კომპანიას ასევე ჰყავს საკუთარი საფეხბურთო გუნდი. ახალმოსულები თანდათანობით ეცნობიან კომპანიის კულტურას, ეცნობიან კორპორატიულ ღონისძიებებს და სტაჟირებისთვის მენტორს ნიშნავენ. ცხადია, რომ „Auto DRIVE“-ის დილერი ორიენტირებულია ორგანიზაციული კულტურის მართვაზე. თანამშრომლების გადინების პრობლემა დილერის მენეჯმენტისთვის უცხოა. მათ არ ეშინიათ თანამშრომელში „ინვესტიციის“ ჩადებისა, რის შემდეგაც ის შესაძლოა კონკურენტთან წავიდეს. ბევრი ოცნებობს ამ კომპანიაში მუშაობაზე. არსებობს მხოლოდ ერთი პრობლემა: ახალი

თანამშრომელი უდავოდ და წინააღმდეგობის გარეშე უნდა გახდეს ამ ეფექტური „სისტემის“ ნაწილი. კრეატიული, არატრადიციული და შეხედულებების მქონე პირები აქ არ მუშაობენ (Bossidy, Charan, & Burck, 2012).

ასევე მნიშვნელოვანია ხაზგასმით აღვნიშნოთ, რომ „LOVE Auto“-ს მაგალითში ლიდერი და შემოქმედი ერთი და იგივე ადამიანია. მის მიერ გამოყენებული ლიდერობის სტილი შეიძლება შეფასდეს, როგორც „ჩამორჩენის გარეშე“. მას არ სურდა საკუთარი სტილის შეცვლა მაშინაც კი, როდესაც ორგანიზაცია კრიზისში აღმოჩნდა. მიუხედავად იმისა, რომ მას ყველაფერი ჰქონდა ხელთ და შეეძლო შეექმნა „ძლიერი“ კულტურა, რომელიც ნებისმიერ სიტუაციასთან ადაპტირებას შეძლებდა, მას დააკლდა ნებისყოფა, სტრატეგიული ხედვა და მენეჯმენტის ტექნიკის ცოდნა. AvtoDRIVE-ში ლიდერი კონკურსის გზით შეირჩა და, დამფუძნებლების თქმით, შეესაბამება მის წინაშე უცხოური სტანდარტების გავლენით შექმნილ ორგანიზაციულ კულტურას. ამ ლიდერს არ შეუძლია ფუნდამენტურად შეცვალოს ორგანიზაციული კულტურა; „სისტემა“ მასზე ძლიერია, რაც არ უნდა გამორჩეული იყოს მისი შესაძლებლობები. (Graeff, 2019)

ლიდერის გავლენა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე ვლინდება ლიდერობის კონკრეტული სტილის გამოყენებით. (Avolio, & Bass 2018)

როგორ მოქმედებს ლიდერობის სხვადასხვა სტილი სხვადასხვა ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სხვა-

დასხვა ეტაპზე?

კვლევები ადასტურებს, რომ ლიდერობის სტილს ღრმა გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კლიმატზე და, შესაბამისად, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე. „ავტორიტარული“ ლიდერი, რომელიც მოითხოვს დაუყოვნებლივ მორჩილებას და „სამაგალითო“ ლიდერი, რომელიც ადგენს დაუსაბუთებლად მაღალი შესრულების სტანდარტებს, რომლებსაც თავადაც იცავს და ამასვე მოელის თავისი ხელქვეითებისგან, ყველაზე უარყოფით გავლენას ახდენს ორგანიზაციულ კლიმატზე (Zankovsky, 2008).

„დემოკრატიული“ ლიდერი, რომელიც ჩართავს ხელქვეითებს მართვის პროცესში; „ამხანაგური“ ლიდერი, რომელიც ქმნის ჰარმონიულ და მეგობრულ ურთიერთობებს გუნდში; „საწვრთნელი“ ლიდერი, რომელიც ეხმარება თანამშრომლებს საკუთარი პოტენციალის რეალიზებასა და შესაძლებლობების განვითარებაში, ყველა მათგანს დადებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციულ კლიმატზე. ორგანიზაციულ კლიმატსა და კულტურაზე ყველაზე ეფექტური გავლენა მოდის „ავტორიტეტული“ ლიდერისგან, რომელსაც შეუძლია ადამიანების მობილიზება და გააჩნია მკაფიო ხედვა, რაც საშუალებას აძლევს მათ მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ საბოლოო მიზნები, ხოლო ხელქვეითებს აძლევს საკმარის თავისუფლებას აირჩიონ მიზნის მიღწევის საშუალებები. (Green, & Mitchell, 2019)

ნიშნავს თუ არა ეს იმას, რომ ლიდერმა ძლიერი კულტურის შესაქმნელად „ავტორიტარული სტილი“ უნდა გამოავლინოს? ბევრი რამ სიტუაციაზეა

დამოკიდებული. მაგალითად, კრიზისის დროს „ავტორიტარული“ სტილი ოპტიმალურია. მტკიცე, ავტორიტარული ლიდერი ხელქვეითებს ნდობას უნერგავს და მტკიცედ განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გააკეთოს სიტუაციაში, სადაც ყველა დაბნეულია. ცხადია, ლიდერი, რომელიც თავისი ქმედებებით აყალიბებს კულტურას, მოქნილი უნდა იყოს და თავისი ლიდერობის სტილი სიტუაციის შესაბამისად უნდა მოარგოს. ბოლოს და ბოლოს, ორგანიზაციული კულტურა სტაბილური არ არის. ის სწრაფად არ იცვლება, მაგრამ იცვლება როგორც შიგა, ასევე გარე ფაქტორების გავლენით; წინააღმდეგ შემთხვევაში, ორგანიზაცია ვერ გადარჩება.

შეუძლია თუ არა ლიდერს შეცვალოს თავისი ლიდერობის სტილი, მოარგოს ის სიტუაციას და ორგანიზაციული კულტურის განვითარების სტადიას? ეს თემა ათწლეულების განმავლობაში განიხილებოდა. ფ. ფიდლერის მიხედვით, „ლიდერობის სტილის შეცვლა უკიდურესად რთულია“, ამიტომ აუცილებელია თავდაპირველად ისეთი ლიდერის შერჩევა, რომელიც შეესაბამება სიტუაციას.

მეცნიერები პ. ჰაუსი და კ. ბლანშარდი, და თ. მიტჩელი თვლიან, რომ ლიდერს უნდა შეეძლოს ლიდერობის სტილის შეცვლა შემსრულებლების „სიმწიფის“, „ორგანიზაციული ფაქტორებისა და მიმდევრების მახასიათებლების“ მიხედვით (House, & Dessler, 2014).

ჩვენ სტატიაში განხილული ორგანიზაციების მაგალითები ეხება მომსახურებისა და საცალო ვაჭრობის სექტორებს, რომლებიც სწრაფად ვითარდება თანამედროვე საქართველოში და საჭიროებენ

უნიკალური, მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურისა და ეფექტური მართვის მექანიზმების ფორმირებას.

მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურის შესაქმნელად, უბრალოდ ისეთი სლოგანების გამოცხადება, როგორცაა „მომხმარებელი ყოველთვის მართალია!“ ან „ჩვენთვის მომხმარებლები პირველ ადგილზე არიან!“, საკმარისი არ არის. მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა, როგორც წესი, ისტორიულად ვითარდება. ასეთი კულტურის ჩამოყალიბება და შენარჩუნება მოითხოვს მენეჯმენტის შემდეგ ქმედებებს:

- მომხმარებელზე ორიენტირებული პერსონალის სათანადო შერჩევა, მაგალითად, გარე რეფერენციის ტიპის მქონე პირები (ანუ ადამიანები, რომლებიც ძირითადად სხვების მოსაზრებებზე, მიღებულ ნორმებსა და ქცევის სტანდარტებზე არიან ორიენტირებულნი);
- თანამშრომლების აღიარება და სისტემატური დაჯილდოება, რომლებიც განსაკუთრებულ ძალისხმევას გაიღებენ მომხმარებლებისათვის;
- რეგულარულ მომხმარებლებთან კომუნიკაციის დამყარება და შენარჩუნება, მაგალითად, მათთვის კატალოგების, საჩუქრების გაგზავნით;
- მომხმარებელთათვის სხვა მრავალფეროვანი ღონისძიების ჩატარებით;
- მომხმარებლებთან ურთიერთობების დამყარების ერთჯერადი კონტაქტის ფილოსოფიის - გრძელვადიანი პარტნიორობის ფილოსოფიით ჩანაცვლება. (Blake, & Mouton, .,

2002)

ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ მომხმარებელზე ორიენტირებული კულტურა მაღალი ეთიკური სტანდარტების დაცვაზეა აგებული. როგორც თვალსაჩინო მისაბამი მაგალითი, ლიდერები თავისი ქმედებებით ხელს უწყობენ ეთიკურ კულტურას. ამიტომ, მათ უნდა აჩვენონ რისკისადმი ტოლერანტობა, ხელქვეითებს აცნობონ ეთიკური სტანდარტები და თავად დაიცვან ისინი, განსაკუთრებულად აღინიშნონ და დააჯილდოონ ეთიკური ქცევა, დაგმონ და დასაჯონ არაეთიკური ქცევისთვის, ყურადღებით მოეკიდონ მიზნების მიღწევის საშუალებებს და მხოლოდ შედეგზე არ იყვნენ ორიენტირებულნი ნებისმიერი საშუალების არჩევისას (Keller, 2019)

დასკვნა

ორგანიზაციული კულტურა უნიკალური, განუმეორებელი ფენომენია, მყიდვე ინსტრუმენტი მენეჯერის ხელში. ლიდერობა გადამწყვეტ როლს ასრულებს ორგანიზაციული კულტურის ჩამოყალიბების პროცესში. ლიდერის არარსებობამ შეიძლება გამოიწვიოს „უძლურების კულტურა“. ლიდერის გავლენის სიძლიერე დამოკიდებულია იმ ორგანიზაციულ პირობებზე, რომლებშიც ისინი აღმოჩნდებიან. ლიდერ-შემქმნელს შეუძლია თავისი იდეების ნებისმიერი კულტურული ფორმით განსახიერება, ხოლო ძლიერ „სისტემურ“ კულტურაში მოწვეული ლიდერი ვერ შეძლებს მის დარღვევას ან ფუნდამენტურად შეცვლას. დღევანდელ ქართულ გარემოში განსაკუთრებით მოთხოვნილია ლიდერები, რომლებსაც შე-

უძლიათ შექმნან მომხმარებელზე ორიენტირებული და მაღალი ეთიკური სტანდარტების მქონე კულტურა.

დასასრულ, გვინდა აღვნიშნოთ, რომ ძლიერ, ეფექტურ კულტურას შეუძლია ლიდერისთვის „ნახევარი სამუშაოს“ შესრულება, მაგრამ ამისათვის იგი უნდა დაეუფლოს ორგანიზაციული კულტურის მართვის ხელოვნებას.

ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი, ე., ჩეჩელაშვილი, მ., ღამბაშიძე, თ., და სხვანი. (2016). *შედარებითი მენეჯმენტი*. თბილისი: საგამომცემლო სახლი "ბარტონი".
2. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2018). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond*. In *Emerging Leadership Vistas*. (B. R. Ed. by J. G. Hunt, Ed.) Lexington: Mass.: Lexington Books.
3. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (Spring 2002). *A Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle*
4. Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2012). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York.
5. Buchanan, B. (December 2014). *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Situations*. N.Y.
6. Graeff, C. L. (2019). *The Situational Leadership Theory: A Critical View*. N.Y.: McGraw-Hill.
7. Green, S. G., & Mitchell, T. R. (June 2019). Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 429—458.
8. House, R. J., & Dessler, G. (2014). In Contingency Approaches to Leadership. In E. B. Hunt (Ed.), *The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*. Carbondale, Southern Illinois: Southern Illinois University Press.
9. House, R. J., & Mitchell, T. R. (Autumn 2004). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, pp. 81—98.
10. Keller, R. T. (April 2019). A Test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a Moderator in Research and Development Organizations. *Journal of Applied Psychology*, pp. 208—212.
11. Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, A. (August 1974). *Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature*. NY.
12. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (2013). *Leadership and Decision Making*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press.
13. Zankovsky, A. N. (1995). The study of cultural conflicts in an organizational setting: A case study of the trans community in Germany. *IV European congress of psychology. Book of abstracts* (pp. 403-404). Athens: Ellinika Grammata Publishers.
14. Zankovsky, A. N. (9-12 July 2008). Leadership, Group Shift, and Attitudes. *Book of Abstracts. XIX Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Id: 13243*. Berlin, Germany: Id: 13243.