

Fourth Edition



Reframing Organizations

Artistry, Choice, and Leadership

LEE G. BOLMAN

TERRENCE E. DEAL

Best-selling authors of *LEADING WITH SOUL*

მეოთხე გამოცემა

ორგანიზაციების რიფრეიმინგი

მხატვრულობა, არჩევანი და ლიდერშიფი

ლი გ. ბოლმანი

ტერენს ი. დილი

ბესტსელერ “გულით მართვის” ავტორები



ამ მასალის მომზადება შესაძლებელი გახდა ამერიკელი ხალხის კეთილი ნებითა და აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს მხარდაჭერით. მასალის შინაარსზე პასუხისმგებელია კემონიკს ინტერნეშენალი ინკ. და ლოს ანჯელესის უნივერსიტეტი კალიფორნიაში, და იგი არ წარმოადგენს აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს ან აშშ მთავრობის აზრს. ეს მასალა ითარგმნა და დაიბეჭდა აშშ საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს განათლების მართვის პროექტის ფარგლებში, რომელიც ხორციელდება საქართველოს განათლების და მეცნიერების სამინისტროსა და ილია ჭავჭავაძის სახელმწიფო უნივერსიტეტთან ერთად.

საავტორო უფლება © 2008 John Wiley & Sons, Inc. საავტორო უფლებები დაცულია.
გამოცემულია Jossey-Bass-ის მიერ
A Wiley Imprint
989 Market Street, San Francisco, CA 94103-1741 www.josseybass.com

აკრძალულია ამ გამოცემის რომელიმე ნაწილის ასლის გადაღება, ავტომატური მოძებნის სისტემაში შენახვა, რაიმე ფორმით ან საშუალებით – ელექტრონულით, მექანიკურით, ფოტოკოპირებით, ჩაწერით, სკანირებით, ან სხვაგვარად გადაცემა, გარდა იმ შემთხვევებისა, რომლებიც ნებადართულია 1976 წლის „შეერთებული შტატების საავტორო უფლებების შესახებ კანონის“ 107-ე ან 108-ე მუხლებით, ან გამოცემის წინასწარი წერილობითი ნებართვით, ან ერთი კვლამპლარისთვის დაწესებული სათანადო შესატანის გადახდის შემდეგ ქოფირაით კლიარანს სენტერ ინტორფორეიტივისთვის (მისამართი: 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, 978-750-8400, ფაქსი 978-750-4470 ან ვებგვერდი: www.copyright.com). გამომცემლისადმი ნებართვის მიცემასთან დაკავშირებული თხოვნა უნდა გაეგზავნოს „ნებართვების დეპარტამენტს“, John Wiley & Sons, Inc, 111 River Street, Hoboken, NJ 07030, 201-748-6011, ფაქსი 201-748-6008, e-mail: permcoordinator@wiley.com, ან ონლაინ რეჟიმში, მისამართზე: www.wiley.com/go/permissions

მათი დამსახურებების შესახებ იხ. გვ. 528

მკითხველებმა უნდა იცოდნენ, რომ ციტირებების და/ან შემდგომი ინფორმაციის წყაროების სახით შემოთავაზებული ინტერნეტის ვებ-გვერდები შეიძლება შეიცვალოს ან ამოღებულ იქნეს მათ დაწერასა და წაკითხვას შორის არსებულ პერიოდში.

ხელშეკრულებითი გარანტიის პასუხისმგებლობის/უარყოფის შეზღუდვა: გამომცემელი და ავტორი იყენებენ რა მაქსიმალურ ძალისხმევას ამ წიგნის მომზადებისას, არ იძლევიან რაიმე სახის აღწერას ან გარანტიას ამ წიგნის შინაარსის სიზუსტესა თუ სრულყოფილებასთან დაკავშირებით და განსაკუთრებულ უარს აცხადებენ საბაზრო მოთხოვნისა თუ სხვა მიზანთან შესაბამისობის რაიმე სახით უზრუნველყოფაზე. იკრძალება რაიმე სახის გარანტიის შექმნა ან გაცემა სავაჭრო აგენტის მიერ. აქ შესული რწევა და სტრატეგია შეიძლება არ მოერგოს თქვენს სიტუაციას. საჭიროების შემთხვევაში, კონსულტაციისთვის მიმართეთ პროფესიონალს. არც გამომცემელი და არც ავტორი პასუხისმგებელი არ იქნებიან რაიმე სახის მოგების მიუღებლობასა თუ სხვა სახის კომერციულ ზარალზე, რომელიც, სხვასთან ერთად, გულისხმობს სპეციალურ, შემთხვევით, გარემოებებიდან გამომდინარე ან სხვა ზარალს.

ჯოსი ბასის Jossey-Bass-ის წიგნები და პროდუქტი შეგიძლიათ შეიძინოთ ბევრ მაღაზიაში. ჯოსი ბასთან დასაკავშირებლად დაურეკეთ უშუალოდ ნვენს „კლიენტებზე ზრუნვის დეპარტამენტს“ შეერთებულ შტატებში: ტელ: 800-956-7739, ხოლო შეერთებული შტატების გარეთ: ტელ: 317-572-3986 ან ფაქსი: 317-572-4002.

ჯოსი ბასი თავის წიგნებს გამოსცემს სხვადასხვა ელექტრონული ფორმით. ზოგიერთი წიგნი, რომელიც ბეჭდური სახით გამოდის, შეიძლება არ იყოს ხელმისაწვდომი ელექტრონული ვერსიის სახით.

კონგრესის „პუბლიკაციების კატალოგიზაციის მონაცემების“ ბიბლიოთეკა

ლი. გ. ბოლმანი.

ორგანიზაციების რეფერენსები: მხატვრობა, არჩევანი და ლიდერშიფი / ლი. გ. ბოლმანი, ტერენს ი. დილი. მე-4 გამოცემა. p. cm. (Jossey-Bass business & management series) მოიცავს ბიბლიოგრაფიულ მონაცემებს და ინდექსებს.

ISBN 978-0-7879-8798-5 (ნაჭერი)

ISBN 978-0-7879-8799-2 (pbk)

- მენეჯმენტი. 2. ორგანიზაციული ქცევა. 3. ლიდერშიფი. I. ტერენს ი. დილი. II. სათაური.

HD31.B6135 2008

658.4*063-dc21

2008022738

დაიბეჭდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში

მეოთხე გამოცემა

HB ბეჭდვა 10 9 8 7 6 5 4 3 2

HB ბეჭდვა 10 9 8 7 6 5

წიგნის პირველ ქართულენოვან გამოცემაზე მუშაობდნენ:

გამოცემის რედაქტორები:

ნინო ჩუბინიძე nchubinidze@gem.ge

მედეა კაკაჩია mkakachia@usaid.gov

მთარგმნელი:

თეა ფირცხალავა theatrans@gmail.com

თარგმანის რედაქტორი:

ხათუნა კარტოზია khkartozia@yahoo.com

შინაარსის რედაქტორი:

ლელა ჩახაია Lela_chakhaia@iliauni.edu.ge

გრაფიკული დიზაინი და ფორმატირება:

გიორგი ალექსიძე georgealeksidze@hotmail.com

ნინო ესებუა nino.esebua.1@iliauni.edu.ge

სარჩევი

წინასიტყვაობა.....	10
წიგნის მონახაზი.....	13
აღიარება / მადლიერების გამოხატვა.....	16
ნაწილი პირველი:.....	21
ორგანიზაციების მნიშვნელობის გაგება.....	21
თავი პირველი.....	21
შესავალი.....	21
რიფრეიმინგის ძალა.....	21
ორგანიზებული საქმიანობის ღირსებები და ხარვეზები.....	25
უვიცობის უბედურება.....	26
ორგანიზაციების გაუმჯობესების სტრატეგიები: წარსული მუშაობის შედეგები.....	27
ფრეიმინგი.....	29
ფრეიმის დამსხვრევა.....	32
ოთხი ფრეიმი.....	33
FBI და CIA: ოთხფრეიმიანი ისტორია.....	36
მრავალფრეიმიანი აზროვნება.....	37
ტექნიკა და ხელოვნება.....	40
რეზიუმე.....	41
შენიშვნები.....	42
თავი მეორე.....	43
მარტივი იდეები, რთული ორგანიზაციები.....	43
ზოგადი შეცდომები ორგანიზაციული პრობლემების ახსნისას.....	45
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან.....	46
ორგანიზაციების მახასიათებლები.....	50
ტყუილი სამსახურში.....	50
ორგანიზაციული სწავლება.....	54
გაურკვევლობის და სირთულეების დაძლევა.....	57
მიმდინარე მოვლენების გაანალიზება.....	59
რეზიუმე.....	63
შენიშვნები.....	63
ნაწილი მეორე.....	65
სტრუქტურული ფრეიმი.....	65
თავი მესამე.....	67
ორგანიზების პირველი ნაბიჯები.....	67
სტრუქტურული თეორიები.....	69
სტრუქტურული ფრეიმის სათავეები.....	70
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან.....	71
სტრუქტურული ფორმები და ფუნქციები.....	72
ძირითადი სტრუქტურული სირთულეები.....	74
ვერტიკალური კოორდინაცია.....	76
ჰორიზონტალური კოორდინაცია.....	79
ფუნქციონირებადი სტრუქტურის შექმნა.....	82
რეზიუმე.....	91
თავი მეოთხე.....	94
სტრუქტურა და რესტრუქტურისაცია.....	94

სტრუქტურული დილემები	96
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციული სწავლებიდან.....	100
სტრუქტურული კონფიგურაციები.....	101
საერთო პრობლემები რესტრუქტურის ხაზში	112
“Citybank” სათადარიგო ოთახი.....	117
კოლაკის შავი და თეთრი განყოფილება	118
რეზიუმე.....	122
თავი მეხუთე.....	124
ჯგუფების და გუნდების ორგანიზება	124
ამოცანები და კავშირები პატარა გუნდებში.....	127
გუნდური მუშაობა და ურთიერთდამოკიდებულება.....	132
წარმატებული გუნდური თამაშის მახასიათებლები.....	135
გუნდური სტრუქტურა და მაღალი მიღწევები.....	136
თვითმართვადი გუნდები: მომავლის სტრუქტურა.....	138
რეზიუმე.....	142
ნაწილი მესამე.....	143
ადამიანური რესურსების ფრეიმი	143
თავი მეექვსე.....	144
ადამიანები და ორგანიზაციები.....	144
მოსაზრებები ადამიანური რესურსების შესახებ	146
ადამიანის უნარი და შრომითი კონტრაქტის შეცვლა	158
რეზიუმე.....	164
თავი მეშვიდე.....	165
ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესება	165
სწორად გაგება.....	167
გაანაწილე სიმდიდრე.....	173
ყველაფერი ერთად: „მსმ“-ი და „NUMMI“-ი.....	186
მიზნის მიღწევა: ტრენინგი და ორგანიზაციის შექმნა	189
რეზიუმე.....	191
თავი მერვე.....	193
პიროვნებათაშორისი და ჯგუფური დინამიკა	193
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან.....	195
ბესტსელერები მენეჯმენტის შესახებ.....	204
ჯგუფები და გუნდები ორგანიზაციებში	208
რეზიუმე.....	216
ნაწილი მეოთხე.....	217
პოლიტიკური ფრეიმი.....	217
თავი მეცხრე.....	219
ძალაუფლება, კონფლიქტი და კოალიცია	219
პოლიტიკური ვარაუდები.....	222
ორგანიზაციები, როგორც კოალიციები.....	226
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან.....	228
ძალაუფლება და გადაწყვეტილების მიღება	229
კონფლიქტი ორგანიზაციებში.....	235
მორალური ლაბირინთები: წინსვლის პოლიტიკა	237
რეზიუმე.....	238
თავი მეათე.....	240
მენეჯერი როგორც პოლიტიკოსი	240

პოლიტიკური უნარები.....	243
მორალი და პოლიტიკა	254
რეზიუმე.....	258
თავი მეთერთმეტე.....	259
ორგანიზაციები როგორც პოლიტიკური ასპარეზები და პოლიტიკური აგენტები	259
ორგანიზაციები როგორც ასპარეზები	260
„ბარბაროსები ჭიშკართან“	261
ორგანიზაციები როგორც პოლიტიკური აგენტები	266
ეკოსისტემების პოლიტიკური დინამიკა.....	267
სახელმწიფო პოლიტიკის ეკოსისტემები	269
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან	274
რეზიუმე.....	277
ნაწილი მეხუთე.....	279
სიმბოლიკის ფრეიმი	279
თავი მეთორმეტე.....	281
ორგანიზაციული სიმბოლიკა და კულტურა.....	281
სიმბოლური ვარაუდები	283
ორგანიზაციული სიმბოლოები.....	284
ორგანიზაციები როგორც კულტურები.....	300
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან	304
რეზიუმე.....	309
თავი მეცამეტე.....	311
კულტურა მოქმედებაში.....	311
„Eagle Group“-ის წარმატების წყაროები.....	312
საპატიო „PAL“ ჯილდო.....	320
რეზიუმე.....	322
თავი მეთოთხმეტე.....	324
ორგანიზაციები როგორც თეატრი.....	324
დრამატურიგიული და ინსტიტუციონალური თეორია.....	327
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციული სწავლებიდან.....	329
ორგანიზაციული სტრუქტურა როგორც თეატრი	331
ორგანიზაციული პროცესი როგორც თეატრი	333
რეზიუმე.....	340
ნაწილი მეექვსე.....	342
ლიდერშიფის პრაქტიკის გაუმჯობესება	342
თავი მეთხუთმეტე.....	344
სხვადასხვა ფრეიმის ინტეგრირება ეფექტიანი პრაქტიკის მიზნით	344
ცხოვრება როგორსაც მენეჯერები იცნობენ	345
ფრეიმების გადაკვეთა: ორგანიზაციები, როგორც რთული რეალობა.....	346
ექიმი ეწინააღმდეგება ბრძანებას მენის კუნძულის დატოვების შესახებ	350
ფრეიმების მორგება სიტუაციებზე	351
ეფექტიანი მენეჯერები და ორგანიზაციები.....	355
რეზიუმე.....	362
თავი მეთექვსმეტე.....	364
რიფრეიმინგი მოქმედებაში.....	364
სტრუქტურული ფრეიმი	366

სტრუქტურული სცენარი.....	366
ადამიანური რესურსების ფრეიმი.....	368
ადამიანური რესურსების სცენარი.....	368
პოლიტიკური ფრეიმი.....	370
პოლიტიკური სცენარი.....	370
სიმბოლიკის ფრეიმი.....	373
სიმბოლური სცენარი.....	373
რიფრეიმიზის უპირატესობები და რისკი.....	376
რიფრეიმიზი ახალმოსულებისა და აუტსაიდერებისთვის.....	377
რეზიუმე.....	378
თავი მეჩვიდმეტე.....	379
ლიდერშიფის რიფრეიმიზი.....	379
ლიდერშიფის იდეა.....	380
ლიდერშიფის კონტექსტი.....	382
რა ვიცით კარგი ლიდერშიფის შესახებ?.....	383
შეხედულებების შეჯახება.....	388
სქესი და ლიდერშიფი.....	389
ლიდერშიფის რიფრეიმიზი.....	394
რეზიუმე.....	413
თავი მეთვრამეტე.....	414
რიფრეიმიზით გამოწვეული ცვლილება ორგანიზაციებში.....	414
განახლების პროცესი.....	415
ცვლილება, ტრენინგი და მონაწილეობა.....	420
მენეჯმენტის ბესტსელერები.....	421
ცვლილება და სტრუქტურული რეორგანიზაცია.....	424
უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციული სწავლებიდან.....	425
ცვლილება და კონფლიქტი.....	426
ექსპერიმენტული სკოლების პროექტი.....	427
ცვლილება და დანაკარგი.....	429
ცვლილების სტრატეგია.....	435
რეზიუმე.....	417
თავი მეცხრამეტე.....	418
ეთიკის და სულიერების რიფრეიმიზი.....	418
სული და სულიერება ორგანიზაციებში.....	420
რეზიუმე.....	430
თავი მეოცე.....	432
ჟველაფერი ერთად.....	432
რობერტ ფ. კენედის საშუალო სკოლა.....	432
სკოლის ისტორია.....	434
სტრუქტურული პრობლემები და ვარიანტები.....	443
ადამიანური რესურსების საკითხები და ვარიანტები.....	445
პოლიტიკური საკითხები და ვარიანტები.....	446
სიმბოლიკის საკითხები და ვარიანტები.....	448
ოთხფრეიმიანი მიდგომა.....	449
დასკვნა: რიფრეიმიზის პროგრესი.....	455
თავი ოცდამეერთე.....	457
ეპილოგი.....	457
არტისტიზმი, არჩევანი, ლიდერშიფი.....	457

ერთგულეობა მთავარი მრწამსისადმი.....	458
მრავალფერეიმიანი აზროვნება.....	459
დანართი	461
საუკეთესო ორგანიზაციული სწავლებიდან.....	461
მეცნიერების მიერ დასახელებული პიტები.....	461
პოპულარული ბესტსელერები.....	462
ბიბლიოგრაფია	466
ავტორების შესახებ.....	471

წინასიტყვაობა

წინამდებარე წიგნი არის მეხუთე გამოშვება *ნაშრომისა*, რომელიც პირველად 1984 წელს გამოვიდა, სათაურით „თანამედროვე მიდგომები ორგანიზაციების ვაკუბასა და მართვისადმი“. ჩვენ მადლობას მოვასხენებთ ყველა მკითხველს, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, რომელთაც გვითხრეს, რომ ამ წიგნმა შესძინა მათ იდეები, რომელთაც ბევრი რამ შეცვალეს - მათ საქმიანობაში და საერთოდ ცხოვრებაში.

დადგა ამ წიგნის განახლების დრო და ჩვენ მოგვეცა შესაძლებლობა, რომ ხალხის მოთხოვნით კვლავ დაგუბრუნდეთ მას. სხვა შემთხვევების მსგავსად, ორგანიზაციებისა და მათი ლიდერების წინაშე მდგარი გამოწვევები უკანასკნელი წლების განმავლობაში სწრაფად იცვლებოდა და მეცნიერები ყველა ღონეს ხმარობდნენ, რომ ფეხი აეწყოთ ამ ცვლილებებისთვის. ეს გამოცემა ცდილობს მოიცვას როგორც ცოდნის, ისე მხატვრულობის დღევანდელი საზღვრები.

ამ წიგნის კონცეპტუალურ არსად კვლავ რჩება ოთხ-ფრეიმისანი მოდელი, რომელიც ორგანიზაციებს განიხილავს, როგორც ფაბრიკებს, ოჯახებს, ჯუნგლებს და ტაძრებს. მაგრამ ბევრი სხვა რამ შეიცვალა. ჩვენ მნიშვნელოვნად განვაახლეთ თემატური მაგალითები, რათა არ ჩამოვრჩენოდით მენეჯერულ პრაქტიკაში ბოლო დროს განვითარებულ მოვლენებს. ჩვენ განვაახლეთ ერთი ელემენტი, რომელიც პირველად მესამე გამოცემაში გამოვიყენეთ; ესაა “საუკეთესო პიტიები ორგანიზაციის შესწავლისას”. ეს ელემენტები გვთავაზობენ სამეცნიერო ლიტერატურაში არსებული ყველაზე გავლენიანი ნაშრომების ძირითადი იდეების არსობრივ რეზიუმეს (იხ. მითითებული ციტირებების ანალიზი ამ წიგნის ბოლოს მოცემულ დანართში). სამეცნიერო ნაშრომების გასამრავალფეროვნებლად, ჩვენც დაგურთეთ წიგნს მართვის სფეროში არსებული ბოლოდროინდელი ბესტ-სელერების თემატური შინაარსი.

ორგანიზაციებში მუშაობამაც ბევრი ახალი მაგალითი წარმოშვა და ამიტომ წიგნშიც ბევრი განახლებული მასალა შევიდა. გარდა ამისა, ჩვენც გულმოდგინეთ ვიმუშავეთ, რათა მინიმუმამდე დაგვეყვანა გაბერული ფრაზები, თვალყურს ვადევნებდით და ვშლიდით რა ნებისმიერ ზედმეტ წინადადებას, უმნიშვნელო კონცეფციებს, თუ არაარსობრივ მაგალითებს. ვამაყობთ, რომ მიუხედავად წიგნის ყველა თავში მოცემული ახალი მასალისა, ეს გამოცემა, ფაქტობრივად, ბოლო გამოცემაზე ოდნავ უფრო მოკლეა. ამასთან, ვეცადეთ, რომ წიგნი თავშესაქცევი დარჩენილიყო. ერთად ცხოვრება არის მაგალითების უშრეტო წყარო, როგორც გასართობი, ისე დამრიგებლური ხასიათის და ჩვენ ასეთი მაგალითები მთელ ტექსტში მიმოვაბნიეთ. ბოდიშს ვუხდით ყველას, ვინც აღმოაჩენს, რომ უწინდელი საყვარელი ელემენტი წიგნში ვერ მოხვდა, თუმცა მიგვანია, რომ მკითხველების უმეტესობა ნახავს, რომ წიგნი კიდევ უფრო გასაგებად და ეფექტურად იკითხება.

როგორც ყოველთვის, ჩვენს ძირითად აუდიტორიას წარმოადგენენ მენეჯერები და მომავალი ლიდერები. ჩვენ შევეცადეთ პასუხი გაგვეცა შეკითხვაზე: რა ვიცით ჩვენ ორგანიზაციების და ლიდერების შესახებ

ისეთი, რაც ნამდვილად რელევანტური და სასარგებლო პრაქტიკოსი სპეციალისტების? ბევრი ვიმუშავეთ, რათა რაც შეიძლება მკაფიოდ და მარტივად გვეჩვენებინა თეორიის, კვლევისა და პრაქტიკის ფართო, კომპლექსური ბუნება. მენეჯერული პრობლემების გადაჭრასთან დაკავშირებით, შევეცადეთ თავი აგვერიდებინა მისი შელამაზების ან შეხედულებების უკიდურესად მარტივად წარმოჩენისთვის. ჩვენი მიზანია შევთავაზოთ არა მზა პასუხები, არამედ შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შესახებ ფიქრის ძლიერი და საინტერესო გზები.

ჩვენი ყურადღება კვლავ გამახვილებულია როგორც მართვაზე, ისე ლიდერშიფზე. ლიდერობა და მართვა განსხვავდება ერთმანეთისგან, მაგრამ ისინი თანაბრად მნიშვნელოვანია. თუ ორგანიზაცია გადაჭარბებულად იმართება ხელმძღვანელობის მხრიდან, მაგრამ ცუდი ლიდერი ჰყავს, იგი საბოლოოდ ჰკარგავს ყოველგვარ აზრსა თუ დანიშნულებას. სუსტად მართულმა ორგანიზაციამ, რომელსაც ძლიერი, ქარიზმატული ლიდერი ჰყავს, შეიძლება მოკლე ვადებში მიაღწიოს დიდ წარმატებას, მაგრამ შემდგომ, უმოკლეს ვადებში განიცადოს მარცხი. პროფესიული დაუდევრობა შეიძლება ისეთივე საზიანო და არაეთიკური იყოს მენეჯერებისა და ლიდერებისთვის, როგორც ექიმებისთვის. ახლომხედველი მენეჯერები, ან ზედმეტად გულმოდგინე ლიდერები, როგორც წესი, მხოლოდ თავის თავს კი არ აყენებენ ზიანს, არამედ სხვებსაც. თანამედროვე ორგანიზაციების წინაშე მდგარი გამოწვევები მოითხოვენ მენეჯერების რეალისტურ ხედვას, ისევე, როგორც განჭვრეტის არაჩვეულებრივ უნარს, რასაც გონიერი ლიდერშიფი უზრუნველყოფს. ჩვენ მეტი ადამიანი გვჭირდება მმართველი ფუნქციებისთვის, რომლებიც შეძლებენ იპოვონ უბრალოება და წესრიგი ორგანიზაციულ უწესრიგობასა და ქაოსში. ჩვენ გვჭირდება მრავალმხრივი და მოქნილი ლიდერები, რომლებიც არიან როგორც ხელოვანები, ისე ანალიტიკოსები და შეუძლიათ შეიცვალონ კვალიფიკაცია ახალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების აღმოჩენის მიზნით. ჩვენ გვჭირდება მენეჯერები, რომელთაც უყვართ თავიანთი სამუშაო, თავიანთი ორგანიზაციები და ის ადამიანები, რომელთა ცხოვრებაზეც ისინი ზეგავლენას ახდენენ. ჩვენ გვჭირდება ლიდერები და მენეჯერები, რომელთა შეფასებითაც მართვა არის მორალური და ეთიკური საქმე. ჩვენ გვჭირდება ლიდერები, რომლებიც ერთმანეთს უთავსებენ მკაცრ რეალობას და უფრო დიდი ღირებულებებისა და მიზნებისადმი მგზნებარე ერთგულებას. იმედი გვაქვს შევძლებთ ასეთი თვისებებისა და შესაძლებლობების ხელშეწყობას და სწავლებას.

როგორც აღრე, ეხლაც ვეცადეთ წარმოგვედგინა ამ დარგის ძირითადი თეორიული ტრადიციების მკაფიო და ადვილად წასაკითხი სინთეზი და ერთობლიობა. ძირითად ყურადღებას ვამახვილებთ იმაზე, თუ რა მნიშვნელობა აქვს ორგანიზაციის თეორიას პრაქტიკისთვის. ჩვენ ვიყენებთ ყველა დარგის და მთელი მსოფლიოს მაგალითებს. ისტორიულად, ორგანიზაციის შესწავლა იყოფოდა რამდენიმე ინტელექტუალურ ბანაკად, რომლებიც, ხშირად, ერთმანეთისგან განცალკევებით იდგნენ. ნაშრომები, რომლებიც იძლევიან ორგანიზაციის თეორიისა და კვლევების ამომწურავ მიმოხილვას, ხშირად იძირებიან სოციალური მეცნიერებების პროფესიულ ლექსიკაში და განყენებულობაში და ცოტა რამ რჩებათ სათქმელი პრაქტიკოსებისთვის. ჩვენ ვცდილობთ ვიპოვოთ ბალანსი არასწორ ზეგამარტივებასა და არაბუნებრივ გართულებას შორის.

ორგანიზაციის თეორიაში ძირითადი მუშაობა კონცენტრირებულია ან მხოლოდ კერძო, ან მხოლოდ საჯარო სექტორზე, მაგრამ არა ორივეზე. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ ეს არის შეცდომა. ხელმძღვანელებმა უნდა იცოდნენ მსგავსებები და განსხვავებები ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციას შორის. საჯარო და კერძო სექტორები სულ უფრო მეტად და მეტად ავსებენ ერთმანეთს. საჯარო ადმინისტრატორები, რომლებიც არეგულირებენ საპაერო მიმოსვლებს, ბირთვულ ელექტროსადგურებს, ან ფარმაცევტულ კომპანიებს, ყოველდღიურად დგანან “არაპირდაპირი მართვის” პრობლემის წინაშე. ისინი იბრძვიან, რომ გავლენა მოახდინონ იმ ორგანიზაციების ქცევაზე, რომლებზეც მათ ძალზე შეზღუდული უფლებები გააჩნიათ. კერძო კომპანიებს უხდებათ ურთიერთობების დალაგება მთავრობის სხვადასხვა დონეზე. სიტუაცია კიდევ უფრო გართულებულია იმ მენეჯერებისთვის, რომლებიც ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში მუშაობენ, რადგან მათ უწევთ დაძლიონ ძალზე განსხვავებული სისტემებისა და ტრადიციების მქონე სახელმწიფოების თავისებურებები. სხვადასხვა სექტორისა და კულტურის პარალელურად, მენეჯერები ხშირად ფარავენ ერთმანეთის ვიწრო, სტერეოტიპურ აზრებს, რაც აფერხებს ორივე მხარის ეფექტურობას. ჩვენ გვჭირდება საერთო ინტერესები და ერთიანი გაგება, რაც ხელს შეუწყობს საჯარო და კერძო ორგანიზაციების გაძლიერებას შეერთებულ შტატებსა და მთელს მსოფლიოში. სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს დიალოგი საჯარო და კერძო, ადგილობრივ და ტრანსნაციონალურ ორგანიზაციებს შორის. მათი სტანდარტული გამოყენების გამო, სისტემა გვთავაზობს ურთიერთობის უნივერსალურ ენას. მთელ მსოფლიოში არსებულ სხვადასხვა ორგანიზაციასთან ჩვენი მუშაობა მუდმივად აძლიერებდა ჩვენს რწმენას იმასთან დაკავშირებით, რომ სისტემა ნებისმიერ ადგილას არის აუცილებელი. მაგალითად პოლიტიკური პრობლემები ერთნაირად მნიშვნელოვანია მთელ მსოფლიოში, მიუხედავად იმისა, რომ სხვადასხვა ქვეყანისა და კულტურისთვის დამახასიათებელი სპეციფიკური ნიშნები ძალზე განსხვავდებიან ერთმანეთისგან.

რიფრეიმინგის იდეა კვლავ რჩება ცენტრალურ თემად. წიგნის ყველა თავში გაჩვენებთ, თუ როგორ შეიძლება ერთი და იგივე სიტუაციის დანახვა მინიმუმ ოთხნაირად. მე-9 ნაწილში ვამატებთ რამდენიმე თავს ორგანიზაციის ისეთი უმნიშვნელოვანესი პრობლემების რიფრეიმინგის შესახებ, როგორცაა ლიდერშიფი, ცვლილება და ეთიკა. ორი თავი სპეციალურად ეთმობა რეალური სიტუაციების რიფრეიმინგს.

ჩვენ კვლავ ვუსვამთ ხაზს მხატვრობის მნიშვნელობას. ორგანიზაციის რაციონალური და ტექნიკური მხარის ზედმეტად ხაზგასმა ხშირად უწყობს ხელს მის დაკნინებას, ან განადგურებას. ჩვენი დაბალანსებული მექანიზმი ხაზს უსვამს მხატვრობის მნიშვნელობას, როგორც მენეჯმენტის, ისე ლიდერშიფის მიმართ. მხატვრობა არ არის არც ზუსტი და არც განსაზღვრული; მხატვარი ახდენს გამოცდილების ინტერპრეტირებას, გამოხატავს რა მას ისეთი ფორმით, რომელიც შესაძლებელია შეიგრძნო, გაიგო და შეაფასო. მხატვრობა სტიმულს აძლევს ემოციას, სინატიფეს და არაერთგვაროვნებას. თავისი საქმის მხატვარი წარმოადგენს სამყაროს, რათა ჩვენ მოგვცეს უფრო ღრმა წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რა არის და რა შეიძლება იყოს. თანამედროვე ორგანიზაციებში ძალზე ფასობს ხარისხი, ვალდებულებები და შემოქმედებითი უნარი, მაგრამ ხშირად ძნელია მათი მოძებნა. მათი

განვითარება და წახალისება შეუძლიათ ლიდერებს ან მენეჯერებს, რომლებიც ირჩევენ მუშაობის ექსპრესიულ მხარეს.

წიგნის მონახაზი

წიგნის პირველ ნაწილში, “ორგანიზაციების მნიშვნელობის გაგება”, განხილულია მართვასთან დაკავშირებული რთული საკითხი: რატომ ხდება, რომ ჭკვიანი ადამიანები ხშირად აკეთებენ სისულელეებს? პირველ თავში, “რიფრეიმინგის ძალა”, განმარტებულია, თუ რატომ ხდება, რომ: ხელმძღვანელები ხშირად არასწორად გეგმობენ სიტუაციებს. მათ არ იციან, როგორ გამოიყენონ მრავალ-ობიექტიანი ღონისძიებები, რათა უკეთ დაინახონ, რის წინაშე დგანან და რისი გაკეთება შეუძლიათ. მეორე თავში, “მარტივი იდეები, რთული ორგანიზაციები”, გამოიყენება რამდენიმე ცნობილი საქმე (მაგალითად: 11 სექტემბერი (9/11), “ქარიშხალი კატრინა” და 1994 წელს ერაყის ცაში საკუთარი ძალებისთვის გახსნილი ცეცხლით გამოწვეული ტრაგედია), რათა ვაჩვენოთ, თუ როგორ შეუძლია ხელმძღვანელების ყოველდღიურ ნააზრევს და თეორიებს უბედურებამდე მიყვანა. ჩვენ განვმარტავთ ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც ორგანიზაციის მუშაობას ხდიან რთულს, ბუნდოვანს და არაპროგნოზირებადს; განვიხილავთ საერთო შეცდომებს მენეჯერულ აზროვნებაში; და ვასახელებთ შეცდომების აღმოჩენისა და საქმიანობისადმი უფრო ეფექტური მიდგომების კრიტერიუმებს.

მეორე ნაწილში, “სტრუქტურული ფრეიმი” გამოკვლეულია ის წამყვანი როლი, რომელსაც სოციალური ცვლილებების ინიციატორი ასრულებს ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესში. მესამე თავში, “ორგანიზება”, აღწერილია ის მთავარი საკითხები, რომლებიც მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ იმ სტრუქტურის მომზადებისას, რომელიც ორგანიზაციის მიზნებს, ამოცანებს და კონტექსტს მოერგება. იგი გვიჩვენებს, თუ რატომ სჭირდებათ ორგანიზაციებს, დაწესებული ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან – დამთავარებული მაკდონალდსით, სხვადასხვა სტრუქტურა, რათა იყვნენ უფრო ეფექტური მათთვის დამახასიათებელ გარემოში. მეოთხე თავში, “სტრუქტურა და რესტრუქტურირაცია”, განმარტებულია მთავარი სტრუქტურული პათოლოგიები და საფრთხეები. იგი გვთავაზობს რეკომენდაციებს სტრუქტურების სიტუაციასთან დაახლოების შესახებ, აგრეთვე რამდენიმე შემთხვევას, რომელიც წარმატებულ სტრუქტურულ ცვლილებას გვიჩვენებს. მეხუთე თავი, “ჯგუფებისა და გუნდების ორგანიზება”, ნაჩვენებია, რომ სტრუქტურა წარმოადგენს მაღალ-პროდუქტიული გუნდების მთავარ ინსტრუმენტს.

მესამე ნაწილში, “ადამიანური რესურსების ფრეიმი”, გამოკვლეულია როგორც ადამიანების, ისე ორგანიზაციების თავისებურებები და რა ხდება, როდესაც ეს ორი ერთმანეთს გადაკვეთს. მეექვსე თავში, “ადამიანები და ორგანიზაციები”, ყურადღება გამახვილებულია ურთიერთობაზე ორგანიზაციებსა და ადამიანურ თვისებებს შორის. აქ ნაჩვენებია, თუ როგორ შეუძლია ადამიანების მიმართ ხელმძღვანელის დამოკიდებულებამ და ვარაუდებმა გამოიწვიოს ან გაუცხოება და მტრობა, ან აქტივობა და მოტივირება. აქ შედარებულია ეფექტურობის მიღწევის ორი სტრატეგია: “კომპაქტური და ეფექტური”, ანუ ინვესტიციის ჩადება ადამიანებში. მეშვიდე

თავში, “ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესება”, განხილულია პრაქტიკა, რომელიც ქმნის უფრო მოტივირებულ და ერთგულ მუშახელს – მათ შორის მართვა პერსონალის მონაწილეობით, სამუშაოს გამრავალფეროვნება, ავტონომიური მართვის სამუშაო ჯგუფები, მრავალფეროვნების მართვა და ორგანიზაციის განვითარება. მერვე თავში, “პიროვნებათშორისი და ჯგუფური დინამიკა”, განხილულია პიროვნებებს შორის არსებული კონფლიქტის მაგალითი, რათა აჩვენოს, თუ როგორ შეუძლიათ ხელმძღვანელებს ურთიერთობების გაუმჯობესება ან მოშლა. აქვეა განხილული, თუ როგორ შეუძლიათ ჯგუფის წევრებს საკუთარი ეფექტურობის გაზრდა ჯგუფურ პროცესზე დასწრებით, მათ შორის არაფორმალური სტანდარტები და როლები, პიროვნებებს შორის კონფლიქტი, ლიდერშიფი და გადაწყვეტილების მიღება.

მეოთხე ნაწილში, “პოლიტიკური ფრეიმი”, ორგანიზაციები განხილუბიან, როგორც ასპარეზი. პიროვნებები და ჯგუფები ერთმანეთს ეჯიბრებიან თავიანთი ვიწრო ინტერესების მისაღწევად ურთიერთ-საწინააღმდეგო შეხედულებების, მწირი რესურსებისა და ძალაუფლებისთვის ბრძოლის სამყაროში. მეცხრე თავში, “ძალაუფლება, კონფლიქტი და კოალიცია”, გაანალიზებულია კოსმოსური სომადლების “კოლუმბია” და “ჩელენჯერის” ტრაგიკული დაღუპვა და ნაჩვენებია, თუ რა გავლენას ახდენს პოლიტიკური დინამიკა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. აქვე ნაჩვენებია, თუ როგორ იწვევს საჭიროება და მრავალფეროვნება კონფლიქტს, გარიგებებს და ძალის თამაშს; ამ თავში ასევე არის განხილული განსხვავება კონსტრუქციულ და დესტრუქციულ პოლიტიკურ დინამიკას შორის. მეათე თავში, “მენეჯერი, როგორც პოლიტიკოსი”, ნაჩვენებია კონსტრუქციული პოლიტიკოსის მთავარი უნარ-ჩვევები: პოლიტიკური რეალობის შეფასება, დღის განრიგის შედგენა, საკომუნიკაციო ქსელების აგება, მოლაპარაკებები და ეფექტური და ეთიკური არჩევანის გაკეთება. მეთერთმეტე თავში, “ორგანიზაციები, როგორც პოლიტიკური ასპარეზები და პოლიტიკური აგენტები”, ორგანიზაციები განხილულია, როგორც ასპარეზი პოლიტიკური შეჯიბრებებისა და პოლიტიკური აქტორებისთვის, რომლებიც გავლენას ახდენენ უფრო ფართო სოციალურ, პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ტენდენციებზე. თემატურ მაგალითებში, როგორიცაა “ჟოლ-მარტი” და “როს ჯონსონი”, გამოკვლეულია ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებული პოლიტიკური დინამიკა.

მეხუთე ნაწილში გამოკვლეულია სიმბოლიკის ფრეიმი. მეორმეტე თავში, „ორგანიზაციის სიმბოლიკა და კულტურა“, განმარტებულია ორგანიზაციებში არსებული სიმბოლიკის ძირითადი ელემენტები: მითები, გმირები, მეტაფორები, ისტორიები, იუმორი, თამაში, რიტუალები და წეს-ჩვეულებები. აქ განმარტებულია ორგანიზაციის კულტურა და ნაჩვენებია მისი ცენტრალური როლი მუშაობის ფორმირებაში. სიმბოლიკის და კულტურის ძალა ნაჩვენებია კონტრასტული შემთხვევების მაგალითზე, როგორიცაა „პარლი დევიდსონი“, „შეერთებული შტატების კონგრესი“, „ნორდსტრომის უნივერსალური მაღაზიები“, „სამხედრო-საჰაერო ძალები“ და „უცნაური ცხენების დოლი იტალიაში“. მეცამეტე თავში, „კულტურა მოქმედებაში“, გამოყენებულია კომპიუტერის შემქმნელი გუნდის მაგალითი, რათა აჩვენოს, თუ რისი გაკეთება შეუძლიათ ლიდერებს და ჯგუფის წევრებს კოლექტიურად, ისეთი კულტურის შექმნის მიზნით, რომელიც ადამიანებს ერთობლივი ამოცანების მიღწევის პროცესში დააკავშირებს. გაწვერიანების რიტუალები, სპეციალური ენა, ჯგუფური ისტორიები, იუმორი

და თამაში, აგრეთვე წეს-ჩვეულებები, ყველაფერი ერთად აღებული, ხელს უწყობს სხვადასხვა პიროვნების შეკავშირებულ გუნდად გარდაქმნას, რომელსაც გააჩნია მიზანი, სულისკვეთება და სულიერება. მეთოთხმეტე თავში, „ორგანიზაცია, როგორც თეატრი“, განხილულია დრამატურგიული და ინსტიტუციონალური თეორია, რათა აჩვენოს, თუ როგორ ქმნიან ორგანიზაციის სტრუქტურა, საქმიანობა და შედეგები მუდმივ პრობლემებს, გამოხატავენ რა ჩვენს შიშებსა და სიხარულს, იწვევენ ჩვენს ემოციებს და ალაგზნებენ ჩვენს სულს. აქვე ნაჩვენებია, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა და პროცესები, როგორცაა დაგეგმვა, შეფასება და გადაწყვეტილების მიღება, ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია არა იმიტომ, რასაც ისინი აღწევენ, არამედ იმის გამო, რასაც ისინი გამოხატავენ.

მეექვსე ნაწილში, „ლიდერშიფის მუშაობის გაუმჯობესება“, ყურადღება გამახვილებულია ფრეიმების მნიშვნელობაზე მმართველობითი პრაქტიკის ცენტრალური საკითხებისთვის, როგორცაა ლიდერშიფი, ცვლილება და ეთიკა. მეთხუთმეტე თავში, „ფრეიმების გაერთიანება ეფექტური მუშაობისთვის“, ნაჩვენებია, თუ როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ფრეიმების შეერთება, თავიანთი ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად. ამ თავში ორგანიზაციები განიხილება, როგორც რთული რეალობა და მოცემულია რეკომენდაციები ფრეიმების სიტუაციასთან დაახლოების შესახებ. მეთექვსმეტე თავში, „რიფრეიმინგი მოქმედებაში“, წარმოდგენილია ოთხი ვარიანტი, ანუ სცენარი, რომლებიც ამ ფრეიმებიდან წარმოიშვა. ეს სცენარები ეხება იმ ახალგაზრდა მენეჯერის საშინელ გამოცდილებას, რომლის პირველი დღე ახალ სამსახურში გაცილებით პრობლემური აღმოჩნდება, ვიდრე ის მოელოდა. დისკუსია გვიჩვენებს, თუ როგორ აფართოვებენ ლიდერები საკუთარ ვარიანტებს და იუმჯობესებენ ეფექტურობას ალტერნატიული მიდგომების გათვალისწინებით. მეჩვიდმეტე თავში, „ლიდერშიფის რიფრეიმინგი“, განხილულია, თუ რა შეზღუდვები არსებობს ლიდერშიფის შესახებ ტრადიციულ შეხედულებებში და შემოთავაზებულია უფრო ამომწურავი მოსაზრებები ორგანიზაციებში ლიდერშიფის მუშაობის შესახებ. აქ შეჯამებული და გაკრიტიკებულია თანამედროვე ცოდნა ლიდერების დამახასიათებელი თვისებების შესახებ, მათ შორის კავშირი ლიდერშიფსა და გენდერს შორის. აქ ნაჩვენებია, თუ როგორ ქმნიან ფრეიმები ეფექტური ლიდერების, როგორც არქიტექტორების, მოსამსახურეების, ადვოკატების და წინასწარმეტყველების, დამახასიათებელ იმიჯს.

მეთვრამეტე თავში, „რიფრეიმინგით გამოწვეული ცვლილება ორგანიზაციაში“, აღწერილია ოთხი ფუნდამენტური საკითხი, რომელიც ნებისმიერი ცვლილების დროს წარმოიშვება: ინდივიდუალური მოთხოვნები, სტრუქტურული გათანაბრება, პოლიტიკური კონფლიქტი და ეგზისტენციალური დანაკარგი. აქ გამოიყენება წარმატებული და წარუმატებელი ცვლილების შემთხვევები, რათა მოხდეს დოკუმენტური დასაბუთება ისეთი მთავარი სტრატეგიებისა, როგორცაა ტრენინგი, გათანაბრება, ასპარეზების შექმნა და სიმბოლიკის და წეს-ჩვეულებების გამოყენება. მეცხრამეტე თავში, „ეთიკის და სულიერების რიფრეიმინგი“, განხილულია ფრეიმებიდან წარმოქმნილი ოთხი ეთიკური მოთხოვნა: სრულყოფილება, მზრუნველობა, სამართლიანობა და რწმენა. იგი ამტკიცებს, რომ ლიდერებს შეუძლიათ უფრო ეთიკური ორგანიზაციების შექმნა სხვადასხვა ნიჭის, მათ შორის ავტორობის, სიყვარულის, ძალაუფლების და მნიშვნელობის, მეშვეობით. მეოცე თავი, „ყველაფერი ერთად“, არის ერთიანი

მიდგომა რიფრეიმინგის პროცესისადმი. აქ აღებულია ერთი პრობლემური სკოლის ადმინისტრატორი, რომელიც მთელ შაბათ-კვირას მის წინაშე მდგარ უმნიშვნელოვანეს პრობლემებზე ფიქრში ატარებს. ამ თავში ნაჩვენებია, თუ როგორ ეხმარება რიფრეიმინგი მენეჯერებს დაბნეულობის და ყოყმანის დაძლევაში და სძენს მათ სიცხადის და თავდაჯერებულობის განახლებულ შეგრძნებას. ეპილოგში (ოცდამეერთე თავში) აღწერილია მომავალი ლიდერებისთვის აუცილებელი სტრატეგია და თვისებები. აქ ახსნილია, რატომ დასჭირდებათ მათ ერთმანეთს ოსტატურად შეუთავსონ კონცეპტუალური მოქნილობა და ძირითადი ღირებულებებისადმი ერთგულება. მომავალი ლიდერების მომზადებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს მათ როგორც სულიერ, ისე ინტელექტუალურ განვითარებაზე.

აღიარება / მადლიერების გამოხატვა

როგორც ჩვენს პირველ გამოცემაში აღვნიშნეთ, “წიგნის წერა ხშირად წააგავს მოსაწყენ პროცესს, მაშინაც კი, როდესაც მას უცნაური წყვილი წერს.” ამ უცნაურ წყვილს ემატება ასაკი (ორივე უახლოვდება რა სამოცდაათს) და, როგორც ზოგიერთი იტყოდა, კიდევ უფრო უცნაური და ჭირვეული ხდება. და მაინც, ეს პროცესი ნაკლებ მოსაწყენი გვეჩვენება, ჩვენი ახლო მეგობრობის და ბევრ სხვა კოლეგასა თუ მეგობართან ჩვენი კავშირების გამო. ყველაზე კარგი, რაც სწავლებას ახასიათებს არის ის, რომ შენც უამრავ რამეს სწავლობ შენი მოსწავლეებისგან. ჰარვარდის, ვანდერბილტის, მისურის კანზას სიტის უნივერსიტეტის და სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის სტუდენტებმა, წლების განმავლობაში აღგვაგესეს თავიანთი ფასდაუდებელი კრიტიკით, გამოწვევებით და დახმარებით. ჩვენ მადლიერი ვართ მრავალი მკითხველის, რომელიც გამოუხმაურა ჩვენს თხოვნას, მოგვწერა და დაგვისვა შეკითხვები და გაგვიზიარა თავისი შენიშვნები. მათი დახმარების წყალობით ეს წიგნი, მრავალი თვალსაზრისით, გახდა უკეთესი (ეს თხოვნა კვლავ ძალაში რჩება – ჩვენი საკონტაქტო ინფორმაცია მოცემულია “ავტორის ნაწილში”). ჩვენ სურვილი იქნებოდა, პირადად გადაგვეხადა მადლობა ყველა ლიდერისა და ხელმძღვანელისთვის, რომელთა გამოცდილებითაც ჩვენ ვსარგებლობდით სემინარების, პრაქტიკული მეცადინეობების და კონსულტაციების დროს. მათი ცოდნა და სიბრძნე წარმოადგენს ჩვენი მუშაობის საფუძველსა და საზომს.

როგორც ადრე, ეხლაც ძალზე დავალებული ვართ ჩვენი კოლეგების წინაშე. გვსურს კიდევ ერთხელ გადავუხადოთ მადლობა ყველა იმ ადამიანს, ვინც წინა გამოცემებში დაგვეხმარა; თქვენი წვლილი ჯერ კიდევ სახეზეა ამ ნაშრომში. მაგრამ ჩვენ გვსურს, რომ განსაკუთრებით მოვისხენიოთ ის ადამიანები, რომლებმაც სულ ბოლოს შემოიტანეს წვლილი ამ წიგნის შექმნაში.

ჩვენ ბევრი რამ ვისწავლეთ მისურის კანზას სიტის უნივერსიტეტის კოლეგა მასწავლებლებსა და სამეცნიერო ხარისხის მქონე ასისტენტებთან თანამშრომლობით; კერძოდ, ჩვენ ძალიან დიდ მადლობას მოვასხენებთ მერი იანგს, ჰუილინ ჩანს, ვერა სტოიკოვას და უოუ იონგჯის, მათ მიერ გაწეული დახმარებისთვის. ყველა მათგანმა უდიდესი სამსახური გაგვიწია და დაგვეხმარა ციტირების ანალიზის მომზადებაში, რომელიც თან ერთვის ამ

წიგნს; აგრეთვე ვერას, რომელმაც შესანიშნავი სამუშაო ჩაატარა და შექმნა ტესტ-ბანკი.

გვსურს მადლობა გადავუხადოთ ჩვენს ყველა კოლეგას და მკითხველს შეერთებულ შტატებსა და მთელს მსოფლიოში, რომელთაც მოგვაწოდეს მნიშვნელოვანი შენიშვნები და წინადადებები; მათი სია გრძელია, ხოლო ჩვენი მესხიერება კი სულ უფრო მოკლდება. ჩვენთან თანამშრომლობდა კარაკასის “მენჯემენტის პერსპექტიული კვლევების ინსტიტუტის“ წარმომადგენელი ელენა გრანდელ დე ალდაზი, რომელიც დაგვეხმარა შეგვემუშავებინა „ორგანიზაციების რიფრეიმინგის“ ესპანურ-ენოვანი ადაპტირებული ვარიანტი, აგრეთვე დაგვეხმარა შეგვემუშავებინა გაცილებით ახალი პროექტი, რომელიც სწავლობს ფრეიმების ორიენტაციას ვენესუელის მენჯეურებს შორის. ვამაყობთ, რომ მას ჩვენს ძვირფას კოლეგად და შესანიშნავ მეგობრად განვიხილავთ. განსაკუთრებულ აღნიშვნას იმსახურებს ბობ მარქსი, მასაჩუსეტსის უნივერსიტეტიდან, როგორც ფრეიმების ოჯახის ერთ-ერთი დამფუძნებელი. ბობის მხრიდან ფრეიმებით დაინტერესებამ, მისმა კრეატიულობამ სასწავლო კონსტრუქციების შემუშავების საქმეში და ვიდუო მასალის ეკრანიზაციამ, უკიდურესად შეუწყო ხელი ჩვენი აზრების ჩამოყალიბებასა და სწავლებას. მნიშვნელოვანი თემატური მასალები მოგვაწოდეს აგრეთვე სარდალმა გერი დილმა, აშშ სამხედრო-სახლგაო ფლოტი; მაიორმა ქევის რიდმა, აშშ საჰაერო ძალები; დოქტორმა პიტერ მინიჰმა, ქირურგი-ტრანსპლანტოლოგი; და იან და რონ ჰეინებმა, სამედიცინო მოწყობილობების კომპანიის “FzioMed“-ის წარმომადგენლებმა. ბრიტანეთის კოლუმბიის უნივერსიტეტის წარმომადგენელი, აწ უკვე გარდაცვლილი პიტერ ფროსტი, კვლავ შთააგონებს ჩვენს მუშაობას. პიტერ ვეილი, ანტიოქის მაგისტრატურის კურსდამთავრებული, იყო ჩვენი იდეების, მხარდაჭერისა და წახალისების მუდმივი წყარო. კენტ პიტერსონი, მედიკოსის ვისკონსინის უნივერსიტეტიდან და შარონ კონლი, სანტა-ბარბარას კალიფორნიის უნივერსიტეტიდან, წარმოადგენენ იდეებისა და დახმარების მუდმივ წყაროს. რამდენიმე პიროვნებამ, მათ შორის “ორგანიზაციული ქცევის შესწავლის” შესახებ კონფერენციაზე გაცნობილმა მრავალმა მეგობარმა და კოლეგამ, მოგვაწოდა საჭირო იდეები და წინადადებები. ბოდიშს ვიხდით, თუ ვინმე გამოგვრჩება, მაგრამ გვსურს მადლობა გადავუხადოთ ენკე არნოს, ქეროლ კ. ბარნეტს, მაქს ელდენს, ქენტ ფეაფილდს, ოლივიე ჰერმანუსს, ჯიმ ჰოჯს, იარლინ ჰოლანდს, სკოტ ჯონსონს, მარკ კლიგერს, ლარი ლავიონს, ჰიუნგბი ლის, მარკ მეიერს, მაჯიდ მეიხენს, თომას პ. ნიდგერს, დეივ ოკონელს, ლინდა სენ კლერს, სიუზან თუმბლის და პეტ ვილენოივს. ერთადერთი რისი სურვილიც გვაქვს არის ის, რომ წარმატებით განვახორციელოთ ყველა ის შესანიშნავი იდეა, რომელიც ზემოთ დასახელებული და სხვა კოლეგებისგან მივიღეთ.

განსაკუთრებულ მადლობას მოვახსენებთ ბილ ედის, მისურის კანზას სიტის უნივერსიტეტის ბლოხის სკოლის საპატიო დეკანს, რომელმაც შექმნა ისეთი გარემო, რომელიც ხელს უწყობს სამეცნიერო ცოდნის აყვავებას. მისი მემკვიდრეები, მათ შორის ელ ფეიჯი, ჰომერ ერეკსონი, კერილ ლეგიო და ლენი სოლომონი, რომლებიც ბლოხის სკოლაში ლიდერშიფის ჯგუფზე მუშაობენ, დღემდე ინარჩუნებენ ამ ტრადიციას. ბლოხის სკოლის სხვა კოლეგები, როგორც დღევანდელი, ისე ყოფილი, არიან: დეივ ბოდი, ნენსი დეი, დიკ ჰეიმოვიჩსი, ბობ ჰერმანი, დორან ჰადსონი, დებორა ნოუბლი, სტეფან პრუტი, დეივიდ რენცი, ბეტ სმიტი და მერილინ ტეილორი, რომლებმაც არც კი იციან, თუ რა დახმარება გაგვიწიეს. ბლოხის სკოლის

“ორგანიზაციის, ლიდერშიფის და მარკეტინგის დეპარტამენტში” მომუშავე ლის კოლეგებმა წიგნის თავიანთი ნაწილი შეასრულეს და ლი მადლობას უხდის ამისათვის: რაჯ არორას, ჯინ ბრაუნს, რიტა კეინს, პემ დობის, მარკ პარის, მაიქლ სონგს და რობ უარისს. კოლეგები სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტიდან, კერძოდ კარლ კონი, სტიუ გოტჰალდი და გიბ ჰენკე გვთავაზობენ როგორც ინტელექტუალურ სტიმულირებას, ისე მორალურ მხარდაჭერას.

სხვები, რომელთა მიმართაც ჩვენ აშკარად ვაღიარებთ ვერძნობთ თავს, არიან ქრის არჯირისი, სემ ბაჩარაკი, კლიფ ბადენი, ესტელა ბენსიმონი, მარგარეტ ბენეფიდი, ბობ ბირნბაუმი, ბარბარა ბანკერი, ტომ ბურქსი, ელენ კასტრო, ნორმა საბა კორი, კარლოს კორტესი, ლინტონ დეკი, ჯიმ ჰონანი, ტომ ჯონსონი (კრეატიული იდეების მუდმივი წყარო), ბობ კივანი, გრედი მაკგონაგილი, ჯუდი მაკლაფლინი, ჯონ მეიერი, ჰარისონ ოუენი, მაიქლ სეილსი, დიკ სკოტი, ჯოან ვიდრა, რი უილიამსი და კარლ უეიკი. კიდევ ერთხელ დიდი მადლობა დეივ ბრაუნს, ფილ მირვისს, ბარი ოშრის, ტიმ პოლს, ბილ ქანს და თოდ ჯიკს, ბრუკლინის ჯგუფის წარმომადგენლებს, ჯგუფისა, რომელიც უკვე მესამე ათწლეულია ორგანიზაციების შესწავლისთვის დათმობილ სიცოცხლეში სიხარულსა და აზრს ეძებს.

შეერთებული შტატების ფარგლებს გარეთ მადლობას მოვასხენებთ შემდეგ პირებს: პოლ ერიკ მორიცენი - დანიაში; როლფ კელინი, ქიუნა პამპინი და პიტერ ვაისმანი - შვეიცარიაში; ილპო ლინკო - ფინეთში; ტომ ქეისი - ბრაზილიაში; ეინარ ფლინი და ჰაკონ გრანი - ნორვეგიაში; პიტერ ნორმარკი და დეგ ბიორკერენი - შვეციაში; ჩინგ-შიუნ ჩუნგი - ტაივანში; ანასტასია ვიტკოვსკაია - რუსეთში; და მის სამეფო აღმატებულებას, პრინც ფილიპ ფონ უნდ ცუ ლიხტენშტეინს.

რაც შეეხება ადგილობრივებს, ლი დიდ მადლობას უხდის ფიზიოთერაპევტ სკოტ კნოჩს, რომლის ინტერვენციამ კისრის რადიკულოპათიით გამოწვეული დაუძლურების შემთხვევაში თითქმის სასწაულებრივი შედეგები გამოიღო. ლი ასევე აღუწერლად დავალებულია ბრუს ქეის წინასე რომლის სამუშაოსადმი გულითადად და მშვიდმა მიდგომამ, მაღალი დონის ორგანიზებულობასა და საქმის ბოლომდე მიყვანასთან ერთად, არაჩვეულებრივად დადებითი გავლენა იქონია პროცესებზე, რადგან მან მიიღო გამოწვევა, შემოეტანა სულ ცოტაოდენი წესრიგი და საღი აზროვნება ლის პროფესიულ საქმიანობაში. ჩვენ კიდევ ერთხელ მოვასხენებთ მადლობას ლინდა კორის, მის მიერ გაწეული ხანგრძლივი დახმარებისა და მეგობრობისთვის, რომელიც დღესაც არის ჩვენი მუდმივი წარმომადგენელი ჰარვარდის უნივერსიტეტში და აგრეთვე ჰომა ამინმადანის, რომელიც ამჟამად დროებით თეირანში ცხოვრობს.

ედნა ენჩ ვინტნერს გილდის წევრები - შნეკენბერგები, პესკატორები, ჰაინესები და ბიდსები - ტერისთან ერთობლივი ძალისხმევით, იკვლევენ მეღვინეობის ხელოვნებისა და მეცნიერების წარმატებებს, წარუმატებლობებს და საიდუმლოებებს. სამი პროფესიონალი მეღვინე, ბობ შებელჰატი - ტულუზადან, რომეო “მეო” ზუხი - პიედრას კრიკის ღვინის ქარხნიდან და ბრეტ ესკალერა - კონსილიენსის და ტრე-ანელიდან, გვთავაზობენ რჩევას, რომელიც ეხება როგორც ლიდერშიფს, ისე მეღვინეობას. “მეო” შეგვახსენებს: “ხედმეტად ნურასოდეს გააკონტროლებთ თქვენს ვაზს”.

ხოლო ბრეტი სანამ რომელიმე შეკითხვაზე პასუხს გასცემდეს, ჯერ ამბობს: “გარემოებებიდან გამომდინარე”.

კმაყოფილები ვართ, რომ ჯოსი-ბასთან ჩვენი ოცდაათ-წლიანი პარტნიორობის ფარგლებში, კვლავ ვავრძელებთ მასთან კარგ ურთიერთობას. მადლობას მოვასხენებთ იმ მრავალ მეგობარს, რომელიც წლების განმავლობაში გვეხმარებოდა, მათ შორის ბილ ჰენრის, სტივ პიერსანტის, ლინ ლიხოუს, ბილ ჰიქს, დებრა ჰანტერს, სედრიკ კროკერს, ბაირონ შნაიდერს და მრავალ სხვას. უკანასკნელ წლებში კეიტ სუინი იყო არაჩვეულებრივი რედაქტორი და კიდევ უფრო უკეთესი მეგობარი და კმაყოფილები ვართ, რომ კვლავ მოგვიხდა მასთან მუშაობა. რობ ბრანდტმა ჩინებული სამუშაო გასწია, გვეხმარებოდა რა ვყოფილიყავით საკმარისად ორგანიზებული, რათა სარედაქციო პროცესი არ შეჩერებულიყო. ბევრელი პივერის მახვილი თვალი, რედაქტორული შეფასებები და თავაზიანი და მშვიდი გამათრახებისთვის მზაობა, წიგნის ხელნაწერს კიდევ უფრო აძლიერებდა.

გარდა რეცენზენტებისა, ჩვენ მივიღეთ მრავალი სასარგებლო წინადადება სხვადასხვა, ინფორმირებული და ნიჭიერი გუნდისგან. მათ შორისაა: ჰანა კარტერი (ფლორიდის უნივერსიტეტი), მეთუ ერისკენი (ტამპას უნივერსიტეტი), ჯეიმს “ჯი” ესპი (კლემსონი), ქის ფოლი (პენსილვანიის უნივერსიტეტი), ფრენკ ჰამილტონი (ეკერდის კოლეჯი), რობერტ “ბობ” ინესი (ვანდერბილტი) და კრისტი ლოშერი (ტეხასის უნივერსიტეტი, ოსტინი). ჩვენ ვერ შევძელით განგვეხორციელებინა მათი მრავალი შესანიშნავი ნააზრევი და ისინიც ყოველთვის როდი თანხმდებოდნენ ერთმანეთში, მაგრამ მათი წვლილი მრავალი თვალსაზრისით იყო სასარგებლო წიგნის მომზადებისას.

ლის ექვსი შვილი – ედვარდ, შელი, ლორი, სკოტი, ქრისტოფერი და ბრედლი – კვლავ ამდიდრებენ მის ცხოვრებას და თავიანთი წვლილი შეაქვთ მის შემოქმედებით ზრდაში. ლის სურვილია შეძლოს იმდენივე მისცეს მათ, რამდენიც მათ გაიღეს მისთვის. ბრედი გახდა რიფრეიმინგის შესახებ ახლებური ხედვის კრეატიული წყარო, ხოლო ქრისი - ჩვენი კონსულტანტი თანამედროვე მუსიკის დარგში. ჯენი დილ რაისმა გაახარა მამამისი იმით, რომ გახდა მომხიბვლელი და დამოუკიდებელი მეწარმე, უძღვება რა რესტორნების ბიზნესს და სთავაზობს “საწოლ-საუზმის” მომსახურებას Ein Tisch Inn-ში, (მის მეუღლე) ჯეიკთან და აგრეთვე აიდაპოს შტატის ქ. ჰაგერმანის მერთან ერთად. ჯენის აქვს იშვიათი ნიჭი, რომ თითქმის მაგიურად გარდაქმნას უმარტივესი ინგრედიენტები მაღალხარისხოვან კულინარულ ნაწარმად. განსაკუთრებულ აღნიშვნას იმსახურებენ ტერის მშობლები, ბობი და დოროთი დილები. მისი მამა გარდაიცვალა, ხოლო დედა ამჟამად ოთხმოცდაათი წლის არის, მაგრამ ორივემ საკმაოდ დიდხანს იცოცხლეს საიმისოდ, რომ სასიამოვნოდ განცვიფრებულიყვნენ იმ ფაქტით, რომ მათმა ხშირად-გზააბნეულმა ვაჟმა წიგნის დაწერა შეძლო.

ჩვენ ვუძღვნით ამ წიგნს ჩვენს ცოლებს, რომლებიც იმაზე მეტ დაფასებას და აღტაცებას იმსახურებენ, ვიდრე ჩვენ გამოვხატეთ. ჯონ გელსონი, ლის მეუღლე და უახლოესი კოლეგა, ცდილობს ინტელექტუალური გამოწვევები და კრიტიკა შეუთავსოს მხარდაჭერასა და სიყვარულს. იგი აქტიურად გვეხმარებოდა ჩვენი იდეების განვითარებაში, ხოლო წინა გამოცემებისთვის მომზადებული მისი სასწავლო სახელმძღვანელო იყო ამ

ქანრისთვის ფრეიმის ერთგვარი რღვევის მოდელი. მისი დახმარება იმდენად შეერწვა ჩვენს ნააზრევს, რომ არც კი ვიცით, როგორ გადავუხადოთ მადლობა მისი სიბრძნისა და გამჭრიახობისთვის, რისი მეშვეობითაც წიგნი კიდევ უფრო უკეთესი გახდა.

სენდი დილის ფსიქოლოგიური მომზადება საშუალებას აძლევს მას ორგანიზაციების სფეროს განსაკუთრებული და საგანმანათლებლო კუთხით მიუღდეს. მისი წარმატებული პრაქტიკის წყალობით მივიღეთ მაგალითები, რომლებიც დაგვეხმარა კიდევ უფრო ძლიერი კავშირები დაგვეყარებინა კლინიკური ფსიქოლოგიის ცნებებთან. იგი არის ამ დარგის ერთ-ერთი ყველაზე ნიჭიერი დიაგნოსტიკოსი, ისევე, როგორც არაჩვეულებრივი პარტნიორი, რომლის სიყვარული და მხარდაჭერა მთელი ამ ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში მართლაც დიდ გავლენას ახდენდა პროცესზე. მასში იშვიათად არის შეხამებული გამბედაობა და მზრუნველობა, ინტიმურობა და დამოუკიდებლობა, პასუხისმგებლობა და წახუმრება.

კიდევ ერთხელ დიდი მადლობა ჯოანს და სენდის. რაც უფრო მეტი წელი გადის, სულ უფრო მეტად გვიყვარხართ.

2008 წლის ივნისი

ლი გ. ბოლმანი
კანზას სიტი, მასაჩუსეტსი

ტერენს ი. დილი
სან ლუი ობისპო, კალიფორნია

ნაწილი პირველი:

ორგანიზაციების მნიშვნელობის გაგება

თავი პირველი

შესავალი

რიფრეიმინგის ძალა

ბობ ნარდელის სურდა, მოეგო სამკაცციანი შეჯიბრი და “ჯენერალ ელექტრიკის” „მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის პოსტზე ჩაენაცვლებინა მენეჯმენტის ლეგენდა ჯეკ უელში. იგი შეცბა, როდესაც, 2000 წლის ბოლოს უელში აუწყა, რომ იგი ვერასოდეს გახდებოდა “ჯენერალ ელექტრიკის“-ს მმართველი. ამის მიუხედავად, მეორე დღეს მან აღმოაჩინა, რომ დამამშვიდებელი პრიზი მოიგო. მას “ჰოუმ დეპოს” დირექტორმა დაურეკა და უთხრა, “თქვენ ალბათ ამ წუთს თავს ძალიან ცუდად გრძნობთ, მაგრამ სწორედ ახლა გაგიმართლათ ყველაზე ძალიან” (სელერსი, 2002 წ., გვ. 1).

ერთ კვირაში ნარდელიმ მუშაობა დაიწყო “ჰოუმ დეპოს” ახალ მთავარ აღმასრულებელ დირექტორად. იგი ძალიან განსხვავდებოდა თავისუფალი ბუნების მქონე იმ დამფუძნებლებისგან, რომლებმაც უკონტროლო „ნარინჯისფერი“ სამეწარმეო კულტურის საფუძველზე ძალზე წარმატებული საცალო ვაჭრობის კომპანია შექმნეს. მენეჯერები თავიანთ მაღაზიებს „ტომური ცოდნის“ გამოყენებით მართავდნენ, ხოლო მომხმარებლები იმედოვნებდნენ, რომ სასარგებლო რჩევებს მეგობრული, მცოდნე პერსონალისგან მიიღებდნენ. ნარდელიმ განაახლა “ჰოუმ დეპო”, დააწესა რა სრული ადმინისტრაციული კონტროლი და განსაკუთრებული მნიშვნელობა

მიანიჭა დისციპლინასა და რაოდენობრივ მაჩვენებლებს კომპანიაში. თითქმის ყველა მაღალი დონის ადმინისტრატორი და უშუალოდ კლიენტებთან მომუშავე მრავალი მენეჯერი, გამოცვალეს და ხშირ შემთხვევაში ყოფილი სამხედროებით ჩაანაცვლეს თავიდან ისე ჩანდა, რომ ყველაფერმა ამან გაამართლა: გაიზარდა მოგება, მართვის ექსპერტები მიესალმნენ „საუცხოო საშუალებების მთელ სპექტრს“, რომელსაც ნარდელი იყენებდა „დრმა, გრძელვადიანი კულტურული ცვლილებისათვის“ (ჩარანი, 2006 წ., გვ.1). მაგრამ ცვლილების გრძელვადიანი ეფექტი თანამშრომელთა სამუშაო ენთუზიაზმისა და კლიენტების მომსახურების დონის გარდაუვალ გაუარესებასაც გულისხმობდა. თუკი დამფუძნებლები წარმატებით ატარებდნენ „ყურადღებით მოექცევი კლიენტს“ პოლიტიკას, ნარდელის მიერ გატარებულმა სტანდარტებისა და წესების განუხრელი დაცვის პოლიტიკამ „ჰოუმ დეპო“, კლიენტების კმაყოფილების თვალსაზრისით, თავის დარგში ბოლო ადგილზე გადაისროლა.

ნარდელის სულ უფრო და უფრო ხშირად აკრიტიკებდნენ ყველაფრის გამო, იქნებოდა ეს აქციების ფასების ვარდნა, თუ ნარდელის უჩვეულოდ მაღალი, 245 მილიონიანი (ამერიკულ დოლარებში) ანაზღაურება. “ჰოუმ დეპოს”, 2006 წლის აქციონერთა კრებაზე ნარდელი იმედოვნებდა, რომ მოწინააღმდეგეებს გამოუვალ მდგომარეობაში ჩააყენებდა, ცოტა დროს დაუტოვებდა რაიმეს სათქმელად და თუკი რამეს იტყოდნენ, პასუხს არ გასცემდა: “ეს იყო, როგორც “ჰოუმ დეპოს” აღმასრულებლები იტყოდნენ, 37-წუთიანი ფიასკო. გასულ წელს, დაღავერში, სასტუმროს ქვედა სართულის სააქტო დარბაზში, “ჰოუმ დეპომ” ჩაატარა ნაჩქარევი წლიური შეკრება, რომლებსაც დამსწრეებმა “შოკის მომგვრელი” და “ქედმაღლური” უწოდეს. შეხვედრაზე არ ჩანდა არც გამგეობა და დროის მაჩვენებელი უზარმაზარი ეკრანები გაბრაზებულ ინვესტორებს სიტყვას შუაზე აწყვეტინებდნენ.” (ბარბარო, 2007 წ., გვ. C1). აქციონერების და ბიზნესპრესის მიერ ატეხილი ხმაური გამანადგურებელი იყო. ნარდელი, საპირისპიროს დასამტკიცებლად ციფრობრივ მაჩვენებლებს იქნევდა, რათა ეჩვენებინა, რომ ყველაფერი კარგად იყო. ჩანდა არ ესმოდა, ან არ აწუხებდა ის ამბავი, რომ დაბრკოლებები შეუქმნა გამგეობას, გააგიჟა აქციონერები, გააწბილა კლიენტები და კიდევ უფრო გააძლიერა თავისი, როგორც ამპარტავანისა და წამყრუებელის, რეპუტაცია. 2007 წლის დასაწყისში ნარდელიმ მოულოდნელად დატოვა “ჰოუმ დეპო” (გროუ, 2007 წ.).

ნარდელის ძველმა უფროსმა ჯეკ უოლშმა მას საუკეთესო ოპერატიული მენეჯერი უწოდა იმათგან, რომელიც კი ოდესმე უნახავს. ნარდელიმ, მიუხედავად მისი ნიჭისა და წარმატებისა, “ჰოუმ დეპოში” მარცხი განიცადა, რადგან მთელი სურათის მხოლოდ ნაწილს ხედავდა. იგი აღმოჩნდა მსხვერპლი ლიდერების ერთ-ერთი ყველაზე დამახასიათებელი დაავადებისა: სურათის არასრულად ან დამახინჯებულად დანახვა, მნიშვნელოვანი სიგნალების არად ჩაგდების ან არასწორი ინტერპრეტაციის შედეგად. ბიზნესში დაშვებული შეცდომების შესახებ არსებული დიდძალი ლიტერატურა ადასტურებს, რომ სწორედ დიდი სურათის დანახვის უნარის არარსებობა არის დამღუპველი ბევრი ბიზნესმენისთვის (მაგალითად, იხ. ადლერი და ჰიუტონი, 1997 წ.; ფაინბერგი და ტარანი, 1995 წ.; რიკსი, 1999 წ.; სობელი, 1999 წ.).

“ენრონის” ნგრევა ნისლში გზის გაკვლევის კიდევ ერთი მაგალითია. “ენრონმა” ხენიტში ყოფნისას თავი „მსოფლიოს ლიდერ კომპანიადა“

გამოაცხადა. ჟურნალ „ფორუნის“ „ამერიკის ყველაზე საყვარელი კომპანიების“ სიაში „ენრონი“ მრავალი წლის განმავლობაში შედიოდა და ექვსი წლის განმავლობაში ზედიზედ დასახელდა „ყველაზე ინოვაციურ“ კომპანიად (მაკლინი, 2001. წ. გვ. 60). გასაკვირი არ იყო, რომ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი კენეტ ვ. ლეი დასახელებული იყო ხალხის ყველაზე საყვარელ და უძლიერეს ბიზნეს ლიდერებს შორის. ლეი და ენრონიც“ წარმატებული იყო. მაშ რა შეიძლებოდა დამართოდა ასეთ დიდ, რენტაბელურ, ინოვაციურ, სწრაფად მზარდ კომპანიას?

პრობლემა იმაში მდგომარეობდა, რომ ხდებოდა ბუღალტრული დავთრების ფაბრიკაცია, გარე აუდიტორები კი ფხიზლად არ იყვნენ. 2001 წლის დეკემბერში „ენრონმა“ იმ დროისათვის ისტორიაში ყველაზე ცნობილი დიდი კორპორატიული გაკოტრება განიცადა. ერთი წლის განმავლობაში მისი ერთი აქციის ფასი ოთხმოცი ამერიკული დოლარიდან ოთხმოც ცენტამდე დავარდა. აორთქლდა აქციონერების კუთვნილი ათობით მილიარდი ამერიკული დოლარი. ოთხი ათასზე მეტმა ადამიანმა დაკარგა სამუშაო და ბევრ შემთხვევაში დანახოგები და საპენსიო ფონდები.¹ საზღაური აუდიტორებმაც გადაიხადეს, ფხიზლად არყოფნისათვის. ასწლოვანი კომპანია „ანდერსონ უორლდვაიდ“ - ერთდროს შეუბღალავი რეპუტაციით - „ენრონთან“ ერთად დაინგრა.

რა გაკეთდა არასწორად? მარცხის შემდეგ კრიტიკოსებმა დიდი ოდენობის დამაჯერებელი ახსნა-განმარტება შემოგვთავაზეს. ამის მიუხედავად, „ენრონის“ ლიდერები მაინც შოკირებულნი და თავგზააზნეულნი ჩანდნენ ასეთი სწრაფი თავისუფალი ვარდნის გამო. „ენრონის“ ყოფილი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ჯეფრი კ. სქილინგი, რომელიც „ენრონის“ ამბიციური კულტურის მთავარ არქიტექტორად მიიჩნეოდა, კოლეგების დახასიათებით, „აბსოლუტური კონტროლის მოპოვების იდეით შეპყრობილი, პრაქტიკოსი კორპორატიული ლიდერის მსგავსი ტიპი იყო, რომელსაც ხელთ ეპყრა თავსატეხის ყველა დეტალი“ (შვარცი, 2002 წ. გვ. C1). სქილინგი, „ენრონის“ დანგრევამდე სამი თვით ადრე გადადგა, აუხსნელი „პირადი მიზეზების“ გამო. ყველას აინტერესებდა, ხომ არ გადმოსტა იგი გემიდან, რომელსაც სასიკვდილო აისბერგი უახლოვდებოდა. მაგრამ მან „ენრონის“ გაკოტრების შემდეგ განაცხადა: „მე წარმოდგენაც არ მქონდა, თუ კომპანიას რამე პრობლემა ჰქონდა“ (გვ. C1). საბოლოოდ, 2006 წლის ოქტომბერში, მასაც და ლეისაც სასჯელი გამოუტანეს მრავალი ჩადენილი თაღლითობისა და იმ როლისთვის, რომელიც „ენრონის“ დანგრევაში შეასრულეს. სასამართლო პროცესებზე ორივე დაბეჯითებით ირწმუნებოდა, რომ მათ არამართებული არაფერი ჩაუდენიათ. „ენრონი“, ამტკიცებდნენ ისინი, იყო სტაბილური და წარმატებული კომპანია, რომელიც დაანგრიეს იმ ძალებმა, რომლებსაც ისინი ან არ იცნობდნენ, ან ვერ აკონტროლებდნენ. საჯარო აზრის საპირისპიროდ, ორივეს თავი მიანნდა მსხვერპლად და არა ბოროტმოქმედად.

სქილინგიც და ლეიც მცოდნე ადამიანებად ითვლებოდნენ, მაგრამ საბოლოოდ ორივემ უცოდინრობა მოიმიზეზა. ადვილია ამტკიცო, რომ ისინი იმიტომ იჩემებდნენ უცოდინრობას, რომ თავდასაცავად სხვა უკეთესი არაფერი გააჩნდათ. ასეც რომ იყოს, მათ არ ჰქონდათ უფრო ღრმა დონის ინფორმაცია. ლეი და სქილინგი ყველაფერს აკეთებდნენ, რომ „ენრონი“ „მსოფლიოს ლიდერი კომპანია“ გამხდარიყო. მტკიცედ სჯეროდათ, რომ შექმნეს „სტრუქტურების მზერველი“ კომპანია, რევილუციური

ბიზნესმოდელით. იცოდნენ, რომ ეს სარისკო იყო, მაგრამ თვლიდნენ რომ უნდა შეცვალო, გაღუნო ან დაანგრიო ძველი წესები, როდესაც იწყებ რუკაზე აღუნიშნავი ტერიტორიის კვლევას. ინვესტორებმა იყიდეს აქციები, ბიზნეს-პროფესორებმა კი წერეს სტატიები იმის თაობაზე, რომ “ენრონის” წარმატებას მენეჯმენტის ცოდნა განაპირობებდა. ხაფანგს წარმოადგენდა ის, რომ ლეიმ და სქილინგმა არასწორად წაიკითხეს თავიანთი სამყარო და ვერ მიხვდნენ, რომ ანგრევდნენ იმ კომპანიას, რომელიც ასე უყვარდათ.

უვიცობის უბედურება მხოლოდ კორპორაციებით არ შემოიფარგლება – მთავრობაც გეთავაზობს თავის წილ მაგალითებს. 2005 წლის აგვისტოში, ქარიშხალმა კატრინამ ნიუ ორლეანი გაანადგურა. დაინგრა კაშხლები და ქალაქის უმეტესი ნაწილი წყლით დაიფარა. ათიათასობით ადამიანი, მათ შორის მრავალი ღარიბი და შავკანიანი, დღეების განმავლობაში გაუსაძლის მდგომარეობაში აღმოჩნდა. სახელმწიფო ორგანოები მოუშადებელი აღმოჩნდნენ, დახმარება კი იგვიანებდა. ამერიკელები ტელევიზიით უყურებდნენ რეპორტაჟებს ამ ქაოსის შესახებ და გაცდნენ, როდესაც მოისმინეს ქვეყნის საგანგებო სიტუაციებზე პასუხისმგებელი მთავარი ოფიციალური პირის ნაციონალური უსაფრთხოების მდივნის პასუხი ჟურნალისტებისთვის, რომ „მისთვის არ მოუხსენებიათ“ არაფერი იმის მსგავსზე, რასაც ტელემაყურებლები თავიანთი საკუთარი თვალით ხედავდნენ. როგორც ჩანს, იგი უკეთ იქნებოდა ინფორმირებული CNN-ს რომ დაყრდნობოდა და არა საკუთარ უწყებას.

ნაციონალური უსაფრთხოება, “ენრონი” და “ჰოუმ დეპო” წარმოადგენს ენდემური პრობლემების მხოლოდ იმ რამდენიმე მაგალითს, როცა გგონია სწორი სურათი გაქვს და არასწორი მიმართულებით კი მიდიხარ. მენეჯერები ხშირად ვერ აბარებენ ამ ტესტს. უცოდინრობა არის ცხოვრებისეული ფაქტი თვით ყველაზე ჭკვიანი ადამიანებისთვისაც კი. ხანდახან ინფორმაცია, რომელიც გგჭირდება, ბუნდოვანი ან ძნელად მოსაპოვებელია. ზოგჯერ ყურადღებას არ ვაქცევთ ხელთ არსებულ ინფორმაციას ან მის არასწორ ინტერპრეტაციას ვახდენთ. გადაწყვეტილების მიმღებნი ხშირად, არასწორად, იკეტებიან საკუთარ თავებში და ვერ ერკვევიან გარემოებებში. რაც შეეხება ლეისა და სქილინგს: ისინი ცდებოდნენ, როდესაც აცხადებდნენ, რომ „ჩვენ განსხვავებულები ვართ ყველა დანარჩენებისგან. ჩვენ უფრო ჭკვიანები ვართ.“ რაც შეეხება ნარდელის, ის დარწმუნებული იყო, რომ მის ხელთ არსებული რაოდენობრივი მაჩვენებლები მთლიან სურათს იძლეოდა.

ქვემოთ შემოთავაზებულ დისკუსიებში ჩვენ ვიკვლევთ სინამდვილის ვერ დანახვის, არცოდნის წარმოშობას და მის სიმპტომებს. ჩვენ შემოგვაქვს რიფრეიმინგი – წიგნის კონცეპტუალური ბირთვი – და ჩვენი მთავარი რეკომენდაცია მოვლენების შეფასებასთან დაკავშირებით. რიფრეიმინგი ითხოვს იფიქრო და ერთზე მეტი კუთხიდან შეაფასო სიტუაცია. ამასთან, შემოგვაქვს ოთხი მკაფიო ფრეიმი – სტრუქტურული, ადამიანური რესურსების, პოლიტიკური და სიმბოლური: თითოეული მათგანი არის ლოგიკური და ძლიერი თავის საკუთარ უფლებებში. ისინი, ერთად აღებული გვეხმარებიან ამოვხსნათ მნიშვნელოვანი ორიენტირების მთელი სპექტრი, დავინახოთ ყოველისმომცველი სურათი იმისა, თუ რა ხდება და რაა გასაკეთებელი.

ორგანიზებული საქმიანობის ღირსებები და ხარვეზები

მეცხრამეტე საუკუნის შუა პერიოდში, სარკინიგზო ხაზისა და ტელეგრაფის გაჩენამდე, ადამიანები თავად მართავდნენ საკუთარ საქმეებს. ამერიკას არ ჰქონდა მრავალდარგობრივი ბიზნესი და არ სჭირდებოდა პროფესიული მენეჯერები (ჩენდლერი, 1977 წ.). ფეთქებადმა ტექნოლოგიურმა და სოციალურმა ცვლილებებმა წარმოშვა სამყარო, რომელიც იმ პერიოდთან შედარებით გაცილებით ურთიერთდაკავშირებული, დაუდეგარი და რთული იყო. ადამიანები იბრძოდნენ მუდმივი რისკის ქვეშ, რომ არ ჩამორჩენოდნენ ცხოვრებას, არ ჩაძირულიყვნენ იმ სირთულეებში, რომლებიც „მათ გაგებას აღემატებოდა“ (კიგანი, 1998 წ.). რამდენიმე წლის წინ მოქმედი მართვის და ორგანიზაციული ფორმები დღეს უკვე მოძველებულია. სერიქსმა (1993 წ.) ამას დიდი ორგანიზაციული დარტყმა უწოდა. „საინფორმაციო რევოლუცია, ეკონომიკის გლობალიზაცია, მოვლენების პროლიფერაცია, რომლებიც ჩვენს ყველა რწმენას ანგრევს, დიდი იდოლოგიების მსხვრევა, გაერთიანება CNN-ის შემოსვლა, რაც ჩვენ ერთ ვეებერთელა, პლანეტარულ სოფლად გარდაგვქმნის, ყველა ამ დარტყმამ გადააყირავა თამაშის წესები და გუშინდელი ორგანიზაციები ანტიკვარიატად აქცია“ (გვ. 14-15).

კომპლექსური ორგანიზაციების მომრავლებამ ადამიანის მრავალი საქმიანობა კოლექტიური მცდელობის საგნად აქცია. ჩვენ ვიზრდებით ოჯახებში და ვიწყებთ საკუთარი ოჯახების შექმნას. ვმუშაობთ კომპანიებისა თუ ორგანიზაციებისთვის. ესწავლობთ სკოლებსა და უნივერსიტეტებში. ვლოცულობთ სინაგოგებში, ეკლესიებსა და მეჩეთებში. ვთამაშობთ სპორტის სხვადასხვა სახეობას გუნდებში, პროფესიულ სპორტულ ჯგუფებსა და ლიგებში. ვწევრიანდებით კლუბებსა და ასოციაციებში. მრავალი ჩვენგანი დაბერდება, საავადმყოფოებსა თუ მოხუცებულთა სახლებში გარდაიცვლება. ჩვენ ვაგებთ ამ ადამიანურ ინსტიტუციებს იმის გამო, რომ გაგვიკეთონ ის, რისი გაკეთებაც მათ ჩვენთვის შეუძლიათ. ისინი აწარმოებენ სამომხმარებლო საქონელს, გვთავაზობენ გართობას, გვიწევენ სოციალურ და სამედიცინო მომსახურებას და გვთავაზობენ თითქმის ყველაფერს, რასაც ვიყენებთ, მოვიხმართ ან რაც გვსიამოვნებს.

მიუხედავად ამისა, ჩვენ ძალიან ხშირად ვაწყდებით ამის საპირისპიროსაც. როცა ორგანიზაციებს შეუძლიათ გააწვილონ და გამოიყენონ ადამიანები. ძალზე ხშირად ხდება, რომ პროდუქციას იწუნებენ, ოჯახები უმოქმედონ არიან, სტუდენტები ვერ ახერხებენ სწავლას, პაციენტები კვლავ ავად არიან და პოლიცია, ნაცვლად მდგომარეობის გაუმჯობესებისა, უარესად აფუჭებს საქმეს. მუშაობას, ხანდახან, იმდენად ცოტა აზრი აქვს, რომ სამსახურებს ხელფასის გადახდის მეტი, სხვა ღირებულება თითქმის აღარც გააჩნიათ. ორგანიზაციების ოფიციალურ განცხადებებს და საჯარო გამონათქვამებს თუ დავუჯერებთ, დღეს ყველა კომპანია ცდილობს თავისი თანამშრომლების განვითარებას და მომხმარებლების მოხიბვლას, მაგრამ ბევრი მათგანი ვერ აღწევს მიზანს. სკოლებს აღანაშაულებენ მათი სხვადასხვა სოციალური ნაკლის გამო, უნივერსიტეტებზე ამბობენ, რომ ისინი გონების გახსნის ნაცვლად, ახშობენ მას. სახელმწიფო ორგანოებს აკრიტიკებენ ბიუროკრატიისა და სიმკაცრის გამო. კერძო სექტორს თავისი საკუთარი პრობლემები გააჩნია. ავტომობილების მწარმოებლებს უკან გააქვთ დეფექტის მქონე მანქანები. საკვებისა და ფარმაცევტული ნაწარმის მწარმოებლები აავადებენ

ადამიანებს თავიანთი მოთუნუქებული პროდუქციით. კომპიუტერული პროგრამების კომპანიებს მოაქვთ მოსასმენი აპარატურა და „გაბერილი“ პროგრამული უზრუნველყოფა. საწარმოო ავარიების გამო, ჰაერსა და ზღვაში იფრქვევა ქიმიკატები, ნავთობი, ტოქსიკური გაზი და რადიოაქტიური ნივთიერებები. ძალზე ხშირად, კორპორატიული სიძუნწე და დაუდევრობა ანადგურებს სიცოცხლესა და საზოგადოებას. დასკვნა: ჩვენ გვაიძულებენ ისე ვმართოთ ორგანიზაციები, რომ მათი ღირსებები აღემატებოდეს მათ ხარვეზებს. მნიშვნელოვანი შეკითხვაა: რატომ?

უეიცობის უბედურება

წლების განმავლობაში საუკეთესო და ყველაზე გამჭრიახი მენეჯერები მანევრირებენ ან სხვაგვარად იკვლევენ გზას დიდი საწარმოების მწვერვალებისკენ. შემდეგ კი ნამდვილ სისულელეებს სჩადიან. როგორ ხდება, რომ კაშკაშა ადამიანი მკრთალებს? ერთ-ერთი თეორიის თანახმად, ისინი მხოლოდ საკუთარი თავის გამო არიან ზედმეტად ჭკვიანები. ფაინბერგი და ტარანი (1995 წ.) ამას უწოდებენ „თვით-დესტრუქციული ინტელექტის სინდრომს.“ ისინი ამტკიცებენ, რომ ჭკვიანი ადამიანები სულელურად პიროვნული დეფექტების გამო იქცევიან როგორცაა, ამპარტავნობა, ქედმაღლობა და მარცხის გაუცნობიერებლობა განცდის გაუცნობიერებელი აუცილებლობა. ფაქტია, რომ ფსიქიური დეფექტები აშკარად ჰქონდათ ისეთ არანეგულულებრივად თვით-დესტრუქციულ პიროვნებებს, როგორც იყო ადოლფ ჰიტლერი, რიჩარდ ნიქსონი და ბილ კლინტონი. მაგრამ, მთლიანობაში, ინტელექტუალურად ჩამორჩენილ ადამიანებს იმდენივე ფსიქოლოგიური პრობლემა გააჩნიათ, რამდენიც საუკეთესო და ყველაზე გონიერ ადამიანებს. უეიცობის რეალური წყარო არ არის პიროვნება ან ინტელექტის კოეფიციენტი. ჩვენ სრულ გაუგებრობაში ვყარდებით, როდესაც გუშანი გვლაღატობს. როდესაც სიტუაციის შესახებ ჩვენი წარმოდგენა არასწორია, ჩვენი მოქმედებებიც არაზუსტი იქნება. მაგრამ თუ ჩვენ ვერ ვხვდებით, რომ ჩვენი წარმოდგენა არასწორია, მაშინ ვერც იმას მივხვდებით, რომ ვერ მივიღეთ ის, რისი იმედიც გვქონდა. ისე, ნარდელის მსგავსად, ჩვენც დაჟინებით ვამტკიცებთ, რომ მართლები ვართ, მაშინ როდესაც კვალს უკვე ავცდით.

ვოგანი (1995 წ.), ცდილობდა რა აეხსნა 1986 წლის კატასტროფა, რომელმაც „ჩელენჯერის“ კოსმოსური ხომალდი გაანადგურა და ეკიპაჟის წევრები იმსხვერპლა, ხაზგასმით მიუთითებდა იმაზე, თუ რამდენად მძიმეა ადამიანებისთვის საკუთარი, ფესვგამჯდარი მენტალური მოდელების დამორჩილება: „ისინი თავს იმტვრევენ ურთიერთსაპირისპირო მონაცემების გაგებაზე, მაგრამ, როგორც წესი, წარმატებას მხოლოდ მის გვერდზე გადადებით აღწევენ მანამ, სანამ არ წააწყდებიან ისეთ მონაცემს, რომელიც ზედმეტად საინტერესოა საიმისოდ, რომ ყურადღება არ მიაქციო, ზედმეტად გასაგებია, რომ არასწორად აღიქვა, ძალზე მტკივნეულია, რომ უარყო, რაც კიდევ უფრო ნათელს ხდის სხვა ნიშნებს, რომელთა დანახვაც მათ არ სურთ, აიძულებს რა მათ შეცვალონ და დათმონ ის მსოფლმხედველობა, რომელიც მათ ასე გულდასმით შექმნეს“ (გვ. 235).

თითოეული ჩვენგანი იგებს თავის საკუთარ ფსიქიატრიულ ციხეს და შემდეგ იქ იკეტება. როდესაც არ ვიცით რა გავაკეთოთ, უმეტესად იმას ვაკეთებთ, რაც ვიცით. ეს გვეხმარება ავსსნათ უშუალოდ კლიენტებთან მომუშავე მენეჯერებიდან მიღებული მრავალი საგანგაშო ანგარიში:

- ჰოგანი, კერფი და ჰოგანის (1994 წ.) შეფასებით, ამერიკელი მენეჯერების ნახევარი თუ არა, სამი მეოთხედი მაინც ვერ აკმაყოფილებს სამსახურებრივ მოთხოვნებს. მაგრამ, შესაძლოა, ვერც კი ხვდებიან ამას: კრუგერმა და დანიგმა (1999 წ.) აღმოაჩინეს, რომ რაც უფრო არაკომპეტენტურია ადამიანი, მით უფრო გადაჭარბებულად აფასებს თავის მუშაობას, ნაწილობრივ იმიტომ, რომ არ იცის რას ნიშნავს კარგი მუშაობა.
- 2006 წლის მაჩვენებლებით (ბერნსი და კილი, 2007 წ.), მრავალპროფილური აღმასრულებელი კომპანიების მიერ წარმოებული დაქირავების პოლიტიკა ორი წლის ვადაში განიცდის კრახს.
- 2003 წელს შეერთებული შტატები კვლავ უძლიერესი ეკონომიკის მქონე ქვეყანა იყო მსოფლიოში და მაინც კორპორატიულმა ამერიკამ დაამყარა მსოფლიო ისტორიაში ცნობილი სამიდან ორი გაკოტრების ახალი რეკორდი – „WorldCom“ - 104 მილიარდი ამერიკული დოლარით და „Conseco“ – 61 მილიარდი ამერიკული დოლარით. ჩარანი და უსიმი (2002 წ.) ასეთი კრახის გამომწვევს ერთადერთ წყაროდ „მენეჯერულ შეცდომას“ მიიჩნევენ (გვ. 52).
- გაკოტრდა 95 მილიარდი აშშ დოლარის აქტივების მქონე 176 სახელმწიფო კომპანია. ბიზნესის ეკონომიკური ვარდნის წყალობით სიტუაცია კიდევ უფრო გაუარესდა მომდევნო წელს, გაკოტრდა რა 258 მილიარდი აშშ დოლარის აქტივების მქონე 257 კომპანია (ჩარანი და უსიმი, 2002). ჩარანმა და უსიმმა თავიდან ბოლომდე შეისწავლეს ზემოაღნიშნული მდგომარეობა და მივიდნენ ერთ აზრამდე, „რომ ყველაფერ ამის სათავე კომპანიების დამფუძნებლის მენეჯერული შეცდომაა“ (გვ. 52).

სმოლი გაოცებულია, რომ ამდენი კორპორატიული ვეტერანი თავის დაქნევით ეთანხმება სკოტ ადამსის აღიარებულად არასამეცნიერო „დილბერტის პრინციპს“: „ყველაზე არაეფექტიანი მუშახელი სისტემატურად გადადის იმ ადგილას, სადაც მას ყველაზე ცოტა ზიანის მოტანა შეუძლია – მენეჯმენტში“ (1996 წ., გვ. 14).

ორგანიზაციების გაუმჯობესების სტრატეგიები: წარსული მუშაობის შედეგები

„ჩვენ, რასაკვირველია, შევეცადეთ გაგვეუმჯობესებინა ორგანიზაციები.“ ყოველ დღე უამრავი მენეჯერი ცხადდება ამის იმედით სამსახურში. ავტორები და კონსულტანტები აჭიანურებენ ახალი პასუხებისა და პრობლემების პერსპექტიული გადაჭრის მყარი გზების მონახვას. პოლიტიკის მკეთებლები ქმნიან ახალ კანონებს და ნორმატიულ აქტებს, ორგანიზაციების უფრო სწორი გზით წასაყვანად.

ორგანიზაციების გაუმჯობესების ყველაზე მარტივ სტრატეგიას წარმოადგენს მენეჯმენტის განახლება. თანამედროვე მითოლოგია გვიჩვენებს, რომ ორგანიზაციები ჩინებულად იმუშავებენ, თუ მათ კარგად მართავენ. მენეჯერებს ევალუატი ჰქონდეთ სრული სურათი და თვალყური ადევნონ მათი ორგანიზაციების ზოგად კეთილდღეობას და რენტაბელობას. სამწუხაროდ, ისინი ყოველთვის ვერ ასრულებენ დაკისრებულ ამოცანას, მაშინაც კი, როდესაც შეიარაღებული არიან კომპიუტერებით, საინფორმაციო სისტემებით, პროცესების ტექნოლოგიური სქემებით, ხარისხის კონტროლის პროგრამული უზრუნველყოფით და მრავალი სხვა ინსტრუმენტითა თუ ტექნიკით. ისინი აგრძელებენ ამ რაციონალური არსენალით და ცდილობენ მორაჯულონ ჩვენი ველური და პრიმიტიული სამსახურები. მიუხედავად ამისა, ძალზე ხშირად ბატონობენ ირაციონალური ძალები.

როდესაც მენეჯერები ვერ წყვეტენ პრობლემებს, ისინი ქირაობენ კონსულტანტებს. დღეს მრჩეველების რაოდენობა ძალზე გაზრდილი და მრავალფეროვანია: სტრატეგია, ტექნოლოგია, ხარისხი, ფინანსები, მარკეტინგი, კომპანიების შერწყმა, ადამიანური რესურსების მართვა, მმართველი კადრების მოძიება, სამსახურიდან დათხოვნილობა დასაქმება, კონსულტირება-ტრენინგი, ორგანიზაციის განვითარება და მრავალი სხვა. ნებისმიერი მენეჯერული გამოწვევის კონსულტანტი არსებობს, რომელიც მზად არის დახმარებისათვის მაღალი ანაზღაურებით.

მაღალი ანაზღაურების შესაბამისი ბრძნული რჩევების გაცემისათვის კონსულტანტები მნიშვნელოვნად უღრმავებიან ორგანიზაციებსა და კომპანიებში, სახელმწიფო უწყებებსა და სამხედრო სამსახურებში, საავადმყოფოებსა და სკოლებში არსებულ პრობლემებს. თუმცა, ხანდახან, კონსულტანტები დახმარების მაგიერ დაბრკოლებებს ქმნიან, ისინი ხშირად წუწუნებენ კლიენტების წარუმატებლობაზე, თავიანთი გამჭრიახობის გამოსახენად. „McKinsey & Co.“, „მაღალი დონის საკონსულტაციო ფირმების ქურუმი“ (ბირნი, 2002 წ., გვ 66) იმდენად მჭიდროდ იმუშავა „Enron“-თან, რომ მისი გაკოტრების შემდეგ მმართველმა პარტნიორმა, რაჯა გუფთამ, ჰიუსტონში გააგზავნა თავისი მთავარი იურისტი, რათა დაედგინა, ხომ არ გაუჩნდა მის ფირმას რაიმე პრობლემები. იურისტმა მოახსენა, რომ „McKinsey & Co.“-ს საფრთხე არ ემუქრებოდა. შვებით ამოსუნთქულმა რაჯა გუფთამ მამაცურად განაცხადა: „ჩვენ ვიცავთ ყველა სამუშაოს, რომელიც შეგვისრულებია. გარდა ამისა, ჩვენ შეგვიძლია მხოლოდ ვუთანაგრძნოთ მათ იმ პრობლემების გამო, რომელსაც ისინი განიცდიან. რაც სამწუხაროა“ (გვ. 68).

მენეჯერებისა და კონსულტანტების მარცხს მთავრობა კანონმდებლობით, პოლიტიკით და ნორმატიული აქტებით პასუხობს. ვისკონსინელმა ამომრჩეველებმა იმ იმედით აირჩიეს ხელისუფლება, რომ მათ „რადაც გაეკეთებინათ“ ისეთი სხვადასხვა მანკიერებასთან მიმართებაში, როგორცაა: გარემოს დაბინძურება, ჯანმრთელობისთვის სახიფათო პროდუქტი, რისკის შემცველი სამუშაო პირობები და ქაოსური სკოლები და ა.შ. მმართველმა ორგანოებმა ამას იმით უპასუხეს, რომ შეიმუშავეს „პოლიტიკა“. საკმაოდ დიდმა კვლევითმა დაწესებულებამ წარმოადგინა ისტორია იმ გახრწნილი მეთოდების შესახებ, რომლებიც ამახინჯებენ პოლიტიკის მკეთებლების განზრახვებს (ბარდახი, 1977 წ.; ელმორი, 1978 წ.;

ფროიდენბერგი და გრემბლინგი, 1994 წ.; პეტერსი, 1999 წ.; პრესმანი და ვილდავსკი, 1973 წ.). მაგალითად, პოლიტიკის მკეთებლები ათეული წლის განმავლობაში ცდილობდნენ აშშ-ის საჯარო სკოლების რეფორმირებას. დაიხარჯა გადასახადის გადამხდელების მილიარდობით ამერიკული დოლარი. შედეგი? იგივე - ამერიკის გადასვლა ერთეულთა მეტრიკულ სისტემაზე. 1995 წელს კონგრესმა მიიღო კანონმდებლობა, რომელიც სავალდებულოს ხდიდა მეტრიკული სტანდარტებისა და შეფასებების მიღებას. დღეს პროგრესი მინიმალურია (იხ. თავი მეთვრამეტე). თუ იცით რა არის ჰექტარი ან თუ შეგიძლიათ წარმოიდგინოთ სამასგრამიანი კრეკერების (საკნატუნო ნამცხვრის) პაკეტის მოცულობა, მაშინ ყველა ამერიკელზე წინ ყოფილხართ. კანონმდებლები არ ჩადრმავეებიან პრობლემის გადაჭრის საკუთარ გზებს, არ უფიქრიათ იმაზე, რას მოითხოვდა მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელება სანაცვლოდ.

მოკლედ, გაუმჯობესების სტრატეგიის ირგვლივ არსებული სირთულეები დოკუმენტურად კარგად არის დასაბუთებული. სამაგალითო ჩანაფიქრებს მეტი ხარჯები ახლავს, სარგებელი კი - ნაკლები. პრობლემები უფრო დიდხანს გრძელდება, ვიდრე მათ გადაჭრაზე დახარჯული დრო. ეს დაახლოებით იმას წააგავს, როდესაც ათასობით ბეჯითად მომუშავე მაღალმოტივირებული პიონერი წერაქვით ხელში აგრძელებს მუშაობას ჭაობში, რომელიც ძველის გაწმენდამდე უკვე წარმოშობს ახალ ნაყარს. დარწმუნებული ბრძანდებოდეთ, რომ არსებობს ოპტიმიზმის საფუძვლები. ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში ორგანიზაციები ზუსტად იმდენად შეიცვალნენ, რამდენადაც - წინა საუკუნეებში. მათ ბევრის გაკეთება მოუხდათ, რომ გადარჩენილიყვნენ. რეკოლუციურმა ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა, გლობალური ეკონომიკის ზრდამ და პროდუქციის მოხმარების ვარგისიანობის მოკლე ციკლმა წარმოშვა საქმეების კორიანტელი, რათა შექმნილიყო უფრო მოქნილი ორგანიზაციული ფორმები. ახალი ორგანიზაციული მოდელები ჩამოყალიბდა ისეთ კომპანიებში, როგორც არის “Pret `a Manger” (გაერთიანებული სამეფოს სოციალურად ეთიკური სენდვიჩების მაღაზიების ქსელი), “Google” (ახალი ამერიკული კომპანია) და “Novo Nordisk” (დანიური ფარმაცევტული კომპანია, რომელსაც თავისი საქმიანობის შედეგებში შეტანილი აქვს გარემოსდაცვითი და სოციალური მანქვნებლები). აქეთ-იქით მიმოხეული რამდენიმე ენთუზიასტი და მოხალისე, რომლებიც სხვადასხვა თემას სთავაზობენ „ვიკიპედიას“ და სხვა, ფართოდ გავრცელებული სოციალური ქსელების პროგრამული უზრუნველყოფის სპეციალისტებს, რომლებმაც “Linux”-ის ოპერატიული სისტემა შექმნეს, ციფრული ტექნოლოგიების სამყაროში არსებული შესაძლებლობების უამრავ დრამატულ მაგალითებს გვაწვდის. მაგრამ მიუხედავად ასეთი წარმატებისა, მარცხი მაინც ჩვეულებრივი მოვლენაა. მწვავე შეკითხვაა: როგორ შეუძლიათ ლიდერებს და მენეჯერებს გამოასწორონ როგორც თავისი საკუთარი, ისე თავიანთი ორგანიზაციების დაბრკოლებები?

ფრემინგი

გორან კარსტელი, ნიჭიერი ადმინისტრატორი, რომელიც „ვოლვოს“ ფრანგულ განყოფილებას ხელმძღვანელობდა 1980-იან წლებში, თითქმის ბოლომდე

წვდებოდა თითოეული მენეჯერის წინაშე მდგარ გამოწვევას: „სამყაროს ვერაფერს გაუგებ, ფაქტებს ვერ დააღაგებ, თუ არ გაგაჩნია მენტალური მოდელი, რომლითაც უნდა დაიწყო. არ არის აუცილებელი, რომ ეს იყოს სწორი თეორია, რადგან შენ შეგიძლია შეცვალო იგი ნებისმიერ დროს, ინფორმაციის შემოსვლის პარალელურად. მაგრამ ვერ დაიწყო რაიმეს სწავლას პერსპექტიული კონცეფციის ან ჰიპოთეზის გარეშე“ (ჰამპდენ-ტერნერი, 1992 წ. გვ. 167). ასეთ მენტალურ მოდელებს მრავალი იარლიყი აქვს – რუკები, აზროვნების ტიპები, სქემები და ბევრი რომ აღარ გავაგრძელოთ შემეცნებითი გაკვეთილები.² გავეცანით რა გოფმანის, დივის და სხვათა ნაშრომებს, შევარჩიეთ იარლიყი „ფრეიმები“. ფრეიმების აღწერისას ჩვენ განზრახ ვურევთ მეტაფორებს, რომლებიც წარმოადგენენ როგორც ფანჯრებს, რუკებს, ინსტრუმენტებს, ლინზებს, ორიენტაციებს, ფილტრებს, პრიზმებს და პერსპექტივებს, რადგან ყველა ეს სახელი იტყვის მხოლოდ ნაწილს იმ იდეისა, რისი გადმოცემაც ჩვენ გვსურს.

ფრეიმი არის მენტალური მოდელი – იდეებისა და ვარაუდების ერთობა – რომელიც მუდამ უნდა გახსოვდეს, რათა მან შეძლოს დაგეხმაროს კონკრეტული „ტერიტორიის“ გაგებასა და შეგუებაში. კარგი ფრეიმი აადვილებს იმის გაგებას, თუ რის წინაშე დგახარ და ჯამში, რისი გაკეთება შეგიძლია ამასთან დაკავშირებით. ფრეიმები არსებითი მნიშვნელობისაა, რადგან ორგანიზაციები არ მოდიან შენთან კომპიუტერული სანაწარმის სისტემებით, რათა რეგირგობით წაგიყვანონ შენი დანიშნულების ადგილამდე. პირიქით, მენეჯერებმა უნდა შეიმუშაონ და ატარონ ზუსტი რუკები თავიანთ თავებში.

ასეთი რუკები შესაძლებელს ხდის აღქმადი მონაცემების მთავარი ნაწილებისგან შექმნა და გააკეთო თანმიმდევრული მოდელი, ანუ სურათი, თუ რა ხდება. როდესაც ეს კარგად მიმდინარეობს, პროცესი „სწრაფი შემეცნების“ ფორმას ღებულობს, ანუ იმ პროცესის, რომელიც გლედველმა (2005 წ.) შეისწავლა თავის ბესტსელერში „გამობრწყინება“. იგი აღწერს მას, როგორც სანუქარს, რომელიც შესაძლებელს ხდის „ღრმად ჩასწვდევ გამოცდილების უვიწროვეს ხაზებს. კალათბურთის მოთამაშეზე, რომელსაც შეუძლია შევიდეს თამაშში და აღიქვას ყველაფერი, რაც მის გარშემო ხდება, ხშირად ამბობენ, რომ მას აქვს „სათამაშო მოედნის“ შეგრძნების უნარი“. (გვ. 44).

დეინი და პრატი (2007 წ.) აღწერენ ასეთი ინტუიციური „გამობრწყინების“ პროცესის ოთხ დამახასიათებელ თვისებას:

- იგი არის გაუცნობიერებელი. ეს შეგიძლია გააკეთო ისე, რომ არც კი იფიქრო მასზე და არც კი იცოდე, როგორ გააკეთე.
- იგი არის ძალიან სწრაფი. პროცესი ხშირად თითქმის უმალ ხდება.
- იგი არის მთლიანი. ხედავ კოჰერენტულ, აზრობრივ მოდელს.
- იგი იწვევს „ემოციურ გადაწყვეტილებას“. აზროვნება და გრძნობა ერთად მუშაობს, რწმუნდები, რომ იცი, რა ხდება და რა უნდა გააკეთდეს.

ამ პროცესის არსი სიტუაციურ ირიენტირებს უხამებს კარგად შესწავლილ მენტალურ სტრუქტურას – „ღრმად შენახულ, გაუცნობიერებელ კატეგორიას ან მოდელს“ (დეინი და პრატი, 2007 წ. გვ. 37). ეს არის მთავარი

უნარი, რომელიც სქილმა და ჩეიზმა (1973 წ.) აღმოაჩინეს ჭადრაკის ოსტატებში: მათ დაუყოვნებლივ შეეძლოთ ამოეცნოთ ჭადრაკის დაფის ორმოცდაათათასზე მეტი კონფიგურაცია. ეს უნარი შესაძლებლობას აძლევს დიდოსტატებს ერთდროულად ეთამაშონ მათზე ოცდახუთჯერ მეტ მეტოქეს და დაამარცხონ თითოეული მათგანი ყოველი სფლისათვის მხოლოდ ერთი წამის დახარჯვით.

სწრაფი აღქმის იგივე პროცესი გვხვდება დიაგნოსტიკურ კატეგორიებში, რომელთაც ექიმები ეყრდნობიან პაციენტების სიმპტომების შეფასებისას. ჰიპოკრატეს ფიცი – „ჩემი ძალღონის შესაბამისად... ავერიდო ყოველგვარი ვნების მიყენებას...“ – ექიმებისგან მოითხოვს, რომ, სანამ რეცეპტს გამოწერდნენ, დარწმუნდნენ, რის წინაშე დგანან. მათი კვალიფიციური დასკვნა ეფუძნება იმ კატეგორიებისა და ორიენტირების მთელ სპექტრს, რომელსაც მათ წვრთნა და გამოცდილება აძლევს. მაგრამ, ხანდახან, ისინი არასწორად იყენებენ ამას. შეცდომის ერთ-ერთი წყარო არის გაჩერება: ექიმები, ისევე როგორც ლიდერები, იფარგლებიან პირველი პასუხით, რომელიც სწორი ჰგონიათ მაშინაც კი, როდესაც რამდენიმე მნიშვნელოვანი ფაქტი არ ემთხვევა ერთმანეთს. „თქვენი გონება მახეებს გიგებთ, რადგან თქვენ ხედავთ მხოლოდ იმ ნიშნებს, რომელთა დანახვასაც ელით და იგნორირებას უკეთებთ იმათ, რომლებმაც უნდა გითხრან, რომ თქვენ ჯერ კიდევ ოკეანეში ხართ“ (გრუპენი, 2007 წ. გვ. 65).

ძნელია ცალკეული პაციენტის მოვლა, მაგრამ კიდევ უფრო რთული გამოწვევების წინაშე დგანან მენეჯერები, რადგან ორგანიზაციები გაცილებით რთულია და დიაგნოსტიკური კატეგორიებიც ნაკლებად კარგადაა დადგენილი. ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენი დასკვნების ხარისხი დამოკიდებულია თქვენს ხელთ არსებულ ინფორმაციაზე, თქვენს რუკებზე და იმაზე, თუ რამდენად კარგად ისწავლეთ მათი გამოყენება. კარგი რუკები კარგად შეესაბამებიან ადგილმდებარეობას და საკმარის დეტალებს გაწვდიან საიმისოდ, რომ სწორი კურსი შეინარჩუნოთ. თუ თქვენ ცდილობთ გზა გაიკვლიოთ სან-ფრანცისკოს ცენტრისკენ, ამაში ჩიკაგოს ან კალიფორნიის ავტოსტრადის რუკები ნამდვილად ვერ დაგეხმარებათ. ანალოგიურად, განსხვავებული სიტუაციები, განსხვავებულ მიდგომებს მოითხოვს.

სწორი რუკის შემთხვევაშიც კი, სიტუაციაში გარკვევა ნელი და მოუხერხებელი იქნება, თუ გზის ყოველი გადაკვეთის შემდეგ რუკის შესასწავლად გაჩერდები. საბოლოო მიზანი არის მყარი, ნოუ-ჰაუს ტიპის გამოცდილება, რომელიც საშუალებას გაძლევს სწრაფად იფიქრო და ისეთივე სისწრაფით წაიყვანო ორგანიზაციები სწორი მიმართულებით, როგორითაც შენი მანქანით მიჰქრიხარ ხოლმე სახლში, ცნობილი მარშრუტით. შეგიძლია მიიღო სწრაფი და ავტომატური გადაწყვეტილებები, რადგან ერთი შეხედვით ხვდები, სად ხარ და რისი გაკეთებაა საჭირო შემდეგ ეტაპზე.

არ არსებობს ამ ტიპის გამოცდილების შექმნის მოკლე გზა. ამას სჭირდება დიდი ძალისხმევა, დრო, პრაქტიკა და რეაგირება. ზოგი ძალისხმევა უნდა დაიხარჯოს სწავლების ფრეიმზე და მასთან დაკავშირებულ იდეებზე. ასევე მნიშვნელოვანია იდეების სწორად გადმოტანა ქაღალდზე და მათი გამოყენება. გამოცდილება, ეს სიტყვა ხშირად გვეხმის, არის საუკეთესო მასწავლებელი, მაგრამ ეს ასეა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას ჩაუფიქრდები და მისგან გაკვეთილებს მიიღებ. მაქკოლმა,

ლომბარდომ და მორისონმა (1988 წ. გვ. 122) დაადგინეს, რომ წარმატებული ადმინისტრატორების მთავარი თვისებაა „განსაკუთრებული შეუპოვრობა, ამოიღონ რაიმე ღირებული საკუთარი გამოცდილებიდან და შეიძინონ შემდგომი განვითარებისთვის აუცილებელი მდიდარი გამოცდილება.“

ფრეიმის დამსხვრევა

ფრეიმინგი გულისხმობს მენტალური რუკების გარემოებებთან შესამებას. *რიფრეიმინგი* მოითხოვს სხვა უნარს – ფრეიმების დამსხვრევის უნარს. რატომ არის ეს საჭირო? ამას გვიჩვენებს 2007 წლის ზაფხულში მომხდარი ამბავი. წარმოდგინეთ თქვენი თავი ამხანაგების ჯგუფთან ერთად: სადილობთ ვაშინგტონის ერთ-ერთი სახლის ტერასაზე. მოულოდნელად ჩნდება შეიარაღებული, ჩაფხუტიანი თავდამსხმელი და თავზე მიადებს იარაღს თოთხმეტი წლის სტუმარს. „მომეცი ფული, – ამბობს ის, – ან სროლას დაეწევი.“ რას იზამ, თუ მაგიდასთან ზიხარ? შეგიძლია სცადო ფრეიმის დამსხვრევა. აი, სწორედ ეს გააკეთა კრისტინა „ჩა ჩა“ როვენმა.

- „ეს-ესაა სადილობას ვამთავრებდით“, – უთხრა მან თავდამსხმელს.
- „ხომ არ დაღვევით ერთ ჭიქა ღვინოს ჩვენთან ერთად?“
- თავდამსხმელმა მოწრუპა მათი “Chateau Malescot St-Exupery“ და თქვა: – „ეშმაკმა დალახვროს, კარგი ღვინოა.“
- გოგონას მამამ თავდამსხმელს სთხოვა, მთელი ჭიქა დაეღია. როვანმა მას მთელი ბოთლი შესთავაზა.
- ყაჩაღმა ჩაფხუტი მოიხადა, კიდევ ერთი ყლუპი მოსვა და კამამბერის ყველიც მოკბინა. იარაღი თავისი სპორტული კოსტუმის შარვალში ჩაიდო....
- „ფუიქრობ, მისამართი შემეშალა“, – თქვა თავდამსხმელმა ბოდიშის მოხდამდე. – „შეიძლება გადაგეხვიოთ?“
- როვანი ადგა და ხელები პოტენციურ ყაჩაღს შემოხვია. სხვა სტუმრებმაც იგივე გააკეთეს.
- „შეიძლება ჯგუფურად გადაგეხვიოთ ერთმანეთს?“ – იკითხა კაცმა. ხუთი მოზარდი ასე მოიქცა.
- თავდამსხმელი რამდენიმე წუთის შემდეგ გავიდა ღვინით სახსე ბროლის ჭიქით, მაგრამ არაფერი მოუპარავს და არავინ დაზარალებულა. ადგილზე გამოიძახეს პოლიცია და სახლის უკან მინდორზე იპოვეს მიწაზე დადებული გაუტეხელი, ცარიელი ღვინის ჭიქა [Associated Press, 2007 წ.].

ჩა ჩა როვანი თვალის ერთი გადავლებით გაერკვა სიტუაციაში: „ჩვენ ყველანი შეიძლება მოგვეკლან“ და „მოდი სტუმარს ცოტა ღვინოს შევთავაზებ“ გაიფიქრა მან. როვენის მსგავსად, შემოქმედი მენეჯერები თავისუფლად ახდენენ გამოცდილების ფრეიმინგს და რიფრეიმინგს, ხანდახან – არაჩვეულებრივი შედეგებით. ერთმა კრიტიკოსმა ერთხელ სეზანს შენიშვნა მისცა: „ეს სულაც არ გავს მზის ჩასვლას.“ სეზანმა ჩახვედა ნახატს და უპასუხა: – „ესე იგი შენ ვერ ხედავ მზის ჩასვლას ისე, როგორც მე.“ სეზანის და როვენის მსგავსად, ლიდერებმა, აუცილებლობის შემთხვევაში, შეხედულებათა შეცვლის ახალი გზები უნდა მოძებნონ.

რუკების მსგავსად, ფრეიმები როგორც ტერიტორიის ფანჯრებს, ისე გადაადგილების ინსტრუმენტებს წარმოადგენს. თითოეული ინსტრუმენტს თავისი მკაფიო, ძლიერი მხარეები და შეზღუდვები გააჩნია. გამართული, აწყობილი ინსტრუმენტი აადვილებს სამუშაოს, გაუმართავი კი სადღაც გზაში ჩერდება. ამგვარად, ინსტრუმენტები მხოლოდ მაშინ არიან სასარგებლო, როდესაც სიტუაცია ზუსტად ფასდება. ამასთან, ერთი ან ორი ინსტრუმენტი შეიძლება საკმარისი იყოს მარტივი სამუშაოსთვის, მაგრამ არა რთული ვალდებულებებისთვის. მენეჯერები, როლებმაც კარგად იციან ჩაქუჩის ხმარება და სურთ, რომ პრობლემები ღურსმნებივით იქცეოდნენ, სამსახურში თავს დაბნეულად და იმედგაცრუებულად იგრძნობენ. გონიერ მენეჯერს, გამოცდილი ხუროს მსგავსად, სურს, რომ ხელში ეჭიროს მაღალი ხარისხის, მრავალნაირი შესაძლებლობის ინსტრუმენტების მთელი შეკვრა. გამოცდილ მენეჯერებს ესმით, თუ რას ნიშნავს გქონდეს ინსტრუმენტი და იცოდნენ როდის და როგორ გამოიყენო იგი. მხოლოდ გამოცდილებას, პრაქტიკას მოაქვს სიტუაციის ადლოს აღებისა და ინსტრუმენტების ოსტატურად გამოყენების სიბრძნე.

ოთხი ფრეიმი

მხოლოდ ამ ბოლო ნახევარი საუკუნის მანძილზე დაუთმეს სოციალური დარგის მეცნიერებმა დიდი დრო და ყურადღება იმის შესახებ იდეების შემუშავებას, თუ როგორ მუშაობენ და როგორ უნდა იმუშაონ ორგანიზაციებმა, ან რატომ კონტრდებიან ისინი ასე ხშირად. სოციალურ მეცნიერებაში გაჩნდა რამდენიმე მიმდინარეობა, რომელთაც თავიანთი საკუთარი კონცეფცია და ვარაუდები გააჩნიათ და ემხრობიან კონკრეტულ იდეებს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ დაუქვემდებარონ კონტროლს სოციალური კოლექტივები. თითოეული ტრადიცია ამტკიცებს, რომ იგი მეცნიერულად არის დასაბუთებული. მაგრამ თეორია ადვილად შეიძლება გადაიქცეს თეოლოგიად, რომელიც განადიდებს ერთ საეკლესიო საღმრთო წერილს. თანამედროვე მენეჯერებმა ერთმანეთისგან უნდა განასხვავონ ხმათა კაკოფონია და დახმარების შესაძლებლობა.

ამ წიგნის დაწერის ერთ-ერთ მიზანს წარმოადგენდა სხვადასხვა შეხედულების ყურადღებით შესწავლა. ჩვენ არ ვეძებთ ერთ რომელიმე საუკეთესო გზას. პირიქით, ჩვენ ვაერთიანებთ ორგანიზაციული სწავლების სხვადასხვა მიმდინარეობას ერთ ყოფლისმომცველ სტრუქტურაში, რომელიც ოთხი პერსპექტივისგან შედგება. ჩვენი მიზანია ცოდნა გავხადოთ გამოყენებადი. ამიტომ შევისწავლეთ მრავალი საკმაოდ ძლიერი შეხედულება, რომელიც დაგვეხმარა ორგანიზაციაში მუშაობის სინატიფისა და სირთულის დანახვაში, რაც ამავდროულად, საკმაოდ მარტივი და სასარგებლო იყო. ჩვენი კვინტესენცია უმეტესწილად ეფუძნება სოციალურ მეცნიერებებს, კერძოდ, სოციოლოგიას, ფსიქოლოგიას, პოლიტიკურ მეცნიერებებსა და ანთროპოლოგიას. ათასობით მენეჯერი და მრავალი ორგანიზაცია დაგვეხმარა, სოციალური მეცნიერებების შესწავლასა და იმ იდეების მოკვლევაში, რომლებიც პრაქტიკულად იმუშაებდნენ. ჩვენ დავახარისხეთ როგორც კვლევითი, ისე პრაქტიკული შეხედულებები ოთხ ძირითად ფრეიმად – სტრუქტურულ, ადამიანური რესურსების, პოლიტიკურ

და სიმბოლურ ფრეიმებად (ბოლმანი და დილი, 1984 წ.). თითოეული მათგანი თანაბრად გამოიყენება უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების მასწავლებლებისა და პრაქტიკოსების მიერ. მათი პოვნა შეგიძლიათ ბიბლიოთეკებისა და წიგნის მაღაზიების თაროებზე.

ოთხი ფრეიმი: ისევე ახლოს, როგორც მეზობლად მდებარე წიგნის მაღაზია. წარმოიდგინეთ აღელვებული ადმინისტრატორი, რომელიც 2008 წლის სუსხიანი ზამთრის ერთ დღეს წიგნებს ათვალეურებს თავისთან ახლოს მდებარე წიგნის მაღაზიის მენეჯმენტის სექტორში. იგი ღელავს თავისი კომპანიის შესუსტებული მუშაობის გამო და ეშინია, რომ მისი სამსახური მალე საერთოდ გაქრება. უცებ მზერას აჩერებს შავ-თეთრფიან წიგნზე, სათაურით – „უკანასკნელი რგოლი: ამოცხება ნაპრალისა, რომელიც ზიანს აყენებს შენს კომპანიას“ (კროუფორდი, 2007 წ.). გადაფურცლა რამდენიმე გვერდი და ნახა თავები შემდეგი სათაურებით: „მონაცემები“, „დისციპლინა“ და „მათი შეერთება“. მისი ყურადღება მიიქცია ფრაზებმა: „ეს ყველაფერი ერთ რამემდე დადის. ადგენთ ციფრებს?“, „ახალი ფორმულა 21-ე საუკუნის კომპანიების წარმატებისთვის.“ „ეს მასალა შეიძლება გამომადგეს“, – თავისთვის გაიფიქრა ადმინისტრატორმა, „მაგრამ ცოტა მკაცრი მეჩვენება.“

შემდეგ იპოვა მეორე წიგნი – „ნდობის ტემპი: ერთი რამ, რაც ყველაფერს ცვლის“ (ქოვი და მერილი, 2006 წელი). დაიწყო კითხვა: „დაამყარე კომუნიკაცია. მაღალხარისხიანი ნდობის პირობებში შეიძლება არასწორი რაღაცეები თქვა, მაგრამ ადამიანები მაინც გაივებენ რისი თქმა გინდოდა. დაბალხარისხიანი ნდობის პირობებში, შეიძლება ძალიან მოზომილი იყო, კონკრეტულიც კი და მაინც არასწორად გაიგონ შენი ნათქვამი.“ „საინტერესოა“, მაგრამ ცოტა ზედმეტად გახსნილია. მოდი კიდევ რამე სხვას მოვძებნი.“ – ჩაილაპარაკა მან.

გააგრძელა რა ძებნა, იპოვა წიგნი „სამსახურში გამარჯვების მიღწევის საიდუმლოების პოლიტიკა: როგორ მივალწიოთ ჩვენი მიზნების განხორციელებას და გავზარდოთ ჩვენი გავლენა სამსახურში“ (მაკინტაირი, 2005 წ.). გადახედა ამ წიგნის შიდა სათაურებს: „დაივიწყე მიუკერძოებლობა, იზრუნე ბერკეტებზე“, „პოლიტიკური თამაშები: მოძრაობები და კონტრმოძრაობები“, „ძალაუფლება, ძალაუფლება, ვინ ფლობს ძალაუფლებას?“ იგი ყურადღებით დააკვირდა წიგნის მთავარ გზავნილს, რომ სამსახურში ყოველდღიურად ვებმებით პოლიტიკაში, მაშინაც კი, როცა ამის აღიარება არ გვინდა. „განა ყველაფერი პოლიტიკამდე არ დადის?“ – აინტერესებს მას. „ეს ძალზე ცინიკური მეჩვენება. ნეტა რაიმე უფრო მხიარული არაფერია?“

და იღებს წიგნს სათაურით – „სტარბაქსის გამოცდილება: ჩვეულებრივის არაჩვეულებრივად გარდაქმნის 5 პრინციპი“ (მიქელი, 2006 წ.). ყურადღებით ეცნობა 5-ვე მთავარ პრინციპს, რომლებიც წიგნში მიხნეულია სტარბაქსის წარმტების მთავარ ფაქტორებად: „შენად გაიხადე“. „ყველაფერს აქვს მნიშვნელობა“. „სიურპრიზი და სიამოვნება“. „დამცავი წინააღმდეგობა“. „დატოვე შენი ნიშანი“. აგრძელებს კითხვას, „ეს პრინციპები ყველა ჩვენგანს – შენ, მე, კარისკაცს და მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს – შეახსენებს, რომ იგი პასუხისმგებელია მომხმარებლების გამოცდილების მეშვეობით, გზა გაუხსნას გატაცებებს, რომლებიც გარეთ, კულისებს მიღმა და, საბოლოო ჯამში, ჩვენს საკუთარ საზოგადოებაში, ჩუხჩუხებენ.“ (გვ. 1). მას აინტერესებს, დიდხანს გაძლებს თუ არა ასეთი სწრაფვა.

შეწუხებულმა ადმინისტრატორმა ახლომდებარე წიგნის მაღაზიაში კვლავაც ის ოთხი პრინციპი აღმოაჩინა, რომელიც ამ წიგნის საფუძველს წარმოადგენს. ამოსავალი ყველა იმ წიგნისათვის, რომელსაც მან გადახედა ოთხი მკაფიო მეტაფორაა: ორგანიზაციები, როგორც ფაბრიკები, ოჯახები, ჯუნგლები და ტაძრები ან დღესასწაულები.

ფაბრიკები. პირველი წიგნი, „უკანასკნელი რგოლი“, რომელსაც ადმინისტრატორი წააწვდა იძლეოდა რჩევას, რომ იფიქრე მკაფიოდ და გახდი ორგანიზებული, იმ ხანგრძლივი ტრადიციის მეშვეობით, რომელიც ორგანიზაციას განიხილავს როგორც ფაბრიკას. თუ გადავხედავთ სოციოლოგიას, ეკონომიკასა და მართვის მეცნიერებებს, სტრუქტურული ფრეიმში აღწერს რაციონალურ სამყაროს და ხაზს უსვამს ორგანიზაციის არქიტექტურას, მათ შორის მიზნებს, სტრუქტურას, ტექნოლოგიებს, პროფესიულ როლებს, კოორდინაციას და ფორმალურ კავშირებს. სტრუქტურები – რომლებიც, როგორც წესი, ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემითაა ხოლმე წარმოდგენილი – მიზნად ისახავენ მოერგონ ორგანიზაციის გარემოსა და ტექნოლოგიებს. ორგანიზაციები პასუხისმგებლობას აკისრებენ თავის წევრებს („შრომის განაწილება“). შემდეგ კმნიან წესებს, პოლიტიკას, პროცედურებს, სისტემებს და იერარქიას, სხვადასხვა საქმიანობის ერთიან სტრატეგიაში კოორდინირებისთვის. პრობლემები ჩნდება მაშინ, როდესაც სტრუქტურა კარგად ვერ ერგება არსებულ გარემოებს. ამ დროს, შექმნილი შეუსაბამობის გასასწორებლად, აუცილებელია რაიმე ფორმის რეორგანიზება ან მოდერნიზება.

ოჯახები. ამის შემდეგ იგი გაეცნო წიგნს „ნდობის ტემპი“, რომელშიც ყურადღება მახვილდებოდა ურთიერთობაზე პიროვნებებს შორის. ადამიანური რესურსის პერსპექტივა, რომელიც უშუალოდ ფსიქოლოგიას ეფუძნება, ორგანიზაციას უმეტესად განიხილავს ისე, როგორც გაფართოებულ ოჯახს, შემდგარს იმ პირებისგან, რომელთაც მოთხოვნილებები, გრძნობები, ცრურწმენები, უნარ-ჩვევები და შეზღუდვები აქვთ. ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით მთავარ გამოწვევას ორგანიზაციის ადამიანებზე მორგება წარმოადგენს, ანუ ისეთი გზების მოძებნა, რომელიც ადამიანებს არა მხოლოდ თავისი საქმის კარგად კეთებას აძლევს, არამედ თავიანთი საქმის სიყვარულსაც.

ჯუნგლები: „სამსახურში გამარჯვების მიღწევის საიდუმლოების პოლიტიკა“ პოლიტიკური ფრეიმის თანამედროვე გამოყენებაში მდგომარეობს. იგი ფესვადგმულია პოლიტიკური მეცნიერების ნაშრომებში და ორგანიზაციებს განიხილავს როგორც ასპარეზებს, შეჯიბრებებს ან ჯუნგლებს. ადგილობრივი ინტერესები ეჯიბრება ერთმანეთს ძალაუფლებისა და შეზღუდული რესურსებისთვის. კონფლიქტი კონკურენტ პირებსა და კონკურენტულ ჯგუფებს შორის მძაფრად იზრდება მოთხოვნილებების, პერსპექტივებისა და ცხოვრების სტილის მუდმივი ცვლის გამო. ვაჭრობა, გარიგებები, მოლაპარაკებები, ფიზიკური ზეწოლა და კომპრომისი ცხოვრების ყოველდღიურობას წარმოადგენს. სპეციფიკური ინტერესების ირგვლივ იქმნება კოალიციები და იცვლება პრობლემების გაჩენისა და გადაჭრის თანავე. პრობლემები წარმოიქმნება, როდესაც ძალაუფლება არასწორადაა კონცენტრირებული ან იმდენად გაფანტულია, რომ არაფერი კეთდება. პრობლემის გადაჭრა ხდება პოლიტიკური მოცდილებითა და

გამჭრიახობით – როგორც მაკიაველიმ გვიჩვენა ჯერ კიდევ საუკუნეების წინ თავის ნაწარმოებში „ხელმწიფე“ ([1514 წ.] 1961 წ.).

ტაძრები და დღესასწაულები. ბოლოს ჩვენი ადმინისტრატორი გაეცნო „სტარბაქსის გამოცდილებას“, მასში ყურადღება გამახვილებულია კულტურაზე, სიმბოლიკაზე და პიროვნებაზე როგორც ორგანიზაციის წარმატების მთავარ ფაქტორებზე. „სიმბოლიკის ღრმად“, მიმართული სოციალურ და კულტურულ ანთროპოლოგიაზე, ორგანიზაციებს ხედავს როგორც ტომებს, თეატრებს ან დღესასწაულებს. იგი უარს აცხადებს რაციონალურ ვარაუდებზე, რომელიც უფრო მნიშვნელოვანია სხვა ფრეიმებში და ორგანიზაციებს განიხილავს როგორც კულტურებს, რომლებიც, მეტწილად, მოძრაობაში მოჰყავს რიტუალებს, წეს-ჩვეულებებს, ისტორიებს, გმირებს, მითებს და არა წესებს, პოლიტიკას და მმართველობით უფლებამოსილებებს. ორგანიზაციაც თეატრია: მოქმედი პირები თამაშობენ თავიანთ როლებს ორგანიზაციის დრამაში, ხოლო აუდიტორიაზე შთაბეჭდილებას ახდენს ის, რაც სცენაზე ნახა. პრობლემები ჩნდება, როდესაც მოქმედ პირებს ავიწყდებათ თავიანთი როლების ტექსტი, როდესაც სიმბოლიკა კარგავს თავის მნიშვნელობას ან წეს-ჩვეულებები და რიტუალები კარგავენ თავიანთ ძალას. ორგანიზაციების ექსპრესიული ან სულიერი მხარის აღდგენა ხდება სიმბოლიკის, მითების და მაგიის მეშვეობით.

FBI და CIA: ოთხფრეიმიანი ისტორია

ორი დაპირისპირებული უწყების ისტორია გვიჩვენებს, თუ როგორ სხვადასხვაგვარად განიხილავს ოთხი ფრეიმი ერთსა და იმავე სიტუაციას. რიბლინგი (2002) დოკუმენტურად წარმოგვიდგენს ორი სადაზვერვო სამსახურის – გამოძიების ფედერალურ ბიუროსა (FBI) და დაზვერვის ცენტრალური სააგენტოს (CIA) - „თავებით შეჯახების“ გრძელ ისტორიას. ორივეს ევალება შპიონაჟთან და ტერორიზმთან ბრძოლა, მაგრამ FBI-ს ორდერი ძალაშია შეერთებული შტატების ფარგლებში, ხოლო CIA-ს ორდერი – აშშ-შიც და ნებისმიერ სხვა ადგილასაც. სტრუქტურულად FBI განლაგებულია იუსტიციის დეპარტამენტში და ანგარიშვალდებულია გენერალური პროკურორის წინაშე, CIA კი ცენტრალური დაზვერვის დირექტორის მეშვეობით – პრეზიდენტის წინაშე. 2004 წლიდან CIA, რეორგანიზაციის შედეგად, ანგარიშვალდებული აღარ არის სახელმწიფო დაზვერვის ახალი დირექტორის წინაშე.

ამერიკის ისტორიაში მომხდარ მრავალ მნიშვნელოვან ეტაპზე (მათ შორის პრეზიდენტ ჯონ ფ. კენედის მკვლელობა, ირან-კონტრას სკანდალი და 11 სექტემბრის ტერორისტული შეტევა) თითოეული უწყება თავისი წილი უდიდესი თავსატეხის წინაშე იდგა, მაგრამ კოორდინაციის არქონამ და ამით გამოწვეულმა ქაოსმა, ცალკეული მათგანის პასუხისმგებლობის დადგენა და კიდევ უფრო მეტად – მათი გაერთიანება გაართულა. 11 სექტემბრის შემდეგ ორივე უწყება მკაცრი კრიტიკის ქარცეცხლში მოექცა. ორივენი ერთმანეთს აბრალებდნენ დაშვებულ შეცდომებს. FBI ამტკიცებდა, რომ CIA-ს უნდა სცოდნოდა და შეეტყობინებინა FBI-სთვის, რომ ორი ტერორისტი შემოვიდა შეერთებული შტატების ტერიტორიაზე და რომ ისინი 2000 წლამდე კალიფორნიაში ცხოვრობდნენ (საპერი, 2005 წ.). მაგრამ იუსტიციის

დეპარტამენტის შიდა გამოძიების დაასკვნით, FBI-მ კარგად ვერ გაართვა თავი იმ ინფორმაციას, რომელიც მიიღო. ფედერალური ბიურო არასოდეს ახდენს მთავარი სიგნალების „დოკუმენტირებას“ ან იმ სისტემებში მოთავსებას, რომლიდანაც მათი ამოღება შესაძლებელი იმ აგენტების მიერ, რომლებიც ტერორიზმის საფრთხეზე მუშაობენ“ (სეპერი, 2005 წ. გვ.1).

FBI-ისა და CIA-ს შორის არსებული სტრუქტურული კონფლიქტი ნაწილობრივ ამ ორი უწყების ორ მფარველ ანგელოზს – ჯ. ედვარდ ჰუვერსა და „ველურ ბილ“ დონოვანს – შორის ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში არსებულმა მტრობამ გააღვივა. როდესაც აქედან პირველი, 1920-იან წლებში, FBI-ს დირექტორი გახდა, ჰუვერი ანგარიშვალდებული იყო დონოვანის წინააღმდეგ რომელიც სამსახურიდან მის გაგდებას ცდილობდა. დაიწყო მეორე მსოფლიო ომი. ჰუვერს უნდოდა, რომ FBI გამხდარიყო სახელმწიფოს მსოფლიო მნიშვნელობის სადაზვერუო უწყება, მაგრამ გაგიჟდა, როდესაც ამის ნაცვლად ფრანკლინ დ. რუზველტმა შექმნა ახალი უწყება, რომლის დირექტორადაც დონოვანი დანიშნა. როგორც ხშირად ხდება ხოლმე, ამჯერადაც ამ ორ უწყებას შორის თანამშრომლობას მუდმივად აფერხებდა ორი გაბატონებული ლიდერის, რომელთაც არასოდეს მოსწონდათ ერთმანეთი, უხეში პიროვნული დამოკიდებულება.

პოლიტიკურად, ურთიერთობა FBI-სა და CIA-ს შორის კონფლიქტში გადაიზარდა რუზველტის გადაწყვეტილების გამო, რომლის მიხედვითაც საგარეო დაზვერვაზე პასუხისმგებლობა დაეკისრა არა ჰუვერს, არამედ დონოვანს. ეს კონფლიქტი ათწლეულები გრძელდებოდა, რადგან ორივე უწყება იბრძოდა კონგრესიდან და თეთრი სახლიდან დახმარებისა და დაფინანსების მისაღებად.

სიმბოლურად, სხვადასხვა ისტორიამ და მისიამ მკაფიო კულტურები წარმოშვა. FBI-ს, რომელმაც სახელი ცნობილი ბანდის მეთაურების, ბანკის მძარცველებისა და უცხოელი აგენტების დრამატული დაჭერებითა თუ მოკვლით მოიპოვა, ეჭვმიტანილებზე სწრაფი და საჯარო შეტევა უყვარდა. CIA უპირატესობას ჩრდილში ყოფნას და ისე მუშაობას ანიჭებდა, სჯეროდა, რომ მოთმინება და საიდუმლოება იყო მისი გრძელვადიანი მიზნის, კერძოდ, ინფორმაციის შეგროვებისა და უცხოელი ჯაშუშების ამოძიების უკეთესი გზა.

აშშ-ის ხელმძღვანელმა პირებმა დიდი ხანია აღიარეს, რომ FBI-სა და CIA-ს შორის არსებული კონფლიქტი ზიანს აყენებდა აშშ-ის უსაფრთხოებას, მაგრამ ამ ურთიერთობების გამოსასწორებლად წამოწყებული მრავალი ინიციატივა ნაწილობრივი, ეფემერული იყო და არასაკმარისი იყო პრობლემების მთელი სპექტრის განსახილველად.

მრავალფერეიმანი აზროვნება

1.1. გამოსახულებაში წარმოდგენილი ოთხფერეიმანი მოდელის განხილვა გვიჩვენებს, რომ თითოეულ ფრეიმს რეალობის თავისი საკუთარი ხედვა აქვს. თქვენ შეიძლება მიგიზიდოთ ერთმა ან ორმა ფრეიმმა და უარი გათქმევინოთ სხვებზე. ზოგი ფრეიმი შეიძლება მოგეჩვენოთ მკაფიოდ და პირდაპირად, ხოლო სხვები – დამაბნეველად, მაგრამ ოთხივეს გამოყენების

შესწავლა გაადრმავეებს თქვენ მიერ ორგანიზაციების შეფასებისა და გაგების უნარს. ეს ჯერ კიდევ გალიღეომ აღმოაჩინა, როდესაც პირველი ტელესკოპი გამოიგონა. ყოველი ღინზა, რომელსაც ის ამატებდა, ხელს უწყობდა ცის უფრო ზუსტი გამოსახულების მიღებას.

გამოსახულება 1.1. ოთხ-ფრეიმინი მოდელის განხილვა

ფრეიმი				
	სტრუქტურული	ადამიანური რესურსი	პოლიტიკური	სიმბოლური
მოდელი ორგანიზაციებისთვის	ფაბრიკა ან დანადგარი	ოჯახი	ჯუნგლი	კარნავალი, ტაძარი, თეატრი
ცენტრალური კონცეფცია	წესები, როლები მიხნები, პოლიტიკა ტექნოლოგიები გარემო	მოთხოვნილებები უნარები კავშირები	ძალაუფლება კონფლიქტი ორგანიზაციული პოლიტიკა	კულტურა მნიშვნელობა რიტუალი წეს-ჩვეულება ისტორიები გმირები
ლიდერშიფის იმიჯი	სოციალური არქიტექტორი	უფლებამოსილების მინიჭება	დაცვა	წახალისება
ლიდერშიფის ძირითადი პრობლემები	მორგე სტრუქტურა ამოცანებს ტექნოლოგიებს გარემოს	დაადგინე ორგანიზაციული და ადამიანური მოთხოვნილებები	შეიმუშავე დღის განრიგი და პოლიტიკური საყრდენი	შექმენი ნდობა მშენიერება და მნიშვნელობა

წარმატებული მენეჯერები ანალოგიური ჭეშმარიტებით სარგებლობენ. ისინი გაცნობიერებულად თუ გაუცნობიერებლად ახორციელებენ რიფრეიმინგს სანამ, ექიმების მსგავსად, არ გაერკვევიან არსებულ სიტუაციაში. ერთზე მეტ ღინზას იყენებენ დიაგნოზის დასასმელად, იმის დასადგენად, თუ რის წინაშე დგანან და როგორ გააგრძელონ.

ამ განცხადებამ მრავალი პერსპექტივის უპირატესობის შესახებ სტიმული მისცა კვლევების მზარდ ტალღას. დანფორმა და პალმერმა (1995 წ.) დაადგინეს, რომ მენეჯმენტის სწავლების კურსს, რომელიც მრავალფეროვან ფრეიმებს მოიცავდა, მნიშვნელოვნად დადებითი გავლენა ჰქონდა როგორც მოკლე, ისე გრძელვადიან პერიოდში. ფაქტობრივად, მათი რესპონდენტების 98%-მა რიფრეიმინგი შეაფასა როგორც სასარგებლო ან ძალზე სასარგებლო, ხოლო 90%-მა განაცხადა, რომ რიფრეიმინგმა მათ შესძინა კონკურენტული უპირატესობა. სწავლების სხვა შემთხვევებმა გვიჩვენა, რომ მრავალფეროვანი ფრეიმების გამოყენება მენეჯერებისა და

ლიდერების უფრო მეტ ეფექტიანობასთან არის დაკავშირებული (ბენსიმონი, 1989 წ., 1990 წ.; ბირნბაუმი, 1992 წ.; ბოლმანი და დილი, 1991, 1992ა, 1992ბ; ჰეიმოვიჩები, ჰერმან და იურკიევიჩი ქოულინი, 1993 წ., 1995 წ.; უიმპელბერგი, 1987 წ.).

მრავალფეროვანი აზროვნება ვიწრო, მექანიკური მიდგომების გარდა მოითხოვს ელასტიკურ მოძრაობას, ორგანიზაციების უკეთ გაგების მიზნით. ალბათ, ძნელი დასათვლელია რამდენჯერ გვითხრეს მენეჯერებმა, რომ ზოგიერთ პრობლემას, გადაჭრის შესაძლო ვარიანტებიდან, „მხოლოდ ერთი“ მეთოდით ხსნიდნენ. ასეთი განცხადებები მეტყველებენ როგორც წარმოსახვის, ისე გამბედაობის უქონლობაზე და შემადრწუნებელ შიშსა და უნდობლობაზე. შეიძლება თავი დაიშვიდოთ იმით, რომ გაკოტრება გარდაუვალი იყო და ყველაფერი გააკეთეთ, რაც შეეძლო. მაგრამ უმჯობესი იქნებოდა გეფიქრათ და მიმხვდარიყავით, რომ პრობლემებზე ან დილემაზე რეაგირების ერთზე მეტი გზა არსებობს. ისინი, რომლებიც სწავლობენ რიფრეიმიზს, ამუშავებენ არჩევანისა და ძალაუფლების უნარს. მენეჯერები მხოლოდ იმდენად არიან ციხეში, რამდენად უფერულადაც გამოიყურება მათი იდეების პალიტრა.

აკირა კურასავას კლასიკური ფილმი „რასიამონი“ სხვადასხვა მოწმის თვალთ დანახულ ერთსა და იმავე მოვლენას ასახავს. ყველა ყველა განსხვავებულ ისტორიას. ანალოგიურად, ორგანიზაციები სავსეა ადამიანებით, რომელთაც იმის საკუთარი ინტერპრეტაცია გააჩნიათ, თუ რა ხდება და რა უნდა მოხდეს. თითოეული ვერსია ატარებს სიმართლის ნაპერწკალს, მაგრამ ყოველი მათგანი მისი შემქმნელის ცრუ შეხედულებისა და თეთრი ლაქების პროდუქტია. ერთი ცალკე ადგილი ისტორია საკმარისი არ არის, რომ ორგანიზაცია ჭეშმარიტად გასაგები ან მართვადი გახდეს. ეფექტიან მენეჯერებს სჭირდებათ მრავალფეროვანი ინსტრუმენტები, თითოეული მათგანის გამოყენების უნარ-ჩვევები და გონება, რომ ფრეიმები სიტუაციებს მოარგონ.

წარმოსახვის ნაკლებობა – რომელსაც ლენგერი (1989 წ.) „უაზრობას“ უწოდებს – არის იმ დეფიციტის მთავარი მიზეზი, რომელიც ამდენი ორგანიზაციის ხელმისაწვდომობასა და ხელჩაჭიდებას შორის არსებობს - ანუ უფსკრული კეთილშობილურ სწრაფვასა და სამწუხარო შედეგებს შორის. ეს უფსკრული მტკივნეულად მწვავეა იმ სამყაროში, სადაც ორგანიზაციები ასე არიან გაბატონებული ჩვენს ცხოვრებაზე. კომისიამ, რომელიც პრეზიდენტ ჯორჯ უ. ბუშის დროს შეიქმნა 2001 წლის 11 სექტემბრის ტერორისტული შეტევის გამოსაძიებლად, დაასკვნა, რომ შეჯახებებს „არ უნდა გამოეწვია განცვიფრება“, მაგრამ გამოიწვია, რადგან „ყველაზე დიდი წარუმატებლობა წარმოსახვის დეფიციტში მდგომარეობდა.“ თაღები (2007 წ.) 11 სექტემბრის თავდასხმის მსგავს მოვლენებს წარმოსახავს, როგორც „შავი გედების“ რომანში აღწერილ მოვლენებს, რომლებიც მოულოდნელია იმიტომ, რომ ისინი ადრე არასოდეს გვინახავს. თუ ყველა გედი, რომელიც ადრე გვინახავს თეთრია, ჩვენ იმავეს ველით მომავალშიც. მაგრამ საბედისწერო, გადამწყვეტი მოვლენა უფრო მეტად არის ის სიტუაცია, რომელიც არასოდეს გამოგვიცდია. წარმოსახვა კი არის საუკეთესო შანსი, მზად ვიყოთ შავი გედის დასანახად, ხოლო მრავალფეროვანი აზროვნება არის მძლავრი სტიმული გამგეობის ხელში, რასაც კრეატიული სტილის წარმოსახვა მოითხოვს.

ტექნიკა და ხელოვნება

გამოსახულება 1.2 წარმოგვიდგენს ორ განსხვავებულ მიდგომას მართვისა და ლიდერშიფისადმი. ერთი არის რაციონალური ტიპის მიდგომა, რომელიც ხაზს უსვამს სანდობასა და კონტროლს. სტიმულს აძლევს მოქნილობას, კრეატიულობასა და ინტერპრეტაციას. პირველი მენეჯერებს წარმოგვიდგენს როგორც ტექნიკოსებს, ხოლო მეორე – როგორც ხელოვანებს.

გამოსახულება 1.2.	
მენეჯერული აზროვნების გაფართოვება	
როგორ ფიქრობენ მენეჯერები	როგორ უნდა იფიქრონ მენეჯერებმა
მათ ხშირად შეზღუდული შეხედულება აქვთ ორგანიზაციებზე (მაგალითად, თითქმის ყველა პრობლემას მიაწერენ ცალკეული პირების დეფექტებსა და შეცდომებს)	მათ სჭირდებათ ერთი მთლიანი სტრუქტურა, რომელიც ხელს უწყობს სხვადასხვა მნიშვნელოვანი საკითხის კვლევასა და დამიანები, ძალაუფლება, სტრუქტურა ა სიმბოლიკა
მიუხედავად პრობლემის წყაროსი, მენეჯერები ხშირად ირჩევენ რაციონალური და სტრუქტურული გადაჭრის გზებს; ფაქტებს, ლოგიკას, რესტრუქტურისაციას	მათ სჭირდებათ პალიტაკა, რომელიც გვთავაზობს სხვადასხვა ვარიანტის პალიტრას: მოლაპარაკებების წარმოება, ტრენინგი, ზეიმი და რეორგანიზაცია
მენეჯერები ხშირად აფასებენ უდავო ფაქტებს, რაციონალურობას და კონტროლს და უფრო ხიან ბუნდოვანებას, პარადოქსებს და „დინების მიყოლას.“	მათ ცხოვრებისეული დილემების და პარადოქსების საპასუხოდ უნდა შეიმუშაონ კრეატიულობა, რისკის გაწევა და თამაში და პანიკის და გაუგებრობის გარემოცვაში ყურადღება უფრო მეტად გაამახვილონ სწორი შეკითხვისა და სწორი პასუხის მოძებნაზე, მნიშვნელობის და ნდობის მოპოვებაზე.
ლიდერები ხშირად არიან „ერთი სწორი პასუხის“ და „ერთი სწორი მეთოდის“ იმედად; ისინი შეცბუნებულები არიან იმ მდელეარებით და წინააღმდეგობით, რომელსაც ისინი წარმოქმნიან.	ლიდერებს სჭირდებათ ურყევი ერთგულება პრინციპებისადმი, რომელიც შერწყმული იქნება მოვლენების მოქნილ გაგებასა და მათზე რეაგირების მოხდენასთან.

ხელოვანები გამოცდილების ინტერპრეტირებას ისეთი ფორმებით წარმოადგენენ, რომ სხვებმა შეიგრძნონ, გაიგონ და შეაფასონ. ხელოვნება მოიცავს ემოციას, სინატიფეს და ბუნდოვანებას. ხელოვანი ისე ახდენს სამყაროს რიფრეიმიგს, რომ სხვებმა შეძლონ ახალი შესაძლებლობების დანახვა. თანამედროვე ორგანიზაციები, ხარისხის, ერთგულებისა და კრეატიულობის ძიებისას, ძალიან ხშირად არიან ტექნიკის იმედად და ძალზე იშვიათად – ხელოვნების იმედად. ხელოვნება ვერ ანაცვლავს ტექნიკას, მაგრამ აძლიერებს ტექნიკურ შესაძლებლობებს. ხელოვანი ლიდერები და მენეჯერები გვეხმარებიან გავცდეთ დღევანდელ რეალობას და დავინახოთ ახალი ფორმები; ისინი აძლიერებენ ადამიანურ ენერჯიას და აუმჯობესებენ კოლექტიურ მუშაობას. ლიდერი, როგორც ხელოვანი,

ეგრძობა სახეებს – როგორც პოლიტიკას, გამოსახულებას – როგორც ბრძანებას და რიფრეიმინგს – როგორც რეკონსტრუქციას.

რეზიუმე

რადგან ორგანიზაციები ფართოდ გავრცელებული და დომინანტური გახდნენ, ასევე გაძნელდა მათი გაგება და მართვა. ამის შედეგად მენეჯერები ხშირად დაახლოებით ისეთივე უვიცები არიან, როგორც საზოგადოებაში არსებული დილბერტები ფიქრობენ, რომ არიან. თითქმის ყოველდღე ვაწყდებით ახლომხედველური მართვისა და ლიდერშიფის შედეგებს, ხანდახან მცირე და ნატიფი, ხანდახან კი ორგანიზაციული კატასტროფების სახით. ჩვენთვის მთავარი ამოსავალია ის, რომ მენეჯერული კრახის მთავარ მიზეზს წარმოადგენს არასწორი აზროვნება, ფესვგამჯდარი არაადეკვატურ იდეებში. მენეჯერები და ისინი, ვინც მათ დახმარებას ცდილობენ, ხშირად არიან შეზღუდული მოდელების იმედად, რომლებიც ორგანიზაციის მუშაობის მხოლოდ ნაწილს მოიცავენ.

მრავალმხრივი პერსპექტივის, ანუ ფრეიმის შესწავლა გულისხმობს პრობლემის გასაღებით გადაჭრისაგან დაცვას, იმასთან დაკავშირებით, თუ რას აკეთებ და რატომ. ფრეიმები ემსახურება სხვადასხვა ფუნქციას. ისინი წარმოადგენენ ფილტრს არსის წვრილმანებისგან გამორჩევისათვის რუკებს, რომლებიც ხელს უწყობენ გადაადგილებას, და ინსტრუმენტებს, რომლებიც ხელს უწყობენ პრობლემების გადაჭრას და საქმის კეთებას. ეს წიგნი ეხება ოთხ ფრეიმს, რომლებიც ღრმად არიან ფესვგადგმული როგორც მენეჯერულ საქმიანობაში, ისე სოციალურ მეცნიერებებში. სტრუქტურული მიდგომა ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის არქიტექტურაზე – განყოფილებებისა და ქვეგანყოფილებების დიზაინზე, წესებზე, მიზნებსა და პოლიტიკაზე. ადამიანური რესურსის ლინზა გარკვევით გამოაჩენს ადამიანების გაგებას, მათ ძლიერ და სუსტ მხარეებს, გონებას, ემოციას, სურვილებსა და შიშებს. პოლიტიკური ხედვა ორგანიზაციებს განიხილავს როგორც მწიბრი რესურსების, კონკურენტული ინტერესების, ძალაუფლებისა და პრივილეგიებისათვის ბრძოლის კონკურენტულ ასპარეზებს. და ბოლოს, სიმბოლური ფრეიმი ყურადღებას ამახვილებს მნიშვნელობისა და რწმენის საკითხებზე. იგი რიტუალებს, წეს-ჩვეულებებს, ისტორიებს, თამაშს და კულტურას ორგანიზაციის მუშაობის შუაგულში ათავსებს.

ყოველი ფრეიმი ძლიერი და შეკავშირებულია. ისინი ერთად რიფრეიმინგის შესაძლებლობას იძლევიან, უყურებენ რა ერთსა და იმავე რაღაცას სხვადასხვა ლინზითა თუ თვალთახედვით. როდესაც სამყარო უიმედოდ არეული გეჩვენება და არაფერი მუშაობს, რიფრეიმინგი წარმოადგენს გარკვეულობის, ბალანსის მოპოვების, ახალი ვარიანტების წარმოშობის და სტრატეგიის მოძებნის მძლავრ ინსტრუმენტს, რაც მართლაც ქმნის განსხვავებულ მდგომარეობას.

შენიშვნები

1. “Enron”-ის, როგორც ისტორიის უდიდესი კორპორაციული კატასტროფის, ბატონობა ხანმოკლე აღმოჩნდა. 2001 წლის ივლისში “Enron”-ის გაკოტრებიდან შვიდი თვის თავზე, მეხივით გავარდა უფრო დიდი მხეცის, „WorldCom“-ის ამბავი, თავისი 100 მილიარდი ამერიკული დოლარის ოდენობის აქტივებით, რაზეც მე-11 თავშია საუბარი. ორი წლით ადრე 45 ამერიკულ დოლარზე მეტი ღირებულების მქონე ერთი აქციის ფასი, ცხრა ცენტამდე დავარდა.
2. ფრეიმებზე საუბრის შესაძლო მიმართულებებს შორის არის შემატას, ანუ შმას თეორია (ფიდლერი, 1982 წ.; ფისკე და დიერი, 1985 წ.; ლორდი და ფოტი, 1986 წ.), რეპრეზენტაციები (ფრენჩი და სტერნბერგი, 1991 წ.; ლესგოლდი და ლაჯოი, 1991 წ.; ვოსი, ვულფი, ლორენსი და ენგლე, 1991 წ.), შემეცნებითი რუკები (ვეიკი და ბუგონი, 1986 წ.), ნიმუშები (გრეგორი, 1983 წ.; კუნი, 1970 წ.), სოციალური კატეგორიები (ქრონშო, 1987 წ.), იმპლიციტური თეორიები (ბრიფი და დაუნერი, 1983 წ.), მენტალური მოდელები (სენგი, 1990 წ.), სიტუაციის განმარტებები და მთავარი მეტაფორები.
3. რამდენიმე მეცნიერმა (მათ შორისაა ალისონი, 1971 წ.; ბერგჰეისტი, 1992 წ.; ბირნბაუმი, 1988 წ.; ელმორი, 1978 წ.; მორგანი, 1986 წ.; ქუინი, 1988 წ.; ფერმანი, ტომპსონი და მაკგრათი, 1996 წ.; და სკოტი, 1981.) ანალოგიური არგუმენტი წარმოადგინა ჯგუფებისა და სოციალური კოლექტივებისადმი მრავალფერეიმიან მიდგომებთან დაკავშირებით.

თავი მეორე

მარტივი იდეები, რთული ორგანიზაციები

2001 წლის 11 სექტემბერს ამერიკის აღმოსავლეთ სანაპიროზე შემოდგომის სუფთა, მზიანი დილა დადგა. ბოსტონი-ვაშინგტონის რეისის საცდელ დერეფანში მყოფ მგზავრებს შემოდგომის მშვენიერმა ამინდმა დროული გაფრენის და შეუფერხებელი ფრენის იმედი მისცა. თუმცა, ეს იმედი მალე გაქარწყლდა კალიფორნიის მიმართულებით მიმავალი ოთხივე რეისისთვის. პერლ ჰარბორის მსგავსად, 11 სექტემბერი მუდამ სამარცხვინო მოგონებად დარჩება, ტრაგედიად, რომელმაც შეცვალა ამერიკის წარმოდგენა საკუთარ ქვეყანასა და მსოფლიოზე. თუ 11 სექტემბრის გამომწვევ მიზეზებს და გარემოებებს გავეანალიზებთ, თვალწინ მიზანდასახული და მარჯვე ტერორისტები წარმოგვიდგებიან; მეორე მხრივ კი, იმ ორგანიზაციების დაუცველობასა და შეცდომებს დავინახავთ, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მსგავსი კატასტროფების წინასწარ პროგნოზირებასა და თავიდან აცილებაზე.

“American Airlines”-ის რეისი № 11 დროულად აფრინდა და პირველი გამოჩნდა ცაში დილის 8:00 სთ-ზე. 10 წუთის შემდეგ, 8:15 სთ-ზე მას მიჰყვა “United 175” რეისი. “American 77”-მა, ოცწუთიანი დაგვიანებით, დილის 8:20 სთ-ზე დატოვა ვაშინგტონის დალასის აეროპორტი. ნევარკის აეროპორტის გადატვირთულობის გამო, ორმოცწუთიანი დაგვიანებით, დილის 8:42 სთ-ზე აფრინდა “United 93”.

პირველი ნიშანი იმისა, რომ “American 11”-ს რაღაც ცუდი შეემთხვა, ფრენის დაწყებიდან თხუთმეტ წუთზე ნაკლებ დროში გამოჩნდა, როდესაც პილოტები საჰაერო გზის კონტროლიორების მიერ გაშვებულ სიგნალებზე აღარ პასუხობდნენ. “United 175”-თან დაკავშირებით კი პრობლემა აშკარა გახდა მაშინ, როდესაც საჰაერო ხომალდმა რადიო-სასიგნალო კოდები შეიცვალა, დანიშნული სიმაღლიდან გადაუხვია და ნიუ-იორკის საჰაერო გზის კონტროლიორებს არ უპასუხა. “American 77” დილის 8:54 სთ-ზე აფრინდა დანიშნული კურსით, მაგრამ თვითმფრინავთან დაკავშირება მაინც ვერ მოხერხდა. ბოლო რეისი “United 93” ჩვეულებრივი ტრაექტორიით მიფრინავდა, სანამ თვითმფრინავი უეცრად არ მოწყდა და დაბლა დაეშვა. კაპიტანმა გადმოსცა რადიოშეტყობინება “Mayday” – უბედურების საერთაშორისო სიგნალი: კონტროლიორებმა გაიგონეს ეკიპაჟის კაბინაში მიმდინარე გაშმაგებული ბრძოლის ხმები.

ოთხივე თვითმფრინავი „ალ ქაიდას“ დაჯგუფების ტერორისტებმა გაიტაცეს, და მიუხედავად იმისა, რომ არსებული უსაფრთხოების საკონტროლო სისტემები ასეთი შემთხვევების პრევენციას ისახავს მიზნად, მათ მაინც შეძლეს თვითმფრინავის ბორტზე ასვლა. დეტალურად შედგენილი სქემით, ტერორისტებმა კომერციული საჰაერო ხომალდი სასიკვდილო რეაქტიულ ყუმბარებად გადააქციეს. თითოეული თვითმფრინავი მიმართული იყო სტრატეგიული ობიექტის – ნიუ იორკის მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის, პენტაგონის და კაპიტოლიუმისკენ. თვითმფრინავები ერთმანეთის მიყოლებით დამანგრეველი ძალით შეეჯახნენ თავიანთ სამიზნეს. მხოლოდ “United 93”-მა ვერ მიაღწია მიზანს: მგზავრების გამირულმა მცდელობამ, დაებრუნებინათ კონტროლი თვითმფრინავზე, მართალია მარცხი განიცადა, მაგრამ ხელი შეუშალა ტერორისტებს შეჭრილიყვნენ თეთრი სახლის ან კაპიტოლიუმის შენობებში.

რატომ ვერავინ შეძლო ასეთი კატასტროფის წინასწარ პროგნოზირება? – პრინციპში, ზოგიერთმა ადამიანმა ეს შეძლო. უსაფრთხოების ექსპერტებმა ჯერ კიდევ 1993 წელს ივარაუდეს მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის დანგრევის მცდელობა, რომლის დროსაც იარაღად თვითმფრინავები იქნებოდა გამოყენებული. ასეთი შიშები კიდევ უფრო გაძლიერდა, როდესაც 1994 წელს თვითმკვლელმა პილოტმა თეთრი სახლის წინ მდებარე გაზონს დააჯახა პატარა კერძო თვითმფრინავი. მიუხედავად ამისა, ნაციონალური უსაფრთხოების ქსელის ხელმძღვანელების ყურადღება მხოლოდ თვითმფრინავების გატაცების ფაქტებზე იყო ორიენტირებული, რაც თითქმის ყოველთვის მოლაპარაკებებით მთავრდებოდა. თვითმკვლელი ტერორისტის მიერ კომერციული საჰაერო ხომალდის ტერორიზმის იარაღად გამოყენების იდეა არასოდეს ყოფილა გათვალისწინებული ნაციონალური უსაფრთხოების სისტემაში.

ამერიკის ნაციონალური უსაფრთხოების სისტემა ორი სახელმწიფო უწყების: „ავიაციის ფედერალური ადმინისტრაციის“ (FAA) და “ჩრდილოეთ ამერიკის საჰაერო სივრცის დაცვის გაერთიანებული სარდლობის” (NORAD მიერ იმართებოდა). 11 სექტემბრის მოვლენების შემდეგ ნათელი გახდა, რომ ამ უწყებების მიერ შემუშავებული პროცედურები ადეკვატურად ვერ პასუხობდა თვითმფრინავის გატაცების შემთხვევებს. მაგალითად, “American 11”-ის მეთვალყურე კონტროლიორმა ადრეულ ეტაპზე შეიტანა ეჭვი თვითმფრინავის გატაცებაში და ეს ინფორმაცია გადასცა FAA-ს რეგიონულ შტაბს, რომელმაც თვითმფრინავების გატაცებასთან დაკავშირებული პროტოკოლის დაცვით მოქმედება დაიწყო. ამ პროტოკოლის თანახმად, გატაცების კოორდინატორს შეეძლო სამხედრო გამანდაგურებლების ესკორტი გატაცებული თვითმფრინავისთვის მოეთხოვა, თუმცა აღნიშნული მოთხოვნა ძალიან დაგვიანებით გაკეთდა.

გარდა ამისა, მოვლენები სწრაფად ვითარდებოდა, ხოლო კომუნიკაცია გაცილებით ნელა მიმდინარეობდა. FAA-ს სათავე ოფისში შექმნილმა დაბნეულობამ “United 93”-ის შესახებ NORAD-ის დაგვიანებული ინფორმირება გამოიწვია. სააგენტოების ტელეკონფერენცია სამხედრო უწყებასა და FAA-ს შორის კოორდინაციის დასამყარებლად ნაჩქარევად დაიგეგმა, მაგრამ ტექნიკური შეფერხებების გამო შეუძლებელი გახდა FAA-ს მონაწილეობა. როდესაც NORAD-ი ითხოვდა FAA-ს განახლებულ ინფორმაციას, პასუხს ან საერთოდ ვერ იღებდა, ან არასწორი ინფორმაცია მიეწოდებოდა. “American

11"-ის „მსოფლიო სავაჭრო ცენტრზე“ შეჯახებიდან კარგა ხნის შემდეგ, NORAD-ის ინფორმაციით, რეისი ჯერ კიდევ ვაშინგტონის მიმართულებით გრძელდებოდა.

ამდენად, ცხრამეტმა ახალგაზრდა კაცმა შეძლო ამერიკის ნაციონალური უსაფრთხოების სისტემების მოტყუება. მათი წარმატება, ნაწილობრივ, შეიძლება აიხსნას ფანატიკური სიმტკიცით, დეტალური დაგეგმვითა და გულმოდგინე მზადებით. თუ მომხდარს ჩავუღრმავდებით, აღმოვაჩენთ, რომ საქმე ტრადიციულ დრამატულ ისტორიასთან გვაქვს: ადამიანური შეცდომა, რომელიც ტრაგედიას იწვევს. მაგრამ თუ კიდევ უფრო ღრმად დაუკვირდებით, მიგხვდებათ, რომ ამ ადამიანური შეცდომის ახსნა ძალზე მარტივია: ორგანიზაციაში მუშაობისას სისტემური მიზეზები თითქმის ყოველთვის უსწრებს ადამიანურ წარუმატებლობას და ამ მხრივ არც 11 სექტემბრის მოვლენები წარმოადგენენ გამონაკლისს.

სახელმწიფოს პროცედურების და უწყებების მთელი ქსელი გააჩნდა, რომელთა მიზანს პოტენციური ტერორისტების აღმოჩენა და მონიტორინგი წარმოადგენდა. ამ სისტემებმა, ისევე როგორც პროცედურებმა, რომელთა დანიშნულება იყო რეაგირება მოეხდინათ საავიაციო კრიზისზე, კრახი განიცადეს. ანალოგიური მარცხით დაგვამახსოვრდნენ სხვა ცნობილი უბედური შემთხვევები: მაგალითად, ბირთვული ავარია ჩერნობილის ატომურ ელექტროსადგურში და კუნძულ „თრი მაილზე“ (Three Mile Island) ან დაუდევარი რეაგირება 2005 წელს ქარიშხალ „კატრინაზე“ მექსიკის ყურის სამხრეთ ნაწილის სანაპიროზე. თითოეული ეს მოვლენა შეცდომების, არასწორი კომუნიკაციის და უმართავი ქმედებების მთელ ჯაჭვს წარმოგვიდგენს.

11 სექტემბრის და ქარიშხალი „კატრინას“ მსგავსი მოვლენები მთავარი საგაზეთო სტატიების განხილვის საგნად იქცევიან, მაშინ როცა ანალოგიური შეცდომები და მარცხი ყოველ დღე ხდება. შეცდომების ანალიზი იშვიათად გვხვდება მთავარ ახალ ამბებში, თუმცა ისინი ძალზე ნაცნობია ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანებისთვის. პრობლემა იმაშია, რომ ორგანიზაცია რთულ სისტემას წარმოადგენს, ხოლო ორ ორგანიზაციას შორის კომუნიკაცია კიდევ ერთ დამატებით შრეს ქმნის. არეული სიტუაციების ზუსტად აღქმა იოლი არ არის. წინამდებარე თავში შევეცდებით ავიხსნათ, თუ რატომ. ქვემოთ განვიხილავთ, თუ როგორ შეუძლია ადამიანის არასწორ აზროვნებას დაფაროს რეალური მოვლენები და მიგვიყვანოს დაბნეულობამდე. ამასთან, აღვწერთ ორგანიზაციების ზოგიერთ დამახასიათებელ თვისებას, რომელიც ართულებს მათ მიერ გათვლებისა და მართვის განხორციელებას.

ზოგადი შეცდომები ორგანიზაციული პრობლემების ახსნისას

ერთხელ ალბერტ აინშტაინმა თქვა, რომ როცა რაიმეს აკეთებ, იგი რაც შეიძლება მარტივად უნდა გააკეთო, მაგრამ არა ძალზედ მარტივად. როდესაც სტუდენტებს და მენეჯერებს ვთხოვთ 11 სექტემბრის მსგავსი

შემთხვევების ანალიზი გააკეთონ, ისინი მოვლენებს ხშირად იმაზე უფრო მეტად ამარტივებენ, ვიდრე ეს სინამდვილეშია. ისინი ყვრდნობიან სამი კონცეფციიდან ერთ-ერთს, ზედმეტად გამარტივებულ სტანდარტულ მიდგომას, რაც მათი შეცდომაში შეყვანის მიზეზი ხდება.

პირველი და ყველაზე გავრცელებული მიდგომა *ადამიანების დადნაშაულებია*. ასეთი მიდგომა ყველაფერს ადამიანის უხეშ შეცდომად განიხილავს. პრობლემები ცუდი დამოკიდებულების, უხეში პიროვნებების, ნევროზული ტენდენციების, უგუნურების ან არაკომპეტენტურობის შედეგია. ეს არის ნებისმიერი მოვლენის ახსნის მარტივი გზა. მას შემდეგ, რაც “Enron”-ი გაკოტრდა, მიდიოდა აქტიური კამპანია ამ ფაქტის ვინმეზე დასაბრალებლად: მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები კურნალისტების, პროკურორებისა და თოქ-შოუს წამყვანების სამიზნე გახდნენ. კომპანიის ერთმა ადმინისტრატორმა განაცხადა: – „ჩვენ გვინდა ცუდი ბიჭები აღმოაჩინონ და დამნაშავეები დაისაჯონ” (ტოფლერი და რეინგოლდი, 2004 წ., გვ. 229).

ადამიანები ბავშვობაშივე სწავლობენ როგორ დააბრალონ სხვას სათამაშოს გატეხვა, ნოხის დასვრა, დისა თუ ძმის დაშავება. დამნაშავეზე თითის დადება ადამიანს კომფორტს ჰგვრის. ვინმესთვის გადაბრალება ხსნის ბუნდოვანებას, ააშკარავებს საიდუმლოს და სამომავლო ნაბიჯებს განსაზღვრავს: დაისაჯოს დამნაშავე. უდავოა, რომ “Enron”-ის გაკოტრებაში კონკრეტულ პირებს მართლაც მიუძღვოდათ ბრალი, რომელთაგან ბევრი საბოლოოდ ციხეში მოხვდა. მაგრამ, უფრო დიდი ყურადღება უნდა მივაქციოთ ორგანიზაციულ და სოციალურ კონტექსტს, რომელმაც საფუძველი შექმნა კონკრეტული თანამდებობრივი დანაშაულისთვის. ცალკეული პირების მიზანში ამოღება და უფრო დიდი სისტემური ნაკლოვანებების უგულვებელყოფა ზედმეტად ამარტივებს პრობლემას და მისი ხელახლა გამეორების ალკვეთას ვერ უზრუნველყოფს.

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან

ჰიტი ნომერი 10: ჯიმს გ. მარჩი და ჰერბერტ ა. სიმონი, „ორგანიზაციები” (ნიუ იორკი: უილი, 1958 წ.).

მარჩისა და სიმონის 1958 წელს გამოცემულ მოწინავე წიგნში „ორგანიზაციები” განისაზღვრა ახალი სფერო; ავტორებმა ორგანიზაციების შესწავლის სტრუქტურა და ენა შემოგვთავაზეს. წიგნში წარმოდგენილი იყო შრომათა მთელი ციკლის მსოლოდ ნაწილი, რომელიც სიმონს დაეხმარა 1978 წელს მიელო ნობელის პრემია ეკონომიკის დარგში.¹

შეუძლებელია მოკლე რეზიუმეთი გადმოიცეს მარჩის და სიმონის მიერ განხილული საკითხების ფართო სპექტრი. მათ შემოგვთავაზეს ორგანიზაციის ქცევის კოგნიტური, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხედვა, სადაც ცენტრალური ადგილი უკავია აზროვნებას, ინფორმაციის დამუშავებასა და გადაწყვეტილების მიღებას. წიგნი პირველად განხილულია ქცევის მოდელი, რომელიც ადამიანებს განიხილავს როგორც ინდივიდებს, რომლებიც მუდმივად ცდილობენ, საკუთარი ამბიციების

საფუძველზე, დაიკმაყოფილონ შინაგანი მოტივაცია. ამბიცია, ნებისმიერ მოცემულ მომენტში, გამომდინარეობს როგორც ადამიანების წარსულიდან, ისე მათი სოციალური გარემოდან. როდესაც ადამიანები ამბიციას ვერ იკმაყოფილებენ იწყებენ რაიმე ახალი, უფრო დამაკმაყოფილებელი მისწრაფების ძიებას. ორგანიზაციები პიროვნებებზე, ძირითადად, ინფორმაციისა და შესაძლებლობების, ანუ „გადაწყვეტილების მიღების წინაპირობის“, მართვის გზით ზემოქმედებენ.

მარჩი და საიმონი ამ უკანასკნელის ადრეულ ნაშრომს დაეყრდნენ (1947 წ.), სადაც იგი „რაციონალური ადამიანის“ ტრადიციულ ეკონომიკურ ხედვას აკრიტიკებს, რომელიც ეფექტიანობას მაქსიმალურად ზრდის, ყველა ხელთ არსებული ვარიანტის გათვალისწინების და საუკეთესოს არჩევის გზით. ამის საპირისპიროდ, ავტორები ამტკიცებენ, რომ როგორც ადამიანებს, ისე ორგანიზაციებს შეზღუდული ინფორმაცია და შესაძლებლობები აქვთ იმისთვის, რომ ახალიზი გაუკეთონ რეალურად არსებულ შესაძლებლობებს. მათ ვერასოდეს ეცოდინებათ ყველა არსებული ვარიანტის შესახებ. სამაგიეროდ, ალტერნატიული ვარიანტების ძიებისას, ისინი თანდათანობით შეიცვლიან საკუთარ ამბიციებს. საუკეთესო ვარიანტის ძიების და ამბიციების მაქსიმიზაციის ნაცვლად, ადამიანები და ორგანიზაციები ირჩევენ პირველივე მისაღებ ვარიანტს.

ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღებას კიდევ უფრო აძნელებს კომპლექსური გარემო. რესურსები (დრო, ყურადღება, ფული, და ა.შ.) კი – მწირია და ამასთან, მუდმივად არსებობს კონფლიქტი ინდივიდებსა და ჯგუფებს შორის. ორგანიზაციის შიდა სტრუქტურის პროექტი იქმნება მოლაპარაკებების საფუძველზე, რომელსაც ოპტიმალური რაციონალურობის საწინდარი არ გააჩნია. ორგანიზაციები ცდილობენ გაამარტივონ გარემო, რათა გადაწყვეტილებების მიღებისა და ინფორმაციის დამუშავების შეზღუდული შესაძლებლობების შედეგად გამოწვეული წნეხი შეამცირონ. გამარტივების ერთ-ერთი გზაა „პროგრამების“ შექმნა, ანუ რუტინული დავალებების შესრულების სტანდარტული გზების დასახვა. რაკი პროგრამა არსებობს, ჩნდება სტიმული, რომ გააგრძელო მისი გამოყენება მანამ, სანამ შედეგები მინიმუმ დამაკმაყოფილებელი არ იქნება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ორგანიზაცია იძულებული იქნება დრო და ენერჯია ახლის გამოგონებაზე დახარჯოს. მაგრამ რუტინული მუშაობა ინოვაციის შესაძლებლობას ამცირებს, რადგან ადამიანებს გაცილებით ეადვილებათ თავიანთი შეზღუდული დრო და ენერჯია უკვე დაპროგრამებულ დავალებებს (რომლებიც ავტომატურია, კარგად გამოცდილია და წარმატებაც უფრო გარანტირებულია) დაუთმონ. ამდენად, სტუდენტს, რომლის საკურსო ნაშრომის წარდგენის საბოლოო ვადა იწურება, შეიძლება უფრო ეადვილებოდეს საქმის „დანამცვეცება“ – ჩაის დაყენება, საკუთარი მაგიდის დალაგება და ელექტრონული ფოსტის გადარჩევა, ვიდრე იმის განსახდვრა, თუ როგორ დაწეროს საკურსო ნაშრომის შესავალი ნაწილი. ზოგიერთმა მენეჯერმა შეიძლება გაწიროს ხარისხი, ოღონდ თავიდან აიცილოს კარგად დამკვიდრებული რუტინული პრაქტიკის შეცვლა.

მარჩის და საიმონის წიგნი უშუალოდ სტრუქტურული და ადამიანური რესურსების მართვის განხილვას ეთმობა. თუმცა მათი მსჯელობა მწირი რესურსების, ძალაუფლების, კონფლიქტისა და გარიგებების შესახებ ორგანიზაციული პოლიტიკის რეალობას აღიარებს. მიუხედავად იმისა, რომ მარჩი და საიმონი არ იყენებენ ტერმინს „ფრეიმინგო“, ისინი კიდევ ერთხელ

ადასტურებენ “ფრეიმინგის“ ლოგიკას, როგორც არჩევანის გაკეთების არსებით კომპონენტს. გადაწყვეტილების მიღება, ამტკიცებენ ისინი, ყოველთვის ეფუძნება სამყაროს გამარტივებულ მოდელს. ორგანიზაციები ქმნიან უნიკალურ ლექსიკონებს და საკლასიფიკაციო სქემებს, რომლებიც განსაზღვრავენ თუ რა უნდა დაინახონ და რაზე უნდა ისაუბრონ ადამიანებმა. ის, რაც არ ეთავსება ორგანიზაციის აზროვნების სტილს, უგულვებელყოფილია ან იმგვარად მოდიფიცირებული, რომ გასაგები გახდეს ორგანიზაციისთვის.

ზოგჯერ დანაშაულის რომელიმე კონკრეტულ ადამიანზე გადაბრალება რთულია და ასეთ შემთხვევაში პოპულარული ხდება დანაშაულის ბიუროკრატიაზე გადაბრალება. მოვლენები უკონტროლოდ ვითარდება, რადგან ორგანიზაციებს ახრჩობს წესები და ბიუროკრატია, ან მკაფიო მიზნების და ფუნქციების უქონლობა, რაც ქაოსს იწვევს. აღნიშნულ ორ ვარიანტს შორის მიზეზების ძიება თითქმის ყოველთვის წარმატებით სრულდება. თუ მოვლენები უკონტროლოდ ვითარდება, მაშინ სისტემას უფრო მკაფიო წესები და პროცედურები სჭირდება, ისე, როგორც სამსახურებრივი მოვალეობების უფრო მკაცრი განსაზღვრა. 11 სექტემბრის ტერორისტული თავდასხმების თავიდან აცილება შესაძლებელი იქნებოდა უწყებებს რომ უკეთესი პროტოკოლი ჰქონოდათ ამ ტიპის ტერორისტულ თავდასხმების საწინააღმდეგოდ. “Enron”-ის გაკოტრების პრევენცია შესაძლებელი იყო მკაცრი ფინანსური კონტროლით. პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ წესებისა და ნორმატიული აქტების დაგროვება, როგორც წესი, ბიუროკრატულ მოუქნელობას იწვევს. წესები აფერხებენ თავისუფლებასა და მოქნილობას, ახშობენ ინიციატივას და წარმოქმნიან ბიუროკრატის ზღვას. შეძლება კი “Enron”-ი მიეღო ამერიკის ყველაზე ნოვატორული კომპანიის სტატუსი, მხოლოდ შეთანხმებული ნორმებით რომ ეთამაშა? როდესაც სიტუაცია ზედმეტად იძაბება, პრობლემის გადაჭრას “მარწუხების მოშვება” ესაჭიროება, რათა არ აღმოიფხვრას შემოქმედებითობა და არ შეფერხდეს პროცესები. მაგრამ მრავალი ორგანიზაცია მუდმივად ორჭოფობს, ვერ გადაუწყვეტია, იყოს ძალიან თავისუფალი თუ ძალიან მკაცრი.

მესამე ტრადიციული მიდგომის თანახმად პრობლემებს იწვევს *ძალაუფლებისადმი სწრაფვა*. “Enron”-ის შემთხვევაში, აღმასრულებელი დირექტორები თავიანთი გამდიდრებით და სარბიელის გაფართოებით უფრო მეტად იყვნენ დაინტერესებული, ვიდრე კომპანიის ინტერესების დაცვით. ყოველი კომპანია, რომელსაც შეხება ჰქონდა 11 სექტემბრის მოვლენებთან, კატასტროფის დადგომამდე ფედერალური რესურსებიდან თავისი წილის მისაღებად იბრძოდა. აღნიშნული მიდგომის ფარგლებში ორგანიზაციები ჯუნგლებს ემსგავსებიან, რომელიც მტაცებლებითა და ნადავლით სავსეა და სადაც გამარჯვება რჩება უფრო მარჯვეს ან უფრო მუხანათს. ორგანიზაციული პრობლემების უმეტესობას პოლიტიკური თამაშები და დაპირისპირებულ მხარეთა შორის გაჩაღებული ომები იწვევს. ასეთ რეალობაში, შენ უნდა ითამაშო უკეთ, ვიდრე შენი ოპონენტი ითამაშობს და იყო ფხიზლად, რომ ზურგს უკან რაიმე საფრთხე არ გამოგჩქეს მხედველობიდან.

ზემოთ წარმოდგენილი სამი მიდგომიდან თითოეული მოიცავს სიმართლის მარცვალს, მაგრამ ზედმეტად ამარტივებს კომპლექსურ რეალობას. ადამიანების დადანაშაულება ინდივიდუალური პასუხისმგებლობების მუდმივ მნიშვნელობაზე მიუთითებს. ზოგიერთ პრობლემას პიროვნული თვისებები წარმოშობს: უხეში უფროსები, პასიური ხელქვეითები, მოუხეშავი ბიუროკრატები, პროფკავშირის ძუნწი წევრები ან გრძნობებისგან დაცლილი ელიტა. თუმცა, ადამიანების მხილება, ხშირ შემთხვევაში, ხელს გვიშლის დავინახოთ სისტემის სუსტი მხარეები და შესაბამისად, შეზღუდული რაოდენობის პრაქტიკულ შესაძლებლობას გვთავაზობს. მაგალითად, თუ პრობლემას წარმოადგენს ვინმეს მოუხეშავი ან პათოლოგიური ბუნება, რა უნდა გავაკეთოთ მაშინ? ამის გამოსწორება ფსიქიატრებსაც კი უჭირთ. იდეალურზე ოდნავ ნაკლები პიროვნული თვისებების მქონე ნებისმიერი ადამიანის სამსახურიდან გაგდება იშვიათად წარმოადგენს რეალურ გამოსავალს. ტრენინგების მეშვეობით შესაძლებელია ადამიანების მხოლოდ იმ დონემდე მომზადება, რომ სრულყოფილად შეასრულონ მათზე დაკისრებული ვალდებულებები.

დანაშაულის ბიუროკრატიაზე გადაბრალებას საკმაოდ ლოგიკური საფუძველი აქვს: ორგანიზაციები იქმნება კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. ისინი ეფექტიანი არიან, თუ მიზნები და პოლიტიკა მკაფიოა (და არ არის გადაჭარბებულად წარმოდგენილი), სამუშაო კარგადაა განსაზღვრული (და არ არის ძალიან შემზღუდველი), ადგილზეა კონტროლის სისტემა (და არა დესპოტური მექანიზმი) და თანამშრომლები იქცევიან წინდახედულად (მაგრამ არა გულცივად). ორგანიზაციები რომ ყოველთვის ასე გამართულად მოქმედებდნენ, ალბათ, იმაზე ბევრად უკეთ იმუშავებდნენ, ვიდრე მათი უმეტესობა დღეს მუშაობს. ეს პერსპექტივა სინამდვილეში, უკეთ ხსნის იმას, თუ როგორ უნდა იმუშაონ ორგანიზაციებმა და არა იმას, თუ რატომ არ მუშაობენ ასე. მენეჯერები, რომელთათვის ფაქტები და ლოგიკა მნიშვნელოვანია, იმედგაცრუებული და ფრუსტრირებული რჩებიან, როცა უმართავ ირაციონალურ ძალებთან უწყვეტ დაპირისპირებას. ყოველწლიურად ჩვენ ახალი საკონტროლო სისტემების დანერგვის მოწმე ვხდებით, გვესმის რეორგანიზაციის ახალი მიმართულებების შესახებ და მართვის ახალ მეთოდებს და გურუებს ვეცნობთ. თუმცა, ძველი პრობლემები ისევ პრობლემებად რჩება; როგორც ჩანს, ნებისმიერი რაციონალური მეთოდის მიმართ, რომელსაც ვიგონებთ, ისინი რეზისტენტულები არიან. როგორც მარჩი და საიმონი აღნიშნავენ, რაციონალურობასაც გააჩნია საზღვრები.

„ძალაუფლებისადმი მისწრაფების“ მიდგომა აქცენტს აკეთებს ორგანიზაციების მუდმივ „ხედაპირსქვეშა“ თვისებებზე. ამ მიდგომის „ძალი ძაღლს ჭამს“ ლოგიკა თითქმის ყველა შეცდომის ერთი შეხედვით სანდო ანალიზს გვთავაზობს. ადამიანები თან ისწრაფვიან ძალაუფლებისკენ და თან სძულთ იგი, მაგრამ ძალაუფლებას პრობლემების ახსნის მოხერხებულ საშუალებად მიიჩნევენ. II სექტემბრის ტერორისტული შეტევებიდან რამდენიმე საათში, FBI-ის ხელმძღვანელმა პირმა რიჩარდ კლარკს, ამერიკის კონტრტერორიზმის “მეფეს” დაურეკა, იმის სათქმელად, რომ თავდამსხმელებს შორის ბევრი „ალ ქაიდას“ ცნობილი ტერორისტი იყო. „ეშმაკმა დალახეროს, მაშინ როგორ მოხვდნენ ისინი თვითმფრინავის ბორტზე?“ – აფეთქდა კლარკი. „ეი, შენ! ამბის მომტანს ნურაფერს დააბრალებ. CIA-ს დაავიწყდა ჩვენთვის ეთქვა მათ შესახებ.“ თუ

გავითვალისწინებთ FBI-ის და CIA-ს შორის არსებულ ხანგრძლივ ურთიერთდაპირისპირებას, მაშინ გასაგები გახდება გადაბრალების მოტივაცია: კატასტროფა გამოიწვია CIA-ს პირადმა დაინტერესებამ ძალაუფლებისადმი.

ტენდენცია, რომ ყველაფერი, რაც არასწორად კეთდება დააბრალდოს ადამიანებს, ბიუროკრატებს ან ძალაუფლებისადმი სწავლას, ჩვენი მენტალური სქემის ნაწილს წარმოადგენს. თუმცა არსებობს რთული სიტუაციის გააზრების, მაგრამ არა გადაბრალების, კიდევ მრავალი გზა. ორგანიზაციების უნივერსალური მახასიათებლები განსაკუთრებულად ართულებენ მათ კატეგორიზაციას.

ორგანიზაციების მახასიათებლები

საზოგადოებრივი ორგანიზაციები შეიძლება წარმოადგენდნენ მიმზიდველ და საინტერესო გამოწვევებით აღსავსე ადგილს. ყოველ შემთხვევაში, ასე წარმოგვიდგენენ მათ ხშირად მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში, კორპორაციების წლიურ ანგარიშებსა და დახვეწილ მენეჯერულ მსჯელობებში. მაგრამ სინამდვილეში, ისინი შეიძლება მაცოუნებელი, გამაოცებელი, დამაბნეველი და მადემორალიზებელი იყვნენ. არასწორი იქნება თუ ჩავთვლით, რომ ორგანიზაციები გველის ხერხელები ან ვარდის ბადებია (შვარცი, 1986 წ.). მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ სამსახურებრივი გარემოს მახასიათებლები, რომლებიც ქმნიან შესაძლებლობებს საზრიანთათვის და მახეებს - დაუფიქრებელთათვის. ამის ტიპურ მაგალითს გვათავაზობს საჯარო სექტორიდან აღებული ერთ-ერთი შემთხვევა:

ტყუილი სამსახურში

ელენ დემარკო მივიდა სამსახურში და ადგილობრივი გაზეთიდან შემდეგი ამონარიდი აღმოაჩინა სათაურით: „ოსბორნი აცხადებს გეგმას.“ ორი თვე იყო გასული, რაც პოლ ოსბორნი ჩამოვიდა როგორც “Amtran“-ის ახალი დირექტორი. მისი მისია კომპანიის „ადღენა, ხარჯების შემცირება და ეფექტიანობის გაუმჯობესება“ იყო. ოცი წლის შემდეგ დემარკომ მიაღწია ამ უწყების უფროსი რგოლის მენეჯერის პოზიციას. ელენს მცირედი კონტაქტი ჰქონდა ოსბორნთან, მისი უფროსი კი ოსბორნის წინაშე იყო ანგარიშვალდებული. სხვა დიდი ხნის კოლეგებთან ერთად დემარკოც შიშით ელოდა გაეგო, რას ფიქრობდა ახალი დირექტორი. იგი შეცბა, როდესაც საგაზეთო სტატია წაიკითხა. ოსბორნის გეგმაში მოცემული იყო ტექნიკური გათვლები, რომლებიც უშუალოდ ეხებოდა დემარკოს გამოცდილების სფეროს. ოსბორნი ალბათ ცვლილებების მომხრეა – გაიფიქრა მან, მაგრამ მას ბევრი არაფერი გაუგება ჩვენს ტექნოლოგიებში. დემარკომ დაუფიქრებელი დაინახა ახალი გეგმის ფატალური განვითარება. – თუ იგი

ეცდება ამის განხორციელებას, ეს, ედსელის შემდეგ, მართვის კუთხით დაშვებული ყველაზე ცუდი შეცდომა იქნება – გაიფიქრა მან.

ორი დღის შემდეგ დემარკომ და მისმა კოლეგებმა სამახსოვრო ბარათი მიიღეს. იგი ავალებდა მათ შეექმნათ კომიტეტი, რომელიც კომპანიის რეკონსტრუქციის ოსბორნისეულ გეგმაზე იმუშავებდა. როდესაც ჯგუფი შეიკრიბა, ყველამ აღიარა, რომ ეს გეგმა სიგიჟე იყო.

„რა უნდა გავაკეთოთ? – იკითხა ვილაცამ.

„რატომ არ ვეტყვი მას, რომ ეს გეგმა უბრალოდ არ იმუშავებს?“ – განაცხადა ერთმა ოპტიმისტმა.

„ეს უკვე საჯარო გახდა! გინდა მას უთხრა, რომ მისი შეილი მახინჯია?“

„მე არა. გარდა ამისა, მას უკვე მიაჩნია, რომ ბევრი ჩვენგანი არაპროდუქტიულია. თუ ვეტყვი, რომ ეს გეგმა არ ვარგა, იფიქრებს, რომ მას ვუპირისპირდებით.“

„კარგი, მაგრამ, ამ გეგმიდან ვერ ვიმუშავებთ. ფულს გადავყრივთ, ეს გეგმა კი არასოდეს იმუშავებს!“

„კი, მართალია,“ თქვა დაფიქრებულმა დემარკომ – „მაგრამ რა მოხდება, თუ შევთავაზებთ, რომ ჩავატაროთ კვლევა და შევისწავლოთ, თუ როგორ განვახორციელოთ ეს გეგმა?“

მისი რჩევა ერთხმად მიიღეს. ჯგუფმა ოსბორნს მოახსენა, რომ კვლევა უკვე მიმდინარეობდა. მათ ბიუჯეტიც კი მიიღეს ასეთი „კვლევის“ დასაფინანსებლად. არავის უხსენებია კვლევის რეალური მიზეზი: მოგვით დრო და გამოენახათ ზარალის მინიმუმამდე დაყვანის გზა ლირექტორთან კონფლიქტის გარეშე.

რამდენიმე ხნის შემდეგ ჯგუფმა შეიმუშავა სტრატეგია. წევრებმა შეადგინეს უზარმაზარი ტექნიკური ანგარიში, რომელიც სავსე იყო გრაფიკული გამოსახულებებით, ცხრილებით და გაუგებარი ტექნიკური ტერმინოლოგიით. ანგარიში ოსბორნს სთავაზობდა ორ ვარიანტს: ვარიანტი „A“, რომელშიც ოსბორნის გეგმა იყო წარმოდგენილი, როგორც ტექნიკურად განხორციელებადი, მაგრამ ისეთი ძვირი, რომ იგი სცილდებოდა „Amtran“-ის შესაძლებლობებს. ვარიანტი „B“, რომელიც სახელდებული იყო, როგორც ოსბორნის გეგმის „ხომიერად შემცირება“ და რომელიც უფრო რენტაბელურ ალტერნატივად მიიჩნეოდა.

როდესაც ოსბორნმა დაუინებოთ ჰკითხა ჯგუფს ამ ორ წინადადებას შორის ხარჯების უზარმაზარი განსხვავების თაობაზე, პასუხად ტექნიკური ტერმინოლოგიის ნიაღვარი, ხარჯების და მოგების რთული გათვლები მიიღო. არავის აღუნიშნავს, რომ თავად ვარიანტი „B“-ც კი მცირედენი სარგებელის მიღებას სთავაზობდა, უდიდესი ხარჯების საფასურად. ოსბორნმა იდავა, მოითხოვა უფრო მეტი ინფორმაცია, მაგრამ მხედველობაში მიიღო რა აშკარა ფაქტები, ვარიანტი „B“-ს განხორციელებას დაეთანხმა. გეგმის განხორციელებას რამდენიმე წელი სჭირდებოდა. სანამ გეგმა ამოქმედდა, ოსბორნი უკვე სხვა სამსახურში იყო გადასული. მიუხედავად ამისა, „ოსბორნის გეგმა“ ფართოდ გახმაურდა, როგორც პოლ ოსბორნის მიერ არაჯანსაღი ორგანიზაციების რეკონსტრუქციის ნიჭის კიდევ ერთი მაგალითი.

ელენ დემარკოს იმედგაცრუებისა და მარცხის ღრმა განცდები დაეუფლა. ოსბორნის გეგმა, მისი შეხედულებით, დიდი შეცდომა იყო და მან შეგნებულად მიიღო მონაწილეობა ამ თამაშში. „კი, მაგრამ,“ – გაიფიქრა მან თავისთვის – „მე მართლაც არ მქონდა დიდი არჩევანი. ოსბორნს მტკიცედ ჰქონდა გადაწყვეტილი გაგრძელება. მისი შეჩერების მცდელობა ჩემი კარიერული წინსვლის დამარხვა იქნებოდა.“

დემარკოს არჩევანის სხვა ალტერნატივებიც ჰქონდა, რომლებიც მან ვერ დაინახა. ისიც და პოლ ოსბორნიც ფიქრობდნენ, რომ სწორ გზას ადგნენ. წაბორძიკდნენ, ნაწილობრივ, ადამიანური შეცდომების გამო, მაგრამ, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, უფრო იმიტომ, რომ არ იცოდნენ, თუ რა რთულია ორგანიზაციების კარგად ცოდნა. მენეჯერული გონიერებისა და ოსტატობის პირველი ნაბიჯი ორგანიზაციების მთავარი მახასიათებლების დადგენაა. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მენეჯერები მუდმივად გაოცებული და საგონებელში ჩავარდნილები იქნებიან.

პირველი, *ორგანიზაციები კომპლექსური ერთეულებია*. იქ მოღვაწეობენ ადამიანები, რომელთა ქცევის პროგნოზირება აშკარად რთულია. დიდ ორგანიზაციებში განსაკუთრებით დიდი ოდენობის ადამიანი, დეპარტამენტი, ტექნოლოგიები და მიზნები არსებობს. გარდა ამისა, ორგანიზაციები გასწილი სისტემებია, რომლებიც ცვალებად, გამოწვევების სავსე და უმართავ გარემოში ფუნქციონირებენ. მოვლენები კიდევ უფრო დახლართულია ორგანიზაციებს შორის თანამშრომლობისას. 11 სექტემბრის კატასტროფა მოვლენათა მთელი ჯაჭვის შედეგი იყო და რამდენიმე დამოუკიდებელ სისტემას მოიცავდა. კოლექტიურ საქმიანობაში თითქმის ნებისმიერ რამეს შეუძლია მოახდინოს გავლენა თითქმის ყველაფერზე, რაც წარმოქმნის მიზეზობრივ კავშირებს; მათი გახსნა კი ძალზე რთულია. დამღვლილი გამოძიების შემდეგ, განსხვავებული მტკიცებულებების, ურთიერთსაპირისპირო ჩვენებებისა და ჰიპოთეზების საფუძველზე, ჩვენ 11 სექტემბრის მოვლენების შესახებ საკუთარი სურათი შევქმენით.

მეორე, *ორგანიზაციები მოულოდნელობებით სავსეა*. ხშირად რასაც ელი, იმას ვერ დებულა. პოლ ოსბორნი თავის გეგმას სწრაფი განვითარებისკენ გადადგმულ გაბედულ ნაბიჯად მიიჩნევდა; ელენი და მისი ჯგუფი კი ამ გეგმას როგორც ხარჯიან ტვირთს ისე განიხილავდა. მათი შეხედულებით, ოსბორნი საქმეს იმით აფუჭებდა, რომ მათ გამოსწორებას ცდილობდა. მას შეეძლო უკეთესი შედეგები მიეღო, მეტი დრო რომ ოჯახისთვის დაეთმო და სამსახურეობრივი საქმეების მიმართ ნაკლები ინტერესი გამოეფინა. წარმოიდგინეთ „Enron“-ის ადმინისტრატორების შოკი, როდესაც კომპანია დაიმსხვრა. მწყობრიდან გამოსვლამდე სულ ცოტა ხნით ადრე კომპანიის მენეჯმენტი დარწმუნებული იყო, რომ კორპორატიული წარმატების ნოვატორულ მოდელს აგებდა. მრავალი ანალიტიკოსი და მენეჯმენტის პროფესორი იზიარებდა მათ ოპტიმიზმს.

გუშინდელი პრობლემების გადაჭრა ხშირად ახალ ბარიერებს წარმოქმნის. ჩვენი ერთ-ერთი მეგობარი საცალო სავაჭრო ქსელის პრეზიდენტი იყო. კომპანიის დაარსების ადრეულ ეტაპზე მას პრობლემა ჰქონდა თავის ორ დასთან, რომლებიც იმავე მაღაზიაში მუშაობდნენ.

იმისათვის რომ ასეთი შემთხვევა აღარ განმეორებულიყო, ჩვენმა მეგობარმა ნეპოტიზმის წინააღმდეგ მიმართული პოლიტიკა დანერგა, რომელიც ერთსა და იმავე ოჯახის წევრებს კომპანიაში მუშაობას უკრძალავდა. რამდენიმე წლის შემდეგ, ორმა წამყვანმა თანამშრომელმა ერთმანეთი სამსახურში გაიცნეს და შეიყვარეს. დაიწყეს ერთად ცხოვრება. პრეზიდენტი შეცბა, როდესაც ჰკითხეს, შეეძლოთ თუ არა დაქორწინება და სამსახურის შენარჩუნება. ამ შემთხვევის მსგავსად, ზოგჯერ, დღევანდელი გონივრული არჩევანი ხვალ შეიძლება სინანულად გადაიქცეს. კოოპერაციულ საწარმოში რაიმე ღონისძიების გატარება წააგავს ბილიარდის თეთრი ბურთისთვის ბილიარდის კიის დარტყმას და გაფანტულ თვითმართულ ბურთებში შერევას. ბურთები შეიძლება იმდენი მიმართულებით წავიდნენ, რომ შეუძლებელია იცოდეს, საბოლოოდ როგორ დალაგდება ვითარება.

მესამე. *ორგანიზაციები იტყუებიან*. ისინი ფარავნ შეცდომებს და მოულოდნელობებს. II სექტემბრის შემდეგ, ამერიკის ნაციონალური უსაფრთხოების ორგანიზაციებმა მოუშაადებლობის და დაბნეულობის შენიღბვა სცადეს რადგან ეშინოდათ მათი სტრატეგიული სისუსტეები არ გამჟღავნებულიყო. “Enron”-მა ხელგონების რანგში აიყვანა ფინანსური მასკირება, გამოიყენა რა მთელი რიგი რაფინირებული ამხანაგობებისა (რომელთა სახელებიც აღებული იყო „*გარსკვლავების ომიდან*“ მათ შორის ჩეკო, ჯედი და კენობე). ელენ დემარკომ და მისმა კოლეგებმა, უფროსის გასულელების იმედით, ბუნდოვანება შენიღბულად, ტექნიკური ანალიზის სახით, წარმოადგინეს.

ძალზე მაცთუნებელია ტყუილი ადამიანის ბუნებრივ ნაკლს დააბრალო. ელენ დემარკოს ტყუილის თქმა არ უყვარდა და ინანა კიდევაც უფროსის შეცდომაში შეყვანა - უბრალოდ სჯეროდა, რომ სხვა გზა არ ჰქონდა. გამოცდილმა მენეჯერებმა იციან, რომ ის, რაც პოლ ოსბორნს შეემთხვა, ყოველთვის ხდება. როდესაც ხარისხის გაუმჯობესების ინიციატივა კრახისთვისაა განწირული, ან პერსპექტიული პროდუქტი ხელუხლებლად დევს, ხელქვეითები, ხშირად ბევრი რამის მასკირებას ახდენენ. ეშინიათ, რომ უფროსი არ მოუსმენს ან დაისჯებიან დაუმორჩილებლობის გამო. ამგვარად, ადრეული გაფრთხილებები იმის თაობაზე, რომ ტერორისტებს შესაძლო იყო გაეტაცათ კომერციული თვითმფრინავები, გაუხმოვანებელი და ყურადღების მიღმა დარჩა. “Enron”-ის ტექნოლოგიები ჩუმად იყვნენ მანამ, სანამ პროტესტით სავსე ადამიანებმა „საჯაროდ არ ჩაჰბერეს სასტვენში.“ ერთმა ჩვენმა მეგობარმა, რომელიც წამყვან თანამდებობაზე მუშაობს მსხვილ სახელმწიფო უწყებაში, მარტივად აგვიხსნა: „ორგანიზაციაში არსებული კომუნიკაცია იშვიათად არის წრფელი, ღია ან დროული.“

მეოთხე. ორგანიზაციებში ბევრი რამ *ბუნდოვანია*. კომპლექსურობა, არაპროგნოზირებადობა და ტყუილი ქმნის სასტიკ ბუნდოვანებას - დაბურულ ნისლს, რომელიც ფარავს ყოველდღიურად მიმდინარე მოვლენებს. იმის გარკვევა, თუ რა ხდება რეალურად კომპანიაში, საავადმყოფოებში, სკოლებსა თუ სახელმწიფო უწყებებში, იოლი არ არის. ძნელია ფაქტების მოპოვება, ხოლო მოპოვების შემთხვევაში კიდევ უფრო ძნელია მათი მნიშვნელობის გაგება ან მათზე საჭირო რეაგირების განსაზღვრა. სინამდვილეში, ელენ დემარკომ არ იცოდა, რეალურად რას გრძნობდა პოლ ოსბორნი, რამდენად ღია იყო იგი სხვათა შეხედულებების მისადებად ან რამდენად მზად იყო კომპრომისისთვის. ელენმა და მისმა კოლეგებმა კიდევ

უფრო მეტი თავსატეხი გაიჩინეს, როდესაც მისი წევრებში დატოვება გადაწყვიტეს. როგორც 11 სექტემბრის შემთხვევა გვიჩვენებს, როდესაც შენ დამატებით სისტემებს ქმნი, გაურკვეველობა სოკოსავით მრავლდება.

ბუნდოვანებას მრავალი წყარო აქვს. ზოგჯერ ხელთ არსებული ინფორმაცია არასრული და ბუნდოვანია. ერთი და იგივე ინფორმაცია სხვადასხვა ადამიანმა შეიძლება სხვადასხვაგვარად გაიგოს, რაც დამოკიდებულია აზროვნების ტიპსა და ორგანიზაციულ დოქტრინაზე. სხვა შემთხვევაში, ბუნდოვანება განზრახ იქმნება როგორც კვამლის ფარდა, რათა პრობლემები დაიფაროს ან თავიდან იქნეს აცილებული კონფლიქტი. უმეტესწილად, მოვლენები და პროცესები იმდენად ჩახლართული, მიმოფანტული და არაკოორდინირებულია, რომ არავის შეუძლია რეალობის სრულად გაგება, რომ არაფერი ვთქვათ გაკონტროლებაზე. 2.1. მაგალითში ჩამოთვლილია ორგანიზაციული გაურკვეველობის ზოგიერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი წყარო.

მაგალითი 2.1. ბუნდოვანების წყაროები

- არ ვიცით, რა არის პრობლემის არსი.
- არ ვიცით, რა ხდება სინამდვილეში.
- არ ვიცით, რა გვინდა.
- არ გვაქვს საჭირო რესურსები.
- არ ვიცით, ვინ რა უნდა აკეთოს.
- არ ვიცით, როგორ მივიღოთ ის, რაც გვინდა.
- არ ვიცით, როგორ განვსაზღვროთ, მივალწიეთ თუ არა წარმატებას.

წყარო: ადაპტირებულია მაკმასკიდან (1982 წ.).

ორგანიზაციული სწავლება

როგორ განვითარდეთ ისეთ გარემოში, რომელიც არის რთული, ბუნდოვანი სურპრიზებით და ტყუილით აღსავსე? ეს ნამდვილად არ არის იოლი. მიუხედავად ამისა, ტურბულენტური, სწრაფად ცვალებადი და დაძაბული სიტუაციები მოითხოვენ, რომ ორგანიზაციებმა უკეთ და უფრო სწრაფად ისწავლონ. მაიკლ დელმა, “DELL“-ის კომპიუტერული კორპორაციის დამფუძნებელმა და მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ასეთი ახსნა შემოგვთავაზა: „ჩვენს ბიზნესში პროდუქტის წარმოებისა და რეალიზაციის ციკლი შეადგენს ექვს თვეს; თუ შენ ხელიდან გაუშვებ ამ პერიოდს, ხელიდან გაუშვებ შანსსაც. ამ ბიზნესში, რეალურად არიან ორი ტიპის ადამიანები: სწრაფები და უმოქმედონი“ (ფარკასი და დე ბეკერი, 1996 წ.).

ასეთი მაღალი ფსონების პირობებში ორგანიზაციების მხრიდან გამოცდილების საფუძველზე სწავლა აქტუალური საკითხი გახდა.

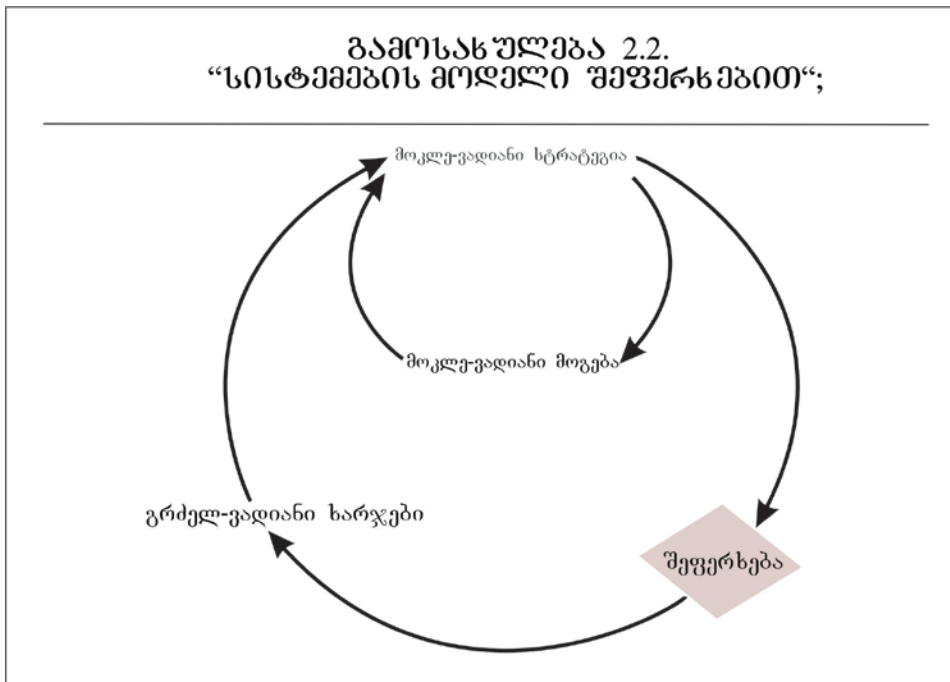
ათწლეულების წინ მეცნიერები დაგობდნენ, ჰქონდა თუ არა საერთოდ რაიმე აზრი ორგანიზაციული სწავლის იდეას; შეეძლოთ კი ორგანიზაციებს რაიმეს შესწავლა თუ სწავლა მხოლოდ ინდივიდუალური ფენომენი იყო? ეს დავა შევწყდა როგორც კი მეცნიერებმა და პრაქტიკოსებმა აღმოაჩინეს შემთხვევები, როდესაც ინდივიდები სწავლობდნენ, ხოლო ორგანიზაციები – არა, ან – პირიქით. რთული სტრუქტურის მქონე კომპანიებმა, როგორცაა „მაიკროსოფტი“, „ტოიოტა“ და „ბრიტანეთის ავიახაზები“, „ისწავლეს“ მეთოდები, რომლებიც სცილდება ინდივიდუალურ ცოდნას. ნასწავლი ფიქსირდება პროტოკოლებში, საერთო კულტურულ კოდებსა და ტრადიციებში. ამავე დროს, ხშირად ადამიანები სწავლობენ, ხოლო სისტემები – ვერა.

1980-იანი წლების ბოლოდან მოყოლებული ჩინეთის მაღალი რანგის თანამდებობების პირებმაც კი აღიარეს, რომ სახელმწიფო ერთდროულად ორი საწინააღმდეგო მიმართულებით მიექანებოდა, ეკონომიკურად ხელს უწყობდა კაპიტალიზმს და, ამავე დროს, იცავდა კომუნისტურ პოლიტიკას. სცენის მიღმა პარტიის ცალკეულმა წევრებმა ორ მტრულ იდეოლოგიას შორის არსებული უფსკრულის ამოვსების გზების ძიება დაიწყეს. თუმცა საჯაროდ პარტია ცდილობდა ოპონენტების ოპრესიას და ამტკიცებდა, რომ კაპიტალიზმი სოციალისტური პროგრესის კიდევ ერთ ნიშანს წარმოადგენდა (ქანი, 2002 წ.). თითქმის ყველამ იცოდა, რომ პარტია დაღუპვის გზაზე იყო, მაგრამ სისტემა ამ რეალობას მაღავდა.

ორგანიზაციული სწავლის შესახებ მრავალი პერსპექტივაა განხილული და მაგალითებით დამოწმებული პიტერ სენჯის (1990 წ.), ბარი ოშრის (1995 წ.) და ქრის არჯირისის და დონალდ შონის (1978 წ., 1996 წ.) ნაშრომებში. სენჯი განიხილავს ორგანიზაციებში სწავლის მთავარ დილემას: „ჩვენ უკეთ ვსწავლობთ საკუთარი გამოცდილებიდან, თუმცა ჩვენი გადაწყვეტილების შედეგების უშუალოდ ჩვენ თავზე გამოცდა იშვიათად გვიწევს.“ (1990 წ., გვ. 23). სწავლა შედარებით ადვილია მაშინ, როდესაც მიზეზსა და შედეგს შორის აშკარა კავშირი არსებობს. რთული სისტემები ხშირად აშორებენ ამ კავშირს: მიზეზები შორდებიან შედეგს, ამოხსნა შორდება ამოცანას, ხოლო შეფასება აგვიანებს ან შეცდომაში შეყვავართ (კერტი და მარცპი, 1963 წ.; სენგი, 1990 წ.). სახლში დილაკზე ერთხელ დაჭერით ვანთებთ სინათლეს. ორგანიზაციაში დილაკის დაჭერას არანაირი ქმედება არ მოჰყვება, შენ ისევ ბნელ ოთახში ხარ, ხოლო მომხმარებელი უსიამოვნოდ გაკვირვებულია. იმისათვის რომ გაერკვე რა ხდება, უნდა შეისწავლო სისტემის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი.

სენჯი ხაზს უსვამს „სისტემის რუკების“ მნიშვნელობას, რომლებიც გიხსნიან როგორ მუშაობს სისტემა. გაიხსენეთ 1990-იანი წლების დასაწყისში „Chainsaw AI“ დანღები, „სკოტ ფიფერის“ აღმასრულებელი დირექტორი. დანღები ამაყობდა თავისი მეტსახელით და განხორციელებული გარდაქმნებით „სკოტში“. მან არსებითად გაზარდა მოგება და საბზრო ღირებულება იმით, რომ მკვეთრად შეამცირა პერსონალის რაოდენობა და შეზღუდა კვლევითი სამუშაოები. იგი იშვიათად აღიარებდა სკოტის მიერ საბაზრო წილის მუდმივ ვარდნას (ბირნი, 1996 წ.). დანღების გადაწყვეტილება ერთ-ერთი ტიპური მაგალითია იმისა, როცა გადაწყვეტილებები დადებითად გვეჩვენება, ვიდრე მათ გრძელვადიან შედეგებს დავინახავდეთ. შესაბამისი სისტემების მოდელი შეიძლება წააგავდეს 2.2. გრაფიკზე გამოსახულ მოდელს. სტრატეგია შეიძლება

მოიცავდეს ტრენინგის შემცირებას მოკლევადიანი მოგების გაზრდის მიზნით, მარტინის დაღვევას სტრესის მოხსნის მიზნით, მომხმარებლისთვის დიდი ფასდაკლების შეთავაზებას მათი მოხიბვლის მიზნით ან სესხის აღებას აზარტულ თამაშში წაგებულ ვალის გადახდის მიზნით. ნებისმიერ შემთხვევაში, სტრატეგია, რომელიც გეჩვენება, რომ ეფექტურია მოკლევადიანი პერიოდისთვის, წარმოქმნის გრძელვადიან ხარჯებს, რაც ძალზე გვიან ხდება თვალნათელი.



ოშრი (1995 წ.) ეთანხმება იმ მოსაზრებას, რომ სისტემების სიბრძავე ჩვეულებრივ მოვლენაა, მაგრამ ხაზს უსვამს მიზეზებს, რომლებიც ფესვგამაღდარია პრობლემურ ურთიერთობებში იმ ჯგუფებს შორის, რომლებმაც ცოტა რამ იციან იმის შესახებ, თუ რა ხდება მათი დონის ზემოთ ან ქვემოთ. უფროსი რგოლის მენეჯერები, სირთულეების, პასუხისმგებლობებისა და ზედმეტი სამუშაო საათების გამო, თავს გადატვირთულად გრძობენ. ისინი ქრონიკულად უკმაყოფილონი არიან იმის გამო, რომ შუა რგოლის მენეჯმენტს არ გააჩნია ინიციატივა და კრეატიულობა. ამასობაში, შუა რგოლის მენეჯერები, ურთიერთსაპირისპირო გზავნილებსა და ზეწოლას შორის მომწვედეულებად გრძობენ თავს. უფროსები მათ ჯერ ეუბნებიან, რომ რისკზე წავიდნენ, ხოლო შემდეგ შეცდომებისთვის სჯიან. ხელქვეითები კი მათგან მოვლიან, რომ ეფექტური შუამავალი რგოლის როლი შეასრულონ უფროსთან მიმართებაში და გააუმჯობესონ სამუშაო პირობები. ზედა და ქვედა რგოლი საპირისპირო მიმართულებით ექაჩება, აიძულებს რა შუა რგოლს, რომ თავი გაორებულიად, დაბნეულად და უსუსურად იგრძნოს. ქვედა რგოლში თანამშრომლები თავს უმწეოდ, დაუფასებლად და დემორალიზებულად გრძობენ: „ისინი უინტერესო საქმეს გვთავაზობენ და ცუდად გვიხდიან, მუდმივად აქეთ-იქეთ გვატრიალებენ, მაგრამ არასოდეს გვეუბნებიან, რა ხდება სინამდვილეში“;

ბოლოს კი უკვირთ, რატომ არ გეიყვარს ჩვენი სამუშაო.“ თუ არ შეგიძლია უკან დახევა და იმის დანახვა, თუ როგორ ქმნის სისტემის დინამიკა ამ მოდელებს, მაშინ აგრძელებ სამუშაოს ბრმად შესრულებას, რადგან არაფერი იცი უკეთესი ვარიანტების შესახებ.

ოშრი და სენჯი ამტკიცებენ, რომ სისტემის დინამიკის ვერ წაკითხვა გადაბრალებისა და თავდაცვის ციკლს ქმნის. პრობლემებს ყოველთვის ვიღაც სხვა იწვევს. სენჯისგან განსხვავებით, რომელიც მიზეზსა და შედეგს შორის წყვეტას განიხილავს, როგორც სწავლების ერთ-ერთ ბარიერს, არჯირისი და შონი (1978 წ., 1996 წ.) ხაზგასმით გამოყოფენ ადამიანის შიშებსა და თავდაცვას. შედეგად, „ნაბიჯები, რომლებსაც ჩვენ ნაყოფიერი ორგანიზაციული სწავლის ხელშესაწყობად ვდგამთ, ფაქტობრივად აფერხებენ უფრო ღრმა სწავლას“ (1996 წ., გვ. 281). ჩვენი ქმედებები ხშირად მოკლევადიან პერსპექტივაზეა გათვლილი, რადგან თავს ვარიდებთ კონფლიქტსა და დისკომფორტს. სამაგიეროდ ვქმნით ორმაგ დაბნეულობას: დილემას ვერ გადავჭრით, თუ იმ პრობლემების პირისპირ არ დავდგებით, რომელთა დამაღვასაც ვცდილობთ, მათ წინაშე დადგომა კი, აშკარას გახდის ჩვენ მიერ მათ შენიღბვას. ასეთი ორმაგი დაბნეულობის პირისპირ მყოფმა ელენ დემარკომ და მისმა კოლეგებმა ირჩიეს შეენიღბათ თავიანთი სქემა. საბოლოო შედეგი კი ტყუილებისა და სიმულაციის ესკალაცია იყო. აი ზუსტად ეს მოხდა “Enron“-ში, სადაც ტყუილის დაფარვის შესახებ უკიდურესად უზუნურმა გადაწყვეტილებამ განკითხვის დღე კიდევ უფრო მძიმე გახადა.

გაურკვევლობის და სირთულეების დაძლევა

ორგანიზაციები უმკლავდებიან რთულ და არასაიმედო გარემოს მისი გამარტივების გზით. გამარტივების ერთ-ერთი საშუალებაა უკეთესი სისტემის და ტექნოლოგიების შექმნა, ინფორმაციის შეგროვების და დამუშავების მიზნით. მეორე საშუალებაა რთული საკითხების მარტივ ნაწილებად დაშლა და ამ ნაწილების შესრულების დავალება კონკრეტული თანამშრომლებისთვის ან განყოფილებებისათვის. არის კიდევ ერთი მიდგომა: დაიქირაო ან მოამზადო პროფესიონალები, რომელთაც მწვავე პრობლემების დაძლევის თანამედროვე, დახვეწილი გამოცდილება ექნებათ. ეს და სხვა მეთოდები ხელს გვიწყობს სირთულეების დაძლევაში, მაგრამ ყოველთვის საკმარისი არ არის. დიდი ძალისხმევის მიუხედავად, გაუთვალისწინებელი – ხანდახან შემადრწუნებელი – მოვლენები მაინც ხდება. ამდენად, მნიშვნელოვანია, რომ მოვლენების განხილვისთვის შევიმუშაოთ უკეთესი მენტალური რუკები, რათა განვჭკვირვოთ რთული და გაუთვალისწინებელი პრობლემები.

ხელაგ იმას, რისი მოლოდინიც გაქვს

1994 წლის აპრილში, სპარსეთის ყურეში მომხდარი პირველი ომიდან სამი წლის შემდეგ, თურქეთის ბაზიდან აშშ-ის F-15C ორი გამანადგურებელი რეაქტიული თვითმფრინავი აფრინდა ჩრდილოეთ ერაყში არასაფრენი ზონის პატრულირებისათვის. მათი მისია იყო „ამ სივრცის გაწმენდა მტრის თვითმფრინავებისგან“ (სნუკი, 2000 წ., გვ. 4). ზონა არ ყოფილა დარღვეული ორ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში, მაგრამ ერაყის ანტისაჰაერო სროლები მუდმივ რისკს წარმოადგენდა და მედია ვარაუდობდა, რომ სადამ ჰუსეინს

შეექლო დიდძალი ძალების დაძვრა ჩრდილოეთის მიმართულებით. დილის 10:22 სთ-ზე, გამანადგურებლების პილოტებმა AWACS-ის (შორმანძილიანი რადიოლოკაციური აღმოჩენისა და გაფრთხილების საბორტო სისტემის), კონტროლიორებს მოახსენეს, რომ მათ სარადარო კონტაქტი დაამყარეს ორ ნელა და დაბლა მფრენ საჰაერო ხომალდთან. ვერ შეძლეს რა ამ ხომალდის კომპიუტერული სისტემების მეშვეობით იდენტიფიკაცია, დაბლა დაეშვნენ ვიზუალური იდენტიფიკაციის მიზნით. წამყვანმა პილოტმა თაიგერ-01-მა დააფიქსირა ორი საბჭოთა კავშირის მიერ გამოშვებული ვერტმფრენი “Hind”, რომლებსაც ერაყი იყენებდა. მან განაცხადა ამ ვერტმფრენების ადგილმდებარეობის შესახებ, ხოლო AWACS-ის კონტროლიორმა უპასუხა, „ასლი, ორი “Hind” (გვ. 6). გამანადგურებლებმა წრე დაარტყეს, რათა ცეცხლი გაეხსნათ. მათ მოახსენეს AWACS-ს, რომ „სიტუაციას აკონტროლებდნენ“ და დილის 10:30 სთ-ზე ცეცხლი გაუხსნეს და ჩამოაგდეს ორი ვერტმფრენი.

მტრის საჰაერო ხომალდის ჩამოგდება გამანადგურებლების პილოტების „გრადალ“ ითვლება. მხოლოდ მოგვიანებით გაიგო ამ ორმა პილოტმა, რომ მათ ორი ამერიკული ვერტმფრენი UH-60 „შავი ქორი“ ჩამოაგდეს და მის ბორტზე მყოფი სამშვიდობო მისიის სამაშველო სამსახურის ოცდაექვსივე ამერიკელი წარმომადგენელი მოკლეს. როგორ დაუშვეს ასეთმა გამოცდილმა, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე პილოტებმა ასეთი შეცდომა? სნუკი (2000 წ.) გვთავაზობს ამ შემთხვევის ძალიან საინტერესო ახსნას: ორი ტიპის საჰაერო ხომალდი შედებილი იყო სხვადასხვაფრად, “Hind”-ი – მოყვითალო ყავისფრად, ხოლო „შავი ქორები“ – მინდვრისფერ მწვანედ; ამასთან, „შავ ქორებს“ ფიუზელაჟზე ეხატათ ამერიკის დროშები, მაგრამ „შავი ქორების“ კამუფლაჟმა გაართულა მათი დანახვა ამ რაიონში, განსაკუთრებით იმ ავიაგამანადგურებლებისთვის, რომლებიც ძალზე სწრაფად და ძალიან მაღალ სიმაღლეზე ფრენდნენ. ვიზუალური იდენტიფიკაცია მთებით გარშემორტყმულ ხეობაში სასიფათოდ დაბალ სიმაღლეზე ფრენას მოითხოვდა. გამანადგურებლის პილოტებს სურდათ, რაც შეიძლება სწრაფად ასულიყვნენ მთებს ზემოთ. ავარიის შემდგომმა გამოძიებამ დაადასტურა, რომ „შავი ქორების“ დადგენა რთული იქნებოდა. პილოტებმა ჩვეულებრივ ადამიანური გადაწყვეტილება მიიღეს ბუნდოვანი წარმოსახვითი ინფორმაციის ფონზე: მათ იმის საფუძველზე შეავსეს ინფორმაციის დეფიციტი, რაც იცოდნენ, რასაც მოელოდნენ და რაც სურდათ დაენახათ. „იმ დროს, როდესაც „თაიგერ-01“-მა ვერტმფრენები დაინახა, მას უკვე სჯეროდა, რომ ისინი მტრები იყვნენ. ერთადერთი, რაც გასაკეთებელი დარჩა მიღებული ვიზუალური მონაცემების მტრის სილუეტის სქემატურ გამოსახულებაზე მორგება იყო“ (გვ. 80).

გაისხენეთ როგორ აღვწერეთ პირველ თავში სწრაფი აღქმის “ციმციმას” პროცესი. ამ პროცესის არსი სიტუაციური ნიშნების კარგად ნახვაველ მენტალურ მოდელზე მორგებაში მდგომარეობს – ანუ “ღრმად გამჯდარ, ქვეცნობიერ კატეგორიაზე ან სქემაზე” (დეინი და პრატი, 2007 წ.; გვ. 37). აუცილებლობის მიუხედავად, სწრაფი გადაწყვეტილებები არ არის დაცული არაკვალიფიციური ჩარევისგან. მათი სიზუსტე დამოკიდებულია ხელმისაწვდომ ინფორმაციაზე, მოლოდინებსა და ასეთ სიტუაციებში გადაწყვეტილებების მიმღებთა გამოცდილებასა და მაგალითებზე. ყველა ეს, ერთად აღებული, წარმოადგენდა პილოტების წინაშე მდგარ პრობლემებს. წარმოსახვითი ინფორმაცია რთული გასარჩევი იყო, ხოლო მოლოდინს ხელს

უშლიდა ყველაზე საჭირო ინფორმაციის არ ქონა – არ იყო ნახსენები, რომ ეს მეგობრების ვერტმფრენები იყო. მიუხედავად ამისა, სიტუაციური ანალიზი გადამწვევტ როლს თამაშობს პილოტების მომზადებისას; პილოტებს არ ჰქონდათ სათანადო დიაგნოსტიკური სქემა, რის საფუძველზეც შეძლებდნენ “Hinds”-ის გარჩევას “შავი ქორებისგან”. ამდენად, მათ მარტივად გადაწყვიტეს, რომ მათ წინაშე მტრის საფრენი აპარატი იყო.

მიმდინარე მოვლენების გაანალიზება

ზოგიერთი მოვლენა იმდენად მკაფიო და არაბუნდოვანია, რომ ადამიანებს უადვილდებოდათ მოვლენების დადასტურება. მარტივია დაადგინო იცავენ თუ არა მატარებლები განრიგს, უსაფრთხოდ დაეშვა თუ არა თვითმფრინავი ან აჩვენებს თუ არა საათი ზუსტ დროს, მაგრამ მენეჯერების წინაშე მდგარი მნიშვნელოვანი საკითხების უმეტესობა ასე იოლად გასაგები არ არის. ყოველდღიურ სამსახურებრივ ორომტრიალში იშვიათად ვაწყდებით უტყუარ ფაქტებსა და მარტივ პრობლემებს: გაამართლებს თუ არა რეორგანიზაცია? იყო თუ არა კრება წარმატებული? რატომ ჰქონდა კონსენსუსს ასეთი უკუშედეგი? რთული და ბუნდოვანი სიტუაციების გაგების მცდელობისას ჩვენ, F-15C გამანადგურებლის პილოტების მსგავსად, დიდად ვართ დამოკიდებული ჩვენი აზროვნების ფრეიმებზე ან აზროვნების ტიპზე, რათა შევძლოთ არსებული სურათის სრულად დანახვა, მომენტალური გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ მაშინ ხდება, როცა ადეკვატურად გვაქვს სიტუაცია გაანალიზებული.

რადგან ჩვენი ინტერპრეტაციები ასეა დამოკიდებული ჩვენს შემეცნებით რეპერტუარზე, მოლოდინებზე, რწმენებსა და ღირებულებებზე, ჩვენი შინაგანი სამყარო ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც გარეგანი, ხანდახან უფრო მეტადაც კი. ყოველდღიური ცხოვრების ორომტრიალი ადამიანებს უადვილდებს ისეთი ფორმა მისცენ სამყაროს, რომელიც აკმაყოფილებს მათ შინაგან პრინციპებს. როგორც დებუკერმა აღნიშნა, „მრავალი ექსპერტი კარგავს ნაკლებ ინფორმირებულებისთვის დამახასიათებელ კრეატიულობას და ფანტაზიის უნარს. ისინი იმდენად კარგად იცნობენ ტრადიციულ მოდელებს, რომ შეიძლება ვერც კი ამოიცნონ ახალი ელემენტის გაჩენა ან შეაფასონ მისი მნიშვნელობა.“ (1977 წ., გვ. 30). ასეთ შემთხვევებში მომენტალური გადაწყვეტილებები მუშაობს იმ ადამიანის საწინააღმდეგოდ და არა სასარგებლოდ, რომელიც ცდილობს მოვლენებში გარკვევას.

მენეჯერები მუდმივად აწყდებიან თავსატეხების ან „გაუგებრობების“ დაუსრულებელ კასკადს. იმისათვის რომ კიდევ უფრო მეტ უსიამოვნებას არ გადაეყარონ, უპირველეს ყოვლისა, ერთი შეხედვით უნდა გაერკვნენ და დაინახონ სიტუაციის ზუსტი სურათი. შემდეგ სწრაფად გადაინაცვლონ სიღრმეში და დასვან კითხვა: „რა ხდება აქ რეალურად?“ ეს არის პილოტებისთვის სიტუაციური ანალიზის ხელოვნების სწავლების მთავარი ამოცანა. მაგრამ სიტუაციის გაგების ეს მნიშვნელოვანი ნაბიჯი სშირად მხედველობაში არ მიიღება. შედეგად, მენეჯერები სშირად უფრო

ხედაპირულ ანალიზს ატარებენ და ასე დებულობენ გადაწყვეტილებებს, პირველსავე ხელთ არსებულ ან ყველაზე პოპულარულ ამოხსნას ირჩევენ. საბაზრო წილი იკლებს? – სცადე სტრატეგიული დაგეგმვა. კლიენტი ჩივის? – შეიმუშავე ხარისხის უზრუნველყოფის პროგრამა. მოგება ეცემა? – ე.ი. რეკონსტრუქციის ან შტატების შემცირების დრო დადგა.

უკეთესი ალტერნატივაა დაფიქრდე, უფრო ღრმად შეისწავლო რა ხდება რეალურად და ზუსტი დიაგნოზი დასვა. პროცესი უფრო ინტუიციურია, ვიდრე ანალიტიკური: „[ეს], ფაქტობრივად, შემეცნებითი პროცესია, რომელიც უფრო სწრაფია, ვიდრე ჩვენ გვგონია და უფრო განსხვავებული, ვიდრე ნაბიჯ-ნაბიჯ აზროვნება, რომელსაც ასე გამიზნულად ვეყრდნობით. ჩვენ მიგვანჩნია, რომ შეგნებული ფიქრი რაღაცით უკეთესია, მაშინ როდესაც ინტუიცია ჰაერში ლივლივია, განსხვავებით დამძიმებული ლოგიკისგან“ (დებეკერი, 1997 წ., გვ. 28). სიტუაციაში სწრაფად გარკვევის უნარი ლიდერობის არსებით ნაწილს წარმოადგენს. ერთხელ აღმირაღმა კარლაილ ტროსტმა, საზღვაო ოპერაციების ხელმძღვანელმა, აღნიშნა, რომ „ლიდერის პირველი პასუხისმგებლობაა გაარკვიოს რა ხდება... ამის გაკეთება არასოდეს არის იოლი, რადგან სიტუაცია იშვიათად არის ან შავი ან თეთრი, იგი უმეტესად ნაცრისფრის ფერმკრთალ ტონალობაში გვხვდება... და იშვიათად არის კონტად შეფუთული.“

ყველაფერი ეს ქმნის ერთ მარტივ ჭეშმარიტებას, რომლის უყურადღებოდ დატოვება არც თუ ისე რთულია. სამყარო, რომელსაც აღვიქვამთ, უმეტესწილად აგებულია ჩვენი შინაგანი ხედვით. ჩვენი იდეები ან თეორიები განსაზღვრავენ, არის თუ არა მოცემული სიტუაცია დაბურული ან მკაფიო, ზომიერად საინტერესო თუ ისტორიული, შოკისმომგვრელი უბედურება, თუ წმინდა სასწავლო გამოცდილება. პირადი თეორიები არსებითაა ადამიანის აღქმის შესახებ არსებული ერთი მთავარი ფაქტის გამო: ნებისმიერ სიტუაციაში ჩვენ გარშემო იმდენი რამ ხდება, რომ უბრალოდ შეუძლებელია ყველაფერი გავიგოთ. იმისათვის, რომ კარგად გავერკვეთ, თუ რა ხდება და შემდეგში რა გავაკეთოთ, კარგად არგუმენტირებული, ღრმად დამკვიდრებული პირადი თეორიები გვთავაზობენ ორ უპირატესობას: მიგვითითებენ, თუ რა არის მნიშვნელოვანი და რისი იგნორირება შეგვიძლია თავისუფლად და ასევე, ერთ მართვად მოდელში აგროვებენ ინფორმაციის გაბნეულ ნაწილებს.

ცვლილება თუ კონსერვაცია?

არაპილოტისთვის კომერციული თვითმფრინავის კაბინა საკონტროლო დილაკების, გადამრთველებისა და ხელსაწყოების დამაბნეველ მატრიცას წარმოადგენს. გამოცდილ პილოტს კი მისი ერთი შეხედვით შეუძლია ამოიცნოს თვითმფრინავის მდგომარეობა. სხვა პროფესიონალების მსგავსად, პილოტიც სწავლობს მოდელს, რომლებიც ინფორმაციის, ერთი შეხედვით ფრაგმენტულ ნაწილაკებს ერთ მკაფიო სურათში კრებენ. ამ მოდელების შესწავლას მრავალი საათი სჭირდება, მაგრამ მისი ცოდნა პილოტს ესმარება იოლად, სწრაფად და ზუსტად გაერკვეს, რა ხდება. ანალოგიურად, გამოცდილ მენეჯერს სწრაფად შეუძლია გაერკვეს სიტუაციაში, გადაწყვიტოს, რისი გაკეთებაა საჭირო და შესაბამისად მოიქცეს.

ის რომ ჩვენი თეორიები, მართალი თუ მცდარი, გვიცავენ დაბნეულობის, მერყეობისა და შიშისგან ერთდროულად კარგიცაა და ცუდიც. მაგალითად, „თაიგერ-01“-მა ზუსტად იცოდა, რა გაეკეთებინა,

რადგან სწამდა იმისი, რაც დაინახა. ჩვენ ვეყრდნობით იმ თეორიებს, რომლებიც გვაქვს, მაგრამ კომპლექსურ სიტუაციაში იოლი არ არის განასხვავო როდის ვუშვებთ დიდ შეცდომას, რადგან დარწმუნებულები ვართ ჩვენს გადაწყვეტილებაში. როგორც გლედეელი წერს: – „შესაძლებელია სწრაფი გადაწყვეტილებების და პირველი შთაბეჭდილებების ინფორმირება და კონტროლი“, რათა უპირატესობამ ჩვენს მხარეს გადმოინაცვლოს (2005 წელი, გვ. 15).

სიტუაციის სწრაფი ანალიზის ტექნიკის სწავლა მანამ უნდა მოხდეს, სანამ გადამწყვეტი მომენტის წინ აღმოჩნდებით. როდესაც ფსონები მაღალია, ჩვენ კი გამოვცადეთ ყველა შესაძლო საშუალება და არცერთმა არ იმუშავა, ამის გამო ვდელაუთ და გამოუვალ მდგომარეობაში ვარდებით. ვდგებით დილემის წინაშე: ძველ მოდელებზე დაყრდნობა არაეფექტურია, ხოლო ახალი მენტალური მოდელების შემუშავება რთულია. გარდა ამისა, ეს სარისკოცაა; შეიძლება გამოიწვიოს ჩვენი რწმენისა და ეფექტურობის პარალიზება და ეროზია.

ეს დილემა არსებობს მაშინაც კი, როცა ვერ ვამჩნევთ ვერანაირ დეფექტებს ჩვენი აზროვნების სტილში, რადგან ჩვენი თეორიები დამცავი ფილტრის როლს ასრულებენ და გვიბლოკავენ შეცდომების აღიარების უნარს. როდესაც ადამიანები ცვლიან რეალობას, ფართომასშტაბიანი კვლევა ასაბუთებს, რომ ადამიანები ხშირად რეალობას განსხვავებულ ინტერპრეტაციას უკეთებენ, რათა პირადი შეხედულებები დაიცვან (იხ. გარლანდი, 1990 წ., კუბერგი, 1995 წ.; სოლუ და ჰოანგი, 1995 წ.). ეს ფაქტი გვეხმარება იმის ასხნაში, თუ რატომ ამტკიცებდა „Enron“-ის კენ ლეი, რომ იგი სწორად მოიქცა, მიუხედავად იმისა, რომ მისი კომპანია გაკოტრდა. პითმა და გონსალესმა (1995 წ.) აღმოაჩინეს, რომ გადაწყვეტილების მიმღებნი უფრო მეტად სხვებს ეყრდნობოდნენ, რათა გაემყარებინათ წინასწარმომზადებული შეხედულება, იმის ნაცვლად, რომ მიეღოთ ახალი ინფორმაცია. ტეტლოკმა (2000 წ.) დაგვანახა, რომ მენეჯერების გადაწყვეტილებებზე გავლენას ახდენდა კოგნიტური უპირატესობები და პოლიტიკური იდეოლოგიები. „ჩარჩოს ეფექტის“ (კანემანი და ტვერსკი, 1979 წ.) ფართო კვლევებმა დაგვანახეს, როგორი გავლენიანი შეიძლება იყოს ზედაპირულად შეუმჩნეველი ნიშნები. პრობლემის ან გადაწყვეტილების ჩარჩოში მოქცეულმა შედარებით ზომიერმა ცვლილებებმა შეიძლება დრამატული გავლენა იქონიონ ადამიანების რეაგირებაზე (შუ და ადამსი, 1995 წ.; გეგერენცერი, ჰოფრაჯი და კლაინბოლტინგი, 1991 წ.). მაგალითად, გადაწყვეტილების მიმღებნი უფრო მეტ უპირატესობას ანიჭებენ იმ ვარიანტს, რომელსაც აქვს „წარმტების 70%-იანი შანსი“, ვიდრე იმას, რომელსაც აქვს „წარუმატებლობის 30%-იანი შანსი“, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი სტატისტიკური თვალსაზრისით იდენტურნი არიან.

მრავალი ჩვენგანი აღიარებს, რომ ჩვენი აზროვნების სისტემა გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ვახდენთ ჩვენ სამყაროს ინტერპრეტირებას. ხშირად ვერ ვიაზრებთ რომ ის, თუ როგორი მოლოდინი გვაქვს განსაზღვრავს იმას თუ რას ვიდებთ. როზენტალმა და იაკობსონმა (1968 წ.) შეისწავლეს სკოლის მასწავლებლები, რომელთაც უთხრეს, რომ მათი კლასის ზოგიერთი მოსწავლე იყო „კვირტი“, რომელიც „მაღე გაიფურჩქნებოდა“. ასეთ მოსწავლეებს შემთხვევითობის პრინციპით არჩევდნენ; მიუხედავად ამისა, საცდელ პერიოდში მათ მაინც მიაღწიეს საშუალოზე მაღალ დონეს. ისინი მართლაც გაიფურჩქნენ. მასწავლებლების

მოლოდინი მოსწავლეებმა მიიღეს, გაიაზრეს და გაითავისეს. თანამედროვე სამედიცინო მეცნიერება ჯერ კიდევ ცდილობს გაერკვეს „პლაცებოს ეფექტის“ ძალაში, ანუ გლუკოზის აბებში, რომელიც ადამიანებს უკეთესად ხდის. შედეგები მიეწერება აუხსნელ ცვლილებას პაციენტის აზროვნების სისტემაში: პაციენტებს სწამთ, რომ ისინი უკეთ გახდებიან, ამიტომ მართლაც უკეთ ხდებიან. ანალოგიური ეფექტები იქნა გამოვლენილი უამრავი რეორგანიზაციის, ახალი პროდუქტის გამოშვების და ახალი მიდგომების დანერგვის დროს. ყველა ეს მაგალითი გვიჩვენებს, თუ რა რთულია გაათავისუფლო რეალობა გონებაში ჩაკიდებული მოდელებისგან.²

მაგალითად, დასავლეთის კულტურებში გავრცელებულია ტენდენცია შეითვისო ერთი თეორია ან იდეოლოგია და ეცადო, რომ სამყარო მასთან შესაბამისობაში მოიყვანო. თუ ეს მიდგომა იმუშავებს, მაშინ ჩვენს აზრზე ვრჩებით. თუ წარმოიშობა შეუსაბამობები, მაშინ მათ რაციონალიზაციას ვცდილობთ. თუ ხალხი ეწინააღმდეგება ჩვენს შეხედულებას, ჩვენ იგნორირებას ვუკეთებთ მათ ან თავიანთ ადგილს მივუჩენთ. მხოლოდ ხანგრძლივი პერიოდის შემდეგ მიღებული ცუდი შედეგები აყენებენ ჩვენს თეორიებს კითხვის ნიშნის ქვეშ. მაშინაც კი, ხშირად, უბრალოდ ახალ სამყაროს ვქმნით, ვამყარებთ და კიდევ ერთხელ შევუდგებით მსგავს ციკლს.

იაპონიაში ოთხი ძირითადი რელიგიაა გავრცელებული: ბუდიზმი, კონფუციანიზმი, შინტოიზმი და ტაოიზმი. მათგან თითოეულს მისთვის დამახასიათებელი რწმენა და შეხედულებები აქვს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს რელიგიები ძალიან განსხვავდებიან ერთმანეთისგან ისტორიით, ტრადიციებითა და მთავარი დოგმატებით, მრავალი იაპონელი სულაც არ თვლის საჭიროდ აირჩიოს რომელიმე მათგანი. ისინი ოთხივეს იყენებენ შესაბამისი მიზნების მისაღწევად, შესაბამის გარემოებებში, სარგებლობენ რა, თითოეული რელიგიის ძლიერი მხარეებით. ოთხ სხვადასხვა ფრეიმს შეუძლია ანალოგიური როლი ითამაშოს თანამედროვე ორგანიზაციების მენეჯერების მუშაობაში. ორგანიზაციული თეორიის ფრაგმენტულად წარმოსახვის ნაცვლად, ჩვენ წარმოვანხნთ მათ როგორც პლურალისტურს. ამ თვალსაზრისით, ორგანიზაციული მენეჯმენტის სფერო უამრავ პერსპექტივას გვთავაზობს ორგანიზაციების შესაფასებლად. თითოეულ თეორიულ ტრადიციას პრაქტიკული გამოყენება აქვს. ამავე დროს, თითოეულს აქვს ქმედითუნარო მხარეები. ყოველი მათგანი ორგანიზაციების მისეულ ისტორიას წარმოგვიდგენს. ერთიდან მეორეზე მოხერხებულად გადასვლის უნარი გვეხმარება ხელახლა განვსაზღვროთ სიტუაციები, ისე რომ ისინი გასაგები და მართვადი გახდნენ. რიფრეიმინგის უნარი დიდ ხელოვანთა ერთ-ერთ უძლიერეს უნარს წარმოადგენს. იგი ანალოგიურად მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს მენეჯერებისთვისაც. „ვანდერბილტის უნივერსიტეტის“ სტუდენტებმა ეს იდეა გამოხატეს კლასის მიერ გარეკილ ლექსში (საუკეთესო შემთხვევაში, რეპის ფანებს შეუძლიათ წარმოიდგინონ, რეპერი „ქომონი“, რომელიც თავის ლექსს რეპავს ნეოსოულის, ან ჰიპ-ჰოპის სტილში).

Reframe, reframe, put a new spin on
the mess you're in.
Reframe, reframe, try to play a different game.
Reframe, reframe, when you're in a tangle,
shoot another angle;

look at things a different way.

რეზიუმე

რადგან ორგანიზაციები კომპლექსური, მოულოდნელობებით სავსე, მაცდური და ბუნდოვანია, ამიტომაც რთული მათი გაგება და მართვა. ჩვენი პირადი თეორიები და წარმოსახვები განსაზღვრავენ რას ვხედავთ, რას ვაკეთებთ და როგორ ვმსჯელობთ იმაზე, რაც გავაკეთეთ. ვიწრო, ზედმეტად გამარტივებული შეხედულებები შეცდომების მიზეზი ხდება, რომლებიც ასუსტებენ, ვიდრე აძლიერებენ მენეჯერების ქმედებებს. მენეჯერების და ადმინისტრატორების უმეტესობისთვის, სამყარო ეს არის უწესრიგო გარემო: კომპლექსურობა, ბუნდოვანება, ღირებულების კონფლიქტი, პოლიტიკური ზეწოლები და მრავალი სხვა. მენეჯერებისთვის, რომელთა წარმოსახვაც აბრმავებს მათ და ხელს უშლის ქაოსური რეალობის დანახვაში, რეალობა გაწილებისა და მარცხის სამყაროდ იქცევა. ხოლო მენეჯერებისთვის, რომელთაც უკეთესი თეორიული ცოდნა და მათი პრაქტიკაში გამოყენების ინტუიტიური უნარი აქვთ, რეალობა აღტაცებისა და შესაძლებლობების სამყაროდ იქცევა. უწესრიგობა შეიძლება განისაზღვროს ორნაირად: პრობლემურ სიტუაციად და ადამიანების ჯგუფად, რომელიც ერთად სადილობს. მენეჯმენტის მთავარი გამოწვევაა ორგანიზაციის განვითარება ზემოთ დასახელებული პირველი კონდიციიდან მეორეს მიმართულების წარმართოს.

მომდევნო თავებში ჩვენ განვიხილავთ ოთხ პერსპექტივას, ანუ ოთხ ფრეიმს, რომლებიც მენეჯერებსა და ლიდერებს დაეხმარნენ ორგანიზაციული მუშაობისთვის დამახასიათებელ უწესრიგობაში გარკვეულობა და საღი აზრი შეეცანათ. ფრეიმები ეფუძნება მართვის რაციონალურ მეცნიერებას და გაზავებულია არსებული პრაქტიკით. ჩვენ ვერ მოგცემთ წარმატების გარანტიას, როგორც მენეჯერს ან ცვლილებების აგენტს. თუმცა მიგვაჩნია, რომ თქვენ შეძლებთ ოსტატურად შეაფასოთ, თუ როგორ გამოიყენოთ ეს ოთხი ფრეიმი, რათა რეალურად დაინახოთ რა ხდება და გავლენა იქონიოთ მასზე.

შენიშვნები

- გამოვიყენეთ ციტირებათა ანალიზი (რამდენად ხშირად არის სიტყვა გამოყენებული სამეცნიერო ლიტერატურაში), რათა შეგვემუშავებინა „მეცნიერების საუკეთესო ნაშრომების“ სია, ანუ სია იმ ნაშრომებისა, რომელთაც ორგანიზაციაზე მომუშავე მეცნიერები ყველაზე ხშირად ეყრდნობიან. დანართი A წარმოგიდგინო ჩვენს შედეგებს და განიხილავს თუ როგორ გავაკეთეთ ეს ანალიზი. წიგნის კონკრეტულ თავებში (სადაც იდეები ყველაზე უფრო რელევანტურია, ისევე როგორც აქ), ჩვენ

წარმოვადგენთ მთავარი იდეების მოკლე რეზიუმეს იმ ნაშრომებიდან, რომლებიც ჩვენი სიის თავში მოექცნენ.

- ყველა ეს მაგალითი გვიჩვენებს აზროვნების გავლენას რეალობაზე. სოციალური კონსტრუქტივიზმის პერსპექტივა ერთი ნაბიჯით უსწრებს მას და აცხადებს, რომ ჩვენი აზროვნება აგებს სოციალური რეალობის *კონსტრუქციას*. ამ გაგებით, ორგანიზაცია არსებობს არა „სადაც გარეთ“, არამედ ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილების გონებასა და ქმედებებში. ეს იდეა ილუსტრირებულია ერთ ძველ ისტორიაში, რომელიც მოგვითხრობს დავაზე ბეისბოლის სამ არბიტრს შორის. პირველი ამბობს: „ზოგი ბურთს იჭერს და ზოგი – არტყამს და მათ ვუწოდებ იმას, რაც არიან.“ მეორე ეწინააღმდეგება: „არა, არასწორად გაიგე. ზოგი ბურთს იჭერს და ზოგი – არტყამს და მე მათ ვუწოდებ იმას, რასაც ეხედავ.“ მესამე ამბობს: „თქვენ, ბიჭებო, სინამდვილეში ვერაფერი გაიგეთ. ზოგი ბურთს იჭერს და ზოგი – არტყამს და ისინი არაფერს წარმოადგენენ, სანამ მე არ დავარქმევ მათ რამეს.“ პირველი არბიტრი რეალისტია, რომელსაც სჯერა, რომ რასაც ხედავს, მართლაც ასეა. მეორე აღიარებს, რომ მისი საკუთარი აღქმა ახდენს გავლენას რეალობაზე. მესამე არის სოციალური კონსტრუქტივისტი: მისი დარქმევა გახდის მათ იმად, რაც არიან. ეს განსხვავება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სიმბოლიკის ფრეიმში, რომელსაც მეთორმეტე თავში დავუბრუნდებით.

ნაწილი მეორე

სტრუქტურული ფრეიმი

მეორე თავში წარმოდგენილი განმარტების თანახმად, ფრეიმი არის იდეების ლოგიკური ერთობა, რომელიც ქმნის ერთგვარ პრიზმას, ანუ ღინზას და საშუალებას გვაძლევს უფრო მკაფიოდ დავინახოთ და გავიგოთ რა ხდება ყოველდღიურად. წიგნის მეორე ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ცხოვრების, ზოგადად ან სამსახურეობრივის, არსის განსაზღვრის ოთხი სხვადასხვა საშუალების შესწავლის პირველ ეტაპს. თითოეული ფრეიმი წარმოდგენილია სამივე თავში: პირველში მოცემულია ძირითადი კონცეფციების განმარტება, ორ დანარჩენში ყურადღება გამახვილებულია მათ გამოყენებასა და გავრცელებაზე. ორგანიზაციების განხილვას ჩვენ ყველაზე ძველი და ყველაზე პოპულარული გზით, სტრუქტურული ფრეიმით დავიწყებთ.

თუ ვინმემ გთხოვათ, რომ აღწეროთ თქვენი ორგანიზაცია – თქვენი სამუშაო ადგილი, თქვენი სკოლა, თქვენი ოჯახი – როგორი სურათი წარმოგიდგებათ? სავარაუდოდ, თქვენს მიერ წარმოდგენილი იმიჯი ორგანიზაციას ტრადიციული იერარქიით წარმოადგენს: რამდენიმე გრაფა და ხაზი, რომელიც სამსახურეობრივ პასუხისმგებლობებსა და დონეებს აჩვენებს. სტრუქტურა შეიძლება უხეშად, როგორც პირამიდა ისე წარმოვიდგინოთ, სადაც ძალიან მცირე რაოდენობის თანამდებობების პირებათა თავში და უფრო დიდი რაოდენობის ხელქვეითები ბოლოში. მსგავსი გრაფიკი მხოლოდ ერთია, იმ მრავალ გამოსახულებას შორის, რომელიც სტრუქტურულ სურათს ასახავს. ფრეიმი ეფუძვნება ტრადიციულ რაციონალურ წარმოსახვას, მაგრამ სოციალური არქიტექტურისა და მისი შედეგების უფრო ღრმა ანალიზის მოქნილი და მძლავრი საშუალებაა.

მესამე თავს ვიწყებთ ორი შემთხვევის განხილვით, რომლის ფარგლებშიც ერთმანეთს შევადარებთ მაღალდისციპლინური საჰაერო ხომალდის სტრუქტურულ თავისებურებებსა და სისტემურ შეცდომებს, რომლებმაც შეაფერხეს სამაშველო სამსახურების მუშაობა ნიუ იორკ სიუთის 11 სექტემბრის ტერორისტული თავდასხმების დროს. შემდგომ განვიხილავთ სტრუქტურული ხედვის ძირითად დაშვებებს, რომლის დროსაც ხაზს გაგუსვამთ ორ მთავარ ფაქტორს: სამუშაოს განაწილებას და მის შემდგომ კოორდინაციას. რამდენად არის დამოკიდებული სტრუქტურული სქემა ორგანიზაციულ გარემოებებზე, მათ შორის მის მიზნებზე, ტექნოლოგიებსა და გარემოზე. გარდა ამისა, ჩვენ წარმოვადგენთ, რატომ ხდება, რომ მკაცრად კონტროლირებული და მართული მოდელები ამართლებენ მარტივ,

სტაბილურ სიტუაციებში, მაგრამ ვერ მუშაობენ უფრო მყიფე და ბუნდოვან გარემოებებში.

მეოთხე თავში ჩვენ სტრუქტურული ცვლილების და მოდერნიზაციის საკითხებს ვუბრუნდებით. აღვწერთ მთავარ სტრუქტურულ პრობლემებს, განვიხილავთ ალტერნატიულ ვარიანტებს, რათა გავერკვეთ როდის მოითხოვენ ახალი გარემოებები გადახედვას და განვიხილავთ რესტრუქტურისაციის პროცესის გამოწვევებს. ამ თავის ბოლოში კი, მოგვყავს წარმატებული სტრუქტურული ცვლილებების მაგალითები.

და ბოლოს, მეხუთე თავში სტრუქტურულ კონცეფციებს ჯგუფებთან და გუნდებთან მუშაობაში ვცდით. როდესაც გუნდები სუსტად მუშაობენ, წევრები იწყებენ პრობლემების ერთმანეთზე გადაბრალებას, რაც ასახვს სისტემის კონფიგურაციას და არა ინდივიდუალურ შეცდომებს. პირველ რიგში, ვსწავლობთ სტრუქტურულ მოწყობას ხუთკაციან გუნდებში. ვადარებთ მათ ბეისბოლის, ამერიკული ფეხბურთის და კალათბურთის თამაშებს, რათა დავანახოთ, როგორ არის დამოკიდებული ოპტიმალური სტრუქტურა იმაზე, თუ რა პირობებში რის გაკეთებას აპირებს გუნდი. ამ თავს ვამთავრებთ მაღალი კვალიფიკაციის მქონე გუნდის არქიტექტურული სტრუქტურის შესწავლით.

თავი მესამე

ორგანიზების პირველი ნაბიჯები

„შეიძლება ზოგჯერ ქაოსის შთაბეჭდილება იქმნებოდა, მაგრამ ჩვენ ყოველთვის ვიცოდით, რა ხდებოდა,“ – ამბობს სარდალი გარი დილი ავიამზიდ *USS Kennedy*¹-ზე მუშაობასთან დაკავშირებით. სარდალ დილის მიერ დანახულ პანორამულ ხედვაში, ასე თუ ისე იოლი იყო ეკიპაჟის კაბინაში არსებული რთული, სწრაფად მოძრავი ელექტროხელსაწყოების დაფის წაკითხვა და მართვა. მას შემდეგ, რაც *Kennedy*-ი აღიჭურვა და სრულ მზადყოფნაში მოვიდა, იგი ხუთი ათასზე მეტი ბატონისა და ქალბატონის სახლი გახდა. მომსახურე პერსონალის დაახლოებით ნახევარი მიამაგრეს გემს, ნახევარი – ავიამზიდის საავიაციო ფრთას. გემი ცხრამეტ განყოფილებად დაიყო, ხოლო საავიაციო ფრთაში შეიქმნა ცხრა ესკადრა. ელექტროხელსაწყოების დაფა პასუხისმგებელი იყო თვითმფრინავის უსაფრთხო და ეფექტიან აფრენასა და დაშვებაზე. ამ პროცესში ჩართული იყო თხუთმეტი ფუნქცია. ინდივიდების ცალკეული ფუნქციის ამოცნობა უსწრაფესად შეიძლებოდა მათი უნიფორმების მიხედვით: ცისფერი – „ქვეითებისთვის“, წითელი – იარაღისთვის და გასროლის მაკონტროლებელი პირებისთვის, ყავისფერი – ავიამზიდის საჰაერო გზის უფროსებისთვის და ალისფერი – საწვავის ჩამსხმელებისთვის, რომლებსაც მოფერებით „გრეიფებს“ („ფურუნკულებს“) ეძახდნენ. ზედამხედველებს ყვითელი უნიფორმა ეცვათ, უსაფრთხოების პერსონალს – თეთრი, ხოლო ხიდზე მდგომ ოფიცრებს – სტანდარტული ხაკისფერი ფორმა. პლატფორმაზე მდგარ ოფიცრებს ოქროსფერ ემბლემებიანი კეპები ეხურათ. კაპიტანი გემის საერთო მეთაური იყო, საჰაერო ჯგუფების სარდალი კი პასუხისმგებელი იყო პილოტებსა და ავიამზიდზე.

ბრძოლებში *USS Kennedy*-ის ძირითადი მიზანი იყო აბსოლუტურად მკაფიო: მიზნობრივი დაბომბვა. ამ მიზნის მისაღწევად ყველა ფუნქციას ერთად უნდა ემუშავა. ნებისმიერის ქმედებას შეეძლო უარყოფითი გავლენა მოეხდინა ბორტზე მყოფ სხვა ფუნქციებზე, განსაკუთრებით საბრძოლო პირობებში ახლომდებარე ტერიტორიაზე. ადამიანებმა იცოდნენ თავიანთი ვალდებულებები მაშინაც კი, როცა სრულყოფილი წარმოდგენა არ ჰქონდათ მთლიან სურათზე. ავიამზიდი წარმატებული იქნებოდა მხოლოდ მაშინ, თუ ყველა თავის როლს შეასრულებდა და თანმიმდევრულად დაემორჩილებოდა ბრძანებებს. ავიამზიდის ფლოტის მუშაობამ 1990-იანი წლების დასაწყისში სპარსეთის ყურეში წარმოებული ომის დროს, ათი წლის შემდეგ – ავღანეთში, და ბოლოს, 2003 წელს – ერაყში განხორციელებული კამპანიის დროს, საკმარისი საფუძველი მოგვცა, რომ განვაცხადოთ: *USS Kennedy*-ის მსგავს საომარი ავიამზიდებს შეუძლია თავიანთი მოვალეობის ეფექტურად შესრულება.

სამხედრო საზღვაო ძალებს შეუძლიათ რეაგირების ფორმები გათვალონ გაუთვალისწინებელი საბრძოლო გარემოებების უმეტესობაში. სამწუხაროდ, ეს ასე არ მოხდა ნიუ იორკის სახანძრო და პოლიციის დეპარტამენტების მხრიდან, როდესაც ისინი 11 სექტემბერს ტერორისტების მიერ მსოფლიო სავაჭრო ცენტრზე შეჯახების რეალობის წინაშე აღმოჩნდნენ. ამ დღეს ვნახეთ პიროვნული გმირობის და პიროვნული თავგანწირვის უამრავი აღმაფრთოვანებელი მაგალითი. სასწრაფო და სამაშველო სამსახურის პერსონალმა საკუთარი სიცოცხლის ფასად იხსნა ათასობით ადამიანი. ბევრიც მათი მხრიდან გადარჩენის მცდელობისას დაიღუპა. მაგრამ უპრეცედენტო პიროვნულ ძალისხმევას აბრკოლებდა და ხელს უშლიდა შეფერხებები კომუნიკაციის, განკარგულებებისა და კონტროლის სისტემებში. ჩრდილოეთ ცათამბჯენის მიდამოებში მფრენმა პოლიციის ვერტმფრენებმა ჩამონგრვამდე ოცი წუთით ადრე გააგზავნეს რადიოშეტყობინება ცათამბჯენის მოსალოდნელი ჩამონგრევის შესახებ. პოლიციის ოფიცრებმა მიიღეს გაფრთხილება და უმეტესმა მათგანმა მოახერხა გაქცევა. მაგრამ მეხანძრეთაგან მხოლოდ რამდენიმემ გაიგო შეტყობინების შესახებ. პოლიციისა და მეხანძრეების რადიომექანიზმებს შორის კავშირი არ არსებობდა. ორი დეპარტამენტის მეთაურებს შორისაც არ იყო კომუნიკაცია, რადგან მათი სამეთაურო პოსტები ერთმანეთისგან სამი კვარტლით იყო დაშორებული. მათ გაფრთხილებას შეიძლება ვერც ეშველა, რადგან სახანძრო დეპარტამენტის რადიოები საშინლად არასაიმედო იყო მაღალსართულიან შენობებში. კომუნიკაციის და კოორდინაციის უქონლობამ კიდევ უფრო გაზარდა დაღუპულთა რაოდენობა, მათ შორის იყო 121 მეხანძრე, რომლებიც ჩრდილოეთ ცათამბჯენის ჩამონგრევის დროს დაიღუპნენ. ნათელი. გამართული სტრუქტურის უქონლობამ სერიოზული ზიანი მიაყენა უზომოდ ერთგული, მაღალკვალიფიციური პერსონალის ეფექტიანობას, რომლებმაც ყველაფერი გაიღეს ამ უპრეცედენტო კატასტროფის წინააღმდეგ ბრძოლისას (დუაიერი, ფლინი და ფესენდენი, 2002 წ.).

USS Kennedy-ის ბორტზე არსებული სიტუაციის შედარება მსოფლიო სავაჭრო ცენტრის სამაშველო სამსახურების ძალისხმევასთან მკაფიოდ მიგვითითებს სტრუქტურული ღირსის ძირითად ფუნქციაზე: მკაფიო, კარგად

გაცნობიერებული მიზნები, როლები და ურთიერთობები, ამასთან, ადეკვატური კოორდინაცია, არსებითად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციული მუშაობისთვის. ეს კრიტერიუმები ყველა ორგანიზაციაზე/ინსტიტუტზე ვრცელდება: ოჯახები, კლუბები, საავადმყოფოები, ბიზნესები და სახელმწიფო უწყებები. სწორი სტრუქტურა ქმნის ადამიანების დაბნეულობის, არაეფექტურობის, აპათიურობის და მტრულად განწყობის საფრთხეების დაძლევის მყარ საფუძველს. ამ და მომდევნო ორი თავის მიზანია დადგინდეს იმ მოდელის ძირითადი იდეები და შიდა ფუნქციონირება, რომლებიც გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა სოციალური ძალისხმევის არსებობისას.

სტრუქტურული ფრეიმის შესწავლას ვიწყებთ მისი ძირითადი თეორიების, წარმოშობის გზების და ძირითადი ფორმების განხილვით. ორგანიზაციული სტრუქტურის ან სოციალური არქიტექტურის დაგეგმვის შესაძლებლობები თითქმის შეუზღუდავია, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში გათვალისწინებული უნდა იყოს ორი მთავარი საკითხი: პირველი, როგორ ვანაწილებთ პასუხისმგებლობებს სხვადასხვა განყოფილებას და ფუნქციებს შორის? და მეორე, როგორ მოვახდენთ სხვადასხვა ძალისხმევის ინტეგრირებას საერთო მიზნის მისაღწევად? წინამდებარე თავში ჩვენ განვმარტავთ ამ ორ მთავარ საკითხს, აღვწერთ ძირითად ვარიანტებს და განვიხილავთ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებს, რომლებიც ინდივიდუალურ სიტუაციებში არსებული სირთულეების შესაბამისი სტრუქტურის შექმნისას უნდა გავითვალისწინოთ.

სტრუქტურული თეორიები

სტრუქტურული ფრეიმის თეორიები ასახულია ორგანიზაციული დაგეგმვის არსებულ მიდგომებში. აღნიშნული თეორიები ეფუძნება რაციონალიზმის პრინციპს და რწმენას, რომ ფუნქციების და როლების ფორმალურად ჩამოყალიბება მინიმუმამდე დაიყვანს ყურადღების გამფანტველ პირადულ ფაქტორებს და მაქსიმუმამდე გაზრდის ადამიანების ეფექტურ საქმიანობას სამსახურებში. ადამიანური რესურსის მიდგომა (რომელიც განხილული იქნება მე-6, მე-7 და მე-8 თავებში) კი, უპირატესობას ანიჭებს პრობლემების მოგვარებას ადამიანების შეცვლის (ტრენინგების, როტაციის, დაწინაურების ან სამსახურიდან დათხოვნის მეშვეობით) საშუალებით, მაშინ როცა მოდელი ამტკიცებს, რომ აუცილებელია ადამიანებისათვის სწორი ფუნქციებისა და ურთიერთობების განსაზღვრა. სწორად დაგეგმვის შემთხვევაში, ამ ფორმალურმა მოწყობამ შეიძლება დააკმაყოფილოს, როგორც კოლექტიური მიზნები, ისე ინდივიდუალური განსხვავებები.

სტრუქტურულ ფრეიმს საფუძვლად უდევს ექვსი თეორია:

1. ორგანიზაციები არსებობენ, რათა მიაღწიონ დადგენილ მიზნებსა და ამოცანებს.
2. ორგანიზაციები ზრდიან ეფექტიანობას და აუმჯობესებენ მუშაობას შრომის სპეციალიზაციისა და სწორი დანაწილების მეშვეობით.
3. კოორდინაციის და კონტროლის შესაფერისი ფორმები უზრუნველყოფენ ინდივიდებისა და განყოფილებების ძალისხმევის გაერთიანებას.

4. ორგანიზაციები უკეთ მუშაობენ, როდესაც რაციონალურობა უფრო წინა პლანზეა, ვიდრე პირადი მიზნები და გარე ზეწოლა.
5. უნდა მოხდეს სტრუქტურების ისეთი დაგეგმვა, რომ ისინი მოერგონ ორგანიზაციაში არსებულ გარემოებებს (მათ შორის მის მიზნებს, ტექნოლოგიებს, სამუშაო რესურსებსა და გარემოს).
6. პრობლემები ჩნდება და მუშაობა ფერხდება სტრუქტურული ხარვეზების გამო, რომელთა გამოსწორება შესაძლებელია ანალიზისა და რესტრუქტურისაციის მეშვეობით.

სტრუქტურული ფრეიმის სათავეები

სტრუქტურულ ხედვას ორი მთავარი ინტელექტუალური საფუძველი აქვს. პირველს წარმოადგენს მრეწველობის დარგის ანალიტიკოსების ნაშრომები, რომელთა თანახმად ორგანიზაციები უნდა შეიქმნას მაქსიმალური ეფექტიანობის მისაღებად. მათგან ყველაზე გამოჩენილმა ფრედერიკ ვ. ტეილორმა (1911 წ.), რომელიც შრომით პროცესში მუშახელის გადაადგილების ქრონომეტრაჟის დაწესების ფუძემდებლად ითვლება, შექმნა მიდგომა, რომელსაც „მეცნიერული მენეჯმენტი“ უწოდა. მან ამოცანები წუთობრივ ელემენტებად დაჰყო და ისე გადაამზადა მუშახელი, რომ მათი თითოეული გადაადგილებიდან და იქ ყოფნის ყოველი წამიდან რაც შეიძლება მეტი შედეგი მიეღო. სხვა თეორეტიკოსებმა, რომლებმაც ასევე თავიანთი წვლილი შეიტანეს მეცნიერული მენეჯმენტის განვითარებაში (ფეილი, [1919 წ.] 1949 წ.; ურვიკი, 1937 წ.; გულიკი და ურვიკი, 1937 წ.), შემუშავეს პრინციპები, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებდნენ სპეციალიზაციაზე, პასუხისმგებლობების მოცულობაზე, უფლებამოსილებაზე და პასუხისმგებლობების გადაბარებაზე.

სტრუქტურული შეხედულებების მეორე წინაპარი არის გერმანელი ეკონომისტი და სოციოლოგი მაქს ვებერი. ვებერმა დაწერა წიგნი სადღაც მეოცე საუკუნის დასაწყისში. ამ დროს ფორმალური ორგანიზაცია იყო შედარებით ახალი ფენომენი. მთავარ მალრგანიზებულ პრინციპად ჯერ კიდევ პატრიარქალურობა და არარაციონალურობა ითვლებოდა. გაბატონებული იყო პატრიარქალური ორგანიზაციები, რომლებსაც სათავეში ედგა მამად აღიარებული კაცი, თითქმის შეუზღუდავი უფლებებისა და უსაზღვრო ძალაუფლების ადამიანი. მას შეეძლო თავისი სურვილისამებრ დაეჯილდოებინა, დაესაჯა, დაეწინაურებინა ან გაეგდო თანამშრომელი. დაინახა რა ახალი მოდელების ევოლუცია მეცხრამეტე საუკუნის დასასრულის ევროპაში ვებერმა „მონოკრატული ბიუროკრატია“ წარმოადგინა როგორც იდეალური ფორმა, რომელსაც შეეძლო მაქსიმუმამდე გაეზარდა რაციონალურობის ნორმები. მის მოდელში საზგასმული იყო რამდენიმე მთავარი თვისება:

- შრომის ფიქსირებული დანაწილება.
- სამსახურების იერარქია.
- მუშაობის მართვის წესების კრებული.
- პირადი და სამსახურობრივი ქონების და უფლებების განცალკევება.
- ტექნიკური კვალიფიკაციის გამოყენება (არასაოჯახო ან მეგობრული კავშირები) პერსონალის შერჩევისას.

- დასაქმება როგორც ამოსავალი საქმიანობა და გრძელვადიანი კარიერა.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ვებერის ნაშრომი ახლიდან აღმოაჩინეს, იგი ახალი თეორიებისა და კვლევების სტიმული გახდა. ბლაუმ და სკოტმა (1962 წ.), პეროუმ (1986 წ.), ტომპსონმა (1967 წ.), ლოურენსმა, ლორშმა (1967 წ.), ჰოლმა (1963 წ.) სხვებთან ერთად ბიუროკრატიული მოდელი გაამყარეს. მათ ნაშრომებში განხილული იყო ურთიერთობები სტრუქტურის ელემენტებს შორის, ყურადღება მახვილდებოდა იმაზე, თუ რატომ ირჩევდნენ ორგანიზაციები ერთ სტრუქტურას და არა მეორეს; გაანალიზებული იყო სტრუქტურის გავლენა ზნეობრივ პრინციპებზე, რენტაბელობასა და ეფექტიანობაზე.

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან

ჰიტი ნომერი 4: ჯეიმს დ. ტომპსონი, „ორგანიზაციები მოქმედებაში: ადმინისტრაციული თეორიის საფუძველი სოციალურ მეცნიერებებში“ (ნიუ-იორკი: მაკგროუ, 1967 წ.).

„ორგანიზაციები მოქმედებენ, მაგრამ რა განსაზღვრავს იმას, თუ როგორ და როდის იმოქმედებენ ისინი? (გვ. 1). ამ მთავარი კითხვით იწყება ტომპსონის კომპაქტური და გონივრულად არგუმენტირებული წიგნი. იგი ამტკიცებს, რომ „ორგანიზაციები ზოგიერთ ძირითად ფუნქციას ასრულებენ იმიტომ, რომ ევალებათ – თუ არა და...! ვინაიდან მათგან შედეგებს ელიან, ამიტომ მათი ქმედებები გონივრული, ანუ რაციონალური უნდა იყოს“ (გვ.1). ორგანიზაციები, როგორც ტომპსონს მიაჩნია, მუშაობენ „რაციონალური ნორმების“ მიხედვით, მაგრამ რაციონალურობა არ არის იოლი მისაღწევი მთავარი პრობლემის – გაურკვეველობის გამო. „გაურკვეველობა მნიშვნელოვან პრობლემებს უქმნის რაციონალურობას და ჩვენ დავამტკიცებთ, რომ ტექნოლოგიები და გარემოა ორგანიზაციების გაურკვეველობების მთავარი წყარო. აუცილებელია შესწავლილ იქნას ორგანიზაციის მუშაობაში არსებული ეს ფაქტები რა სახით განაპირობებენ ორგანიზაციების მხრიდან ორგანიზაციის დიზაინისა და სტრუქტურის განსაზღვრას“ (გვ. 1).

ტომპსონი შეეცადა ორგანიზაციული ხედვის ორი სხვადასხვა ვარიანტი გაერჩია. ერთი ორგანიზაციებს განიხილავდა როგორც დახურულ, რაციონალურ სისტემებს (როგორც ტეილორის მეცნიერულ მენეჯმენტში და ვებერის ბიუროკრატიის თეორიაში). მეორე მიდგომა კი, მათ განიხილავდა, როგორც ღია, ბუნებრივ სისტემებს, სადაც „სისტემის გადარჩენა მთავარი მიზანია, ხოლო ნაწილები და მათ შორის ურთიერთობები ევოლუციის პროცესში განისაზღვრება“ (გვ.6). ამ ორის შეერთებით იგი ეცადა „ახალი ტრადიციის“ განვრცობას“ მარჩის და საიმონის ნაშრომიდან (1963 წ., ნომერი 2). აღნიშნული მიდგომა ორგანიზაციებს განიხილავდა, როგორც „შეზღუდული ინფორმაციისა და შესაძლებლობების კონტექსტში პრობლემების წინაშე მდგომ და პრობლემების გადამჭრელ“ ერთეულებს.

ამ წინაპირობების გათვალისწინებით ტომპსონმა შეიმუშავა ჰიპოთეზათა მთელი სერია იმის შესახებ, თუ როგორ სტრუქტურასა და მართვის ფორმებს ირჩევენ ორგანიზაციები გაურკვეველობებით საფასურში სამყაროში რაციონალიზმის ძიებისას. გაურკვეველობის ორი ძირითადი წყარო, მისი აზრით, ტექნოლოგიები და გარემოა. ტომპსონი გამოყოფს ტექნოლოგიების სამ ტიპს – გაერთიანებულს, თანმიმდევრულს და ორმხრივს – რომელთაგან თითოეული განსხვავებულ საჭიროებას ქმნის კომუნიკაციისა და კოორდინაციის თვალსაზრისით. რადგან მოთხოვნები და გარემოდან ჩარევა საფრთხეს უქმნის ეფექტიანობას, ორგანიზაციები ცდილობენ გაზარდონ თავიანთი შესაძლებლობები, გააკონტროლონ გარემო და ეცადონ გარემოს ცვალებადობისგან დაიცვან თავიანთი ტექნიკური ბირთვი. გაურკვეველობის კიდევ ერთ წყაროს წარმოადგენს „ცვალებადი ადამიანი“. რაც მეტი გაურკვეველობის წინაშე დგას ორგანიზაცია, მით მეტი მოქმედების თავისუფლება სჭირდება ადამიანებს მასთან გასამკლავებლად. მაგრამ მოქმედების მეტი თავისუფლება ქმნის ინდივიდუალური ქმედებების გაკონტროლების პრობლემას. „პარადოქსია ის რომ, ადმინისტრაციულმა პროცედურებმა უნდა შეამცირონ გაურკვეველობა და ამავე დროს ეძიონ მოქნილობა“ (გვ. 157-158).

სტრუქტურული ფორმები და ფუნქციები

როგორ ახდენს სტრუქტურა გავლენას სამუშაო ადგილზე მიმდინარე მოვლენებზე? პრინციპში, ეს შიდა მოთამაშეებს (ადმინისტრატორებს, მენეჯერებს, თანამშრომლებს) და გარე პარტნიორებს (მომხმარებლებსა და კლიენტებს) შორის აზრების ოფიციალურად მიღებული მოლოდინებისა და გაცვლა-გამოცვლის პროექტს წარმოადგენს. ცხოველის ჩონჩხის ან შენობის კარკასის მსგავსად, სტრუქტურული ფორმა აძლიერებს და ამავე დროს ზღუდავს ორგანიზაციის პოტენციალს. პროექტირების ალტერნატიული შესაძლებლობები ფაქტობრივად უსასრულოა და მხოლოდ ადამიანების არჩევანითა და შესაძლებლობებით იფარგლება.

ჩვენ ხშირად ვვარაუდობთ, რომ ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ სტრუქტურებს, სადაც უფრო მეტი არჩევანი და ფართო შესაძლებლობები არსებობს (ლივიტი, 1978 წ.) აქვთ. თუმცა, ეს ყოველთვის ასე არ არის: მაგალითად, მოელერის (1968 წ.) მიერ ჩატარებულ კვლევაში განხილულია სტრუქტურის გავლენა მასწავლებლის მორალზე ორი ტიპის სასკოლო სისტემაში. ერთი სკოლის სტრუქტურა იყო თავისუფალი და ითვალისწინებდა გადაწყვეტილების მიღებაში მასწავლებლის აქტიურ მონაწილეობას. მეორე მკაცრად კონტროლირებადი იყო, ცენტრალიზებული ძალაუფლებით და ინსტანციების მკაფიო ჯაჭვით. მოელერმა თავისი მოლოდინის საპირისპირო აღმოჩენები გააკეთა: მასწავლებლების მორალი უფრო მაღალი იყო იმ სკოლაში, სადაც უფრო მკაცრი სტრუქტურა იყო.

„ამანათების სამსახური“ - “Big Brown“-ი მოელერის აღმოჩენის თანამედროვე მაგალითს წარმოადგენს. კომპანიის მუშაობის ადრეულ ეტაპზე, “UPS“-ის კურიერები „მორბენალი შიკრიკები“ იყვნენ (ნიემანი, 2007 წ.). შემდეგ კი, თანამშრომლების როლი კომპიუტერულმა ტექნოლოგიებმა

ჩაანაცვლა; ყოველი ნაბიჯი, ამანათის აღებიდან მის მიტანამდე, სრულიად რუტინულია. დეტალური ინსტრუქციები აკონკრეტებს სად და რა თანმიმდევრობით უნდა დალაგდეს ამანათები მათ დასარიგებელ სატვირთო მანქანებზე. მძღოლები იცავენ კომპიუტერით დამუშავებულ მარშრუტს (რომელიც ამცირებს მანძილს და მარცხენა მხარეს მოხვევის რაოდენობას, დროის და საწვავის დასაზოგად). ასაღები ამანათების გრაფიკი ავტომატურად შეჰყავთ უახლოესი მძღოლების სამარშრუტო გეგმაში. თქვენს კართან მდგომმა მძღოლმა თუ თვალი მოგკრათ აუცილებლად მეგობრულად მოგესალმებათ. თუ ყურადღებით დააკვირდებით, მისი მარცხენა ხელის მეოთხე (საბეჭდო) თითზე სატვირთო მანქანის გასაღებს შეამჩნევთ. ასეთი რეჟიმის პირობებში, შეიძლება გაიფიქროთ, რომ დემორალიზებულ თანამშრომელთან გაქვთ საქმე. მაგრამ ტექნოლოგიები სამუშაოს აადვილებენ და საშუალებას აძლევენ მძღოლს უფრო პროდუქტიული იყოს. როგორც ერთმა მათგანმა ღიმილით აღნიშნა: „ჩვენ ბედნიერი რობოტები ვართ“.

ადასტურებენ კი ეს მაგალითები იმას, რომ მკაცრი სტრუქტურა უკეთესია? – სულაც არა. ადლერი და ბორისი (1996 წ.) ამტკიცებენ რომ სტრუქტურის ტიპი ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც სიმკაცრის ხარისხი. არსებობს როგორც კარგი, ისე ცუდი წესები. ფორმალური სტრუქტურა აუმჯობესებს მორალს, თუ ის ჩვენი სამუშაოს შესრულებაში გვეხმარება. მას უარყოფითი გავლენა აქვს, როცა გზაზე გველობება, გვეკარგავს ბიუროკრატიაში და ძალიან უიოლებს მენეჯმენტს ჩვენს გაკონტროლებას. სტრუქტურის გათანაბრება მკაცრ ბიუროკრატიასთან ერთმანეთში ურევს „ორ ძალიან განსხვავებული ტიპის მექანიზმს: მექანიზმებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ სამუშაოს დეკვალიფიკაციას და მექანიზმებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ მომხმარებლების უნაჩვევების გამოყენებას.“ (გვ. 69).

ამ დროს სტრუქტურა არ უნდა იყოს მექანიკური ან მოუქნელი. სტაბილურ გარემოში არსებული სტრუქტურა ხშირად იერარქიული და წესებზე ორიენტირებულია. თუმცა, ბოლო წლებში შესაძლებელი გახდა ისეთი სტრუქტურების შექმნა, სადაც ყურადღება გამახვილებულია მოქნილობაზე, მონაწილეობასა და ხარისხზე. ამის ნათელი მაგალითია ძვირადღირებული მანქანების მწარმოებელი კომპანია “BMW”, რომლის წარმატების ფორმულა ეფუძნება ხარისხსა და სწრაფი ინოვაციის კომბინაციას. „თითქმის ყველას, ვინც კი ბავარიულ ავტომწარმოებელში მუშაობს, დაწყებული წარმოების სართულიდან, სადიზაინერო სტუდიის და მარკეტინგის დეპარტამენტით დამთავრებული, საშუალება აქვს თავისი აზრები ხმამაღლა გამოხატოს. იდეები თავისუფლად მიეწოდება ხელმძღვანელ რგოლებს და არავის აჯარიმებენ რაიმე ახლის შეთავაზებისთვის, რაგინდ უცნაურიც არ უნდა იყოს ეს წინადადება. “Detroit“-ის მკაცრი და გაბერილი მოხელეები ნელა რეაგირებენ კონკურენციის და საბაზრო ტენდენციების საფრთხეებზე, მაშინ როდესაც “BMW“-ს მენეჯმენტის სტრუქტურა არის ჰორიზონტალური, მოქნილი, სამეწარმეო პრინციპებზე დაფუძნებული და სწრაფი. ეს ხსნის თუ რატომ არის “BMW” იმაზე მეტად ძლიერი, ვიდრე ოდესმე ყოფილა, ხოლო „ჯენერალ მოტორსი“ და „ფორდი“ ვარდნას განიცდიან. “BMW“-ს კომპანია გახდა ავტომწარმოებლობის დარგის სტანდარტი, თავისი ყველაზე მაღალეფექტიანი უძვირესი და შემკვეთის სურვილებზე მორგებული მანქანებითა და გამოცდილი მენეჯმენტით“ (ედმონდსონი, 2006 წ., გვ. 72).

ტექნოლოგიებსა და ბიზნეს გარემოში განხორციელებულმა რადიკალურმა ცვლილებებმა ძველი სტრუქტურები უპრეცედენტოდ სწრაფი ტემპით გამოუსადეგარი გახადა და ორგანიზაციული პროექტირების დარგში ახალი ინტერესი გაჩნდა (ნადღერი, გერსტაინი და შო, 1992 წ.; ბრაიანი და ჯოისი, 2007 წ.). გლობალიზაციის, კონკურენციის, ტექნოლოგიების, მომხმარებლების მოლოდინისა და სამუშაო ძალის დინამიკის ზეწოლამ აიძულა მსოფლიოს მასშტაბით არსებული ორგანიზაციები, ეფიქრათ სტრუქტურული პროტოტიპების ხელახალ პროექტირებაზე. მენეჯერების ყურადღების მისაპყრობად უამრავი ფაქტორი – ფული, ბაზრები, ადამიანები, ტექნოლოგიური კომპეტენციები და ა.შ. - ერთმანეთთან კონკურენტულ მდგომარეობაშია. მაგრამ დროის მნიშვნელოვანი ნაწილი უნდა დაეთმოს სოციალურ არქიტექტურას – ისეთი სტრუქტურის შექმნას, რომელიც ადამიანებს საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმალურად გამოყენების საშუალებას მისცემს.

მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები, როგორც წესი, უპირატესობას სპონტანურ სტრუქტურულ ცვლილებას, დიდი მოგების მიღებას ანიჭებენ ან ყურადღებას აქცევენ კონკურენტულობას. მათთვის უმჯობესი იქნებოდა, ყურადღება გაემახვილებინათ ორგანიზაციულ დაგეგმვაზე. ჩვენი კვლევა გვარწმუნებს, რომ ციფრულ ეპოქაში აღმასრულებელი დირექტორების მიერ დროის საუკეთესო გამოყენება იქნებოდა ორგანიზაციების უკეთესი ფუნქციონირებისთვის ზრუნვა. კომპანიების უმეტესობა ჩამოყალიბდა გასული საუკუნის ინდუსტრიულ ეპოქაში, როდესაც კაპიტალი იშვიათ რესურსს წარმოადგენდა და ურთიერთთანამშრომლობა მაღალ ხარჯებთან იყო დაკავშირებული და ეფექტიანი მუშაობის მთავარ პირობას იერარქიული ძალაუფლება და ვერტიკალურად ინტეგრირებული სტრუქტურები წარმოადგენდნენ. დღეს მაღალხარისხიან მუშაობად ითვლება სტრუქტურების ამ საუკუნეში სიმდიდრის შექმნის ძალიან განსხვავებული წყაროებისათვის მორგების უნარი [ბრაიანი და ჯოისი, 2007 წ. გვ. 1].

ძირითადი სტრუქტურული სირთულეები

სტრუქტურული მოდელისთვის მნიშვნელოვანია ორი საკითხი: როგორ განაწილდეს სამუშაო (*დიფერენციაცია*) და როგორ მოხდეს შემდგომ სხვადასხვა ძალისხმევის კოორდინირება პასუხისმგებლობების განაწილების შემდეგ (*ინტეგრაცია*). ისეთი მცირე ზომის და ინტიმურ ჯგუფშიც კი, როგორიც ოჯახია, მნიშვნელოვანია გადაიტაროს ისეთი საკითხები, როგორცაა: ვინ რას აკეთებს და როდის, როგორ ერწყმის ერთმანეთს ინდივიდუალური ძალისხმევა ჰარმონიის მისაღწევად ყოველი ოჯახი როლების განაწილებისა და სინქრონიზაციის საკუთარ მექანიზმს პოულობს, რომელიც ამართლებს ან კრახს განიცდის.

შრომის დანაწილება, ანუ ამოცანების განაწილება წარმოადგენს სტრუქტურის ქვაკუთხედს. ყოველი ცოცხალი სისტემა ქმნის სპეციალიზებულ როლებს მნიშვნელოვანი სამუშაოს შესასრულებლად.

წარმოდგინეთ ჭიანჭველების კოლონია: „პატარა მშრომელები თავისი დროის უდიდეს ნაწილს ბუდეში ატარებენ და მატლის გროვით იკვებებიან. პოპულაციის უმეტესობას საშუალო ზომის მშრომელები წარმოადგენენ, რომლებიც რეიდებს აწეობენ და სხვა სამუშაოებსაც ასრულებენ. მსხვილ მშრომელებს დიდი თავი და დიდი, მძლავრი ყბები აქვთ. ესენი ჯარისკაცები არიან; საჭმელს არ ეზიდებიან, მაგრამ მუდმივად ტრიალებენ რეიდების მომწეობთა და ემიგრანტთა კოლონიების სიახლოვეს“ (ტოროფი, 1972 წ. გვ. 72).

ჭიანჭველების მსგავსად, ადამიანებმა დიდი ხნის წინ აღმოაჩინეს როლების დანაწილების დადებითი თვისებები. სამუშაო (ან თანამდებობა) წარმართავს ქცევას, რადგან განსაზღვრავს ვინ რა უნდა გააკეთოს, ან არ გააკეთოს ამოცანის შესასრულებლად. ინსტრუქციებს სამუშაოს აღწერის, პროცედურების, რუტინის, პროტოკოლის ან წესების ფორმა აქვს. (მინცბერგი, 1979 წ.). ერთი მხრივ, ეს ფორმალური შეზღუდვები შეიძლება დამამძიმებელი იყოს და გამოიწვიოს აპათია, აბსენტიზმი და რეზისტენცია (არგირისი, 1957 წ., 1964 წ.), მეორე მხრივ კი, პროგნოზის გაკეთების, ერთგვარობის და საიმედოობის შენარჩუნების საშუალებას იძლევა. თუ საწარმოო სტანდარტებს, ავიახაზების შენახვას, სასტუმროს დალაგებას ან განაჩენის გამოტანას მხოლოდ ინდივიდუალური ადამიანების გადაწყვეტილებას მივანდობთ, ხარისხისა და სამართლიანობის პრობლემა აუცილებლად წარმოიშება!

როგორც კი ორგანიზაცია დაადგენს პოზიციებს ან როლებს, მენეჯერები მეორე, მთავარი პრობლემის გადაწყვეტის წინაშე დგებიან: როგორ დავაჯგუფოთ ადამიანები სამუშაო გუნდებად. მათ რამდენიმე მარტივი ვარიანტი აქვთ (მინცბერგი, 1979 წ.).

- ფუნქციონალური ჯგუფები, რომლებიც ეფუძნებიან ცოდნას ან უნარებს, როგორც უნივერსიტეტის აკადემიური დეპარტამენტების ან კვლევითი, საინჟინრო, სამეწარმეო, მარკეტინგის და ფინანსების კლასიკური ინდუსტრიული ერთეულების შემთხვევაში.
- დროის გათვალისწინებით შექმნილი ჯგუფები, რომლებიც მუშაობენ ცვლებში (დღის ცვლა, მოძრავი გრაფიკი ან ღამის ცვლა).
- პროდუქტის მიხედვით ორგანიზებული ჯგუფები: სარეცხი საშუალებები და ხელის საპონი, ფართო და ვიწრო-ფიზიკალური საპაერო ხომალდი.
- მომხმარებლებზე ან კლიენტებზე მორგებული ჯგუფები, მაგალითად პალატები რომლებიც შექმნილია პაციენტების ტიპების მიხედვით (პედიატრია, ინტენსიური თერაპია ან სამშობიარო), კომპიუტერების გაყიდვების დეპარტამენტი, რომლებიც ორგანიზებულია მომხმარებლების ტიპის მიხედვით (კორპორატიული, სახელმწიფო, სასწავლო, ინდივიდუალური), ან სკოლები, რომლებიც მოსწავლეებს მიზნობრივ, კონკრეტული ასაკის ჯგუფებში იღებენ.
- დაჯგუფება კონკრეტული ადგილების ან გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით, როგორცაა რეგიონული ოფისები კორპორაციებსა თუ სახელმწიფო უწყებებში, ან მეზობლად არსებული სკოლები ქალაქის სხვადასხვა ადგილზე.
- დაჯგუფება პროცესის მიხედვით: სამუშაოს სრული ნაკადი, მაგალითად „შეკვეთების შესრულების პროცესი, რომელიც იწყება

მომხმარებლის შეკვეთიდან, გრძელდება შესაბამისი ფუნქციების შესრულებით და მთავრდება მიწოდებით” (გალბრაიტი, 2001 წ. გვ. 34).

როლების და ჯგუფების ჩამოყალიბება სპეციალიზაციის უპირატესობებს გეთავაზობს, მაგრამ ამასთან ქმნის კოორდინაციისა და კონტროლის პრობლემებს: როგორ უზრუნველყოთ სხვადასხვა ძალისხმევის გაერთიანება. ჯგუფებს ურჩევნიათ ყურადღების გამახვილება თავიანთ ცალკეულ პრიორიტეტებზე, როგორც ეს მოხდა ნიუ იორკის პოლიციის და სახანძრო დეპარტამენტის შემთხვევაში 11 სექტემბრის მოვლენების დროს. შედეგად ვიდებთ *ხუბოპტიმიზაციას*, როდესაც აქცენტი ჯგუფის მიზნების შესრულებაზე კეთდება და არა საერთო მისიაზე. ძალისხმევა ხდება ფრაგმენტული, რითაც სამუშაოს ხარისხი ზარალდება.

აღნიშნული პრობლემა აფიქრებდა ტომ რიჯის, რომელიც პრეზიდენტმა ჯორჯ უ. ბუშმა ნაციონალური უსაფრთხოების დირექტორად დანიშნა ტერორისტული შეტევების შემდეგ. ტომ რიჯი იბრძოდა, რომ ადრე ავტონომიურ, ორ უწყებას ერთმანეთთან ეთანამშრომლა. მაგრამ იგი უფრო მეტად კომივოიაჟორი და მქადაგებელი აღმოჩნდა, ვიდრე ხელმძღვანელი პირი, რომელიც თავის უფლებამოსილებას სათანადოდ ვერ იყენებდა და მორჩილებას ვერავის აიძულებდა. რიჯის შენელებულმა პროგრესმა პრეზიდენტი ბუში აიძულა კაბინეტის დონეზე შეექმნა ნაციონალური უსაფრთხოების დეპარტამენტი. მიზანი დამოუკიდებელი უსაფრთხოების უწყებების ერთ ცენტრალურ უწყებაში გაერთიანებას ითვალისწინებდა. სამწუხაროდ, ახალმა სტრუქტურამ თავისი საკუთარი ახალი პრობლემები წარმოქმნა: „საგანგებო სიტუაციების ფედერალური სააგენტოს“ (FEMA-ის) გაერთიანებამ სხვა უწყებასთან, შეამცირა მისი FEMA-ს ავტონომიაურობა, ხოლო პრიორიტეტები გადაიტანა უფრო უსაფრთხოებაზე და არა კატასტროფების მართვაზე. იგივე უწყება, რომელმაც 1990-იან წლებში სწრაფი რეაგირება მოახდინა ქარიშხლებსა და მიწისძვრებზე, გახდა ნელი და დუნე სწორედ ქარიშხალ კატრინას დროს, არ აღმოაჩნდა უფლებამოსილება და ბიუჯეტი იმისათვის, რომ “ნაციონალური უსაფრთხოების დეპარტამენტის” ახალი შეფის ფორმალური თანხმობის გარეშე გაეკეთებინა თავისი საქმე (კუპერი და ბლოკი, 2006 წ.).

წარმატებული ორგანიზაციები უამრავ მეთოდს იყენებენ ინდივიდუალური და ჯგუფური ძალისხმევის კოორდინაციისა და ადგილობრივი ინიციატივების კორპორატიულ მიზნებთან დაკავშირებისათვის. ამ მიზანს ორი ძირითადი საშუალებით აღწევენ: ვერტიკალურად, ინსტანციების ფორმალური იერარქიის გავლით და ჰორიზონტალურად, შეხვედრების კომიტეტების, მაკოორდინირებელი რგოლების, ან ქსელური სტრუქტურების მეშვეობით. შემდეგში დეტალურად განვიხილავთ თითოეულ ამ სტრატეგიას.

ვერტიკალური კოორდინაცია

ვერტიკალური კოორდინაციის პირობებში მაღალ საფეხურზე დაქირავებული პირები ხელქვეითების მუშაობის კოორდინირებასა და კონტროლს

ახორციელებენ უფლებამოსილების, წესებისა და პოლიტიკის, ასევე დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემების მეშვეობით.

უფლებამოსილება

ადამიანების, ჯგუფების ან განყოფილებების ძალისხმევის ჰარმონიზების ყველაზე მარტივ და გავრცელებულ გზას წარმოადგენს უფროსის დანიშვნა, რომელსაც ფორმალური უფლებამოსილება ექნება. თანამდებობის პირები – ადმინისტრატორები, მენეჯერები და ზედამხედველები – ოფიციალურად პასუხისმგებელი არიან, რომ ყოველი მოქმედება მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისი იყოს. ისინი აღნიშნულ ფუნქციას ახორციელებენ გადაწყვეტილების მიღებით, კონფლიქტების მოგვარებით, პრობლემების გადაჭრით, მუშაობისა და შედეგების შეფასებით, ჯილდოებისა და სანქციების დაწესებით. ინსტანციების ჯაჭვი წარმოადგენს მენეჯერული და საზედამხებლო ფუნქციის იერარქიას, სადაც თითოეულს გააჩნია ლეგიტიმური უფლებამოსილება, რომ ფორმა მისცეს და წარმართოს ქვედა დონეებზე მომუშავეთა ქცევა. ხელმძღვანელ პირთა მუშაობა ყველაზე მეტად ეფექტურია, როცა ისინი ხელქვეითების არჩეული და ამავდროულად, ზემდგომების მიერ დანიშნული არიან (დორნბუში და სკოტი, 1975 წ.). მაგალითად, *USS Kennedy*-ზე, ინსტანციის იერარქია იყო კრისტალურად მკაფიო და უნივერსალურად აღიარებული. სწორე ეს გახლდათ ერთ-ერთი მიზეზი იმისა, რომ საბოლოო ამოცანა – მიზნობრივი დაბომბვა - ზუსტად შესრულდა.

წესები და პოლიტიკა

წესები, პოლიტიკა, სტანდარტები და სტანდარტული ოპერატიული პროცედურები ზღუდავენ ინდივიდუალურ დისკრეციას და ხელს უწყობენ ქცევის პროგნოზირებასა და თანმიმდევრულობას. წესები და პოლიტიკა მართავს სამუშაო პირობებს და აკონკრეტებს დავალებების შესრულების, პირადი პრობლემების გადაჭრის, კლიენტებთან და გარემოში არსებულ სხვა მთავარ მოთამაშებთან ურთიერთობების სტანდარტულ გზებს. ეს ხელს უწყობს ანალოგიური სიტუაციების შესაფერისი მეთოდებით მართვას; ამცირებს „პარტიკულარიზმს“ (პეროუ, 1986 წ.) - ანუ ადამიანების პირადი პრეტენზიების ან პოლიტიკური ზეწოლის საფუძველზე, ორგანიზაციული მიზნების გაუთვალისწინებლად, საკითხების გადაჭრას. ორი მოქალაქის ჩივილი მაღალ გადასახადებთან დაკავშირებით, ერთნაირად უნდა განიხილებოდეს, იმის მიუხედავად, ვინ არიან ისინი – ცნობილი პოლიტიკური მოღვაწე, თუ ფუნქციონირების მაღალი მოხელე. მას შემდეგ რაც სიტუაცია წესებს დაექვემდებარება, ქმედებები გახდება გარკვეული, პირდაპირი და, იდეალურ შემთხვევაში, თითქმის ავტომატური.

სტანდარტი არის საქონლისა და მომსახურების ხარისხის კონკრეტულ დონეზე შენარჩუნების კრიტერიუმი. სტანდარტის მიხედვით შეფასება შესაძლებელს ხდის პრობლემების გამოვლენასა და მათ გადაჭრას. 1970-80-იან წლებში, ამერიკელები ჩამორჩებოდნენ საწამლო სტანდარტების ხარისხით, ხოლო იაპონელი მწარმოებლები სკრუპულოზურად იცავდნენ მსოფლიოში დადგენილ და აღიარებულ სტანდარტებს. ერთხელ ამერიკულმა კომპანიამ ბურთულიანი საკისარების დამზადება შეუკვეთა იაპონურ ქარხანას. ამერიკელები ნანახის საფუძველზე ამტკიცებდნენ, რომ, იაპონური პროდუქტი იყო უჩვეულოდ მაღალი სტანდარტის: ათას ცალზე მხოლოდ ოცს ჰქონდა დეფექტი. როდესაც შეკვეთა ჩამოვიდა, მას თან ახლდა სპეციალური პაკეტი, რომელშიც ოცი დეფექტის მქონე ნაწილი და ბარათი იყო: „ვერ გავიგეთ, რად გინდოდათ დეფექტის მქონე ნაწილები, თუმცა

მაინც ჩაგიწყვეთ.“ მსოფლიო კლასის ხარისხზე მოთხოვნამ გამოიწვია მზარდი დაინტერესება “Six Sigma“-თი, რომელიც იყო სრულყოფილებასთან გათანაბრებული სტატისტიკური სტანდარტის სახელი. (პიუდეკი, 2003 წ.). მიუხედავად იმისა, რომ “Six Sigma“-მ აამაღლა ხარისხის სტანდარტი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით არსებულ კომპანიებში, მისი ლაზერული ფოკუსირება სამუშაო პროცესების და შედეგების გაზომვად ასპექტებზე, ხანდახან აფერხებდა ინოვაციური კომპანიების კრეატიულობას, მაგალითად ისეთი კომპანიისას, როგორც არის “3M” (ჰინდო, 2003 წ. გვ. 8-12). შედარებით უსაფრთხო, უფრო გაზომვადმა ვარიანტებმა შეიძლება შეაფერხოს სამეცნიერო და ტექნიკური მიღწევები, რომლებიც ასე სჭირდება კომპანიას.

სტანდარტული საოპერაციო პროცედურები („სოპ“) ამცირებენ შეუსაბამობებს ისეთ რუტინულ სამუშაოებში, სადაც შეცდომების მცირე მარჯა ადინიშნება. კომერციული თვითმფრინავების პილოტები ყოველ თვე სხვადასხვა ეკიპაჟით დაფრინავენ. დასაშვები ქმედებები პილოტის კაბინაში მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებულია, მაღალია კოორდინაციის აუცილებლობა და შეცდომამ შეიძლება დამღუპველი შედეგი მოიტანოს. „სოპ“-ი თანმიმდევრულად მართავს თვითმფრინავების ფრენისთვის საჭირო სამუშაოების უმეტეს ნაწილს. პილოტებს სერიოზულად ამზადებენ პროცედურებში, რასაც ისინი იშვიათად არღვევენ. მაგრამ საავიაციო უბედური შემთხვევების მნიშვნელოვანი პროცენტი სწორედ იმ იშვიათ შემთხვევებზე მოდის, როდესაც რაიმე დარღვევას აქვს ადგილი. მრავალმა თვითმფრინავმა განიცადა ავარია აფრენის მომენტში სწორედ იმიტომ, რომ ეკიპაჟს ტექნიკური შემოწმების სიიდან რომელიღაცა პუნქტი დაავიწყდა.

მიუხედავად ამისა, „სოპ-მა“ შეიძლება, „შავი გელების“ (თაღები, 2007 წ.) სიურპრიზების ფონზე, კრახი განიცადოს, რადგან მათი გამკლავება „სოპ-ის“ პერფორმაცია არასდროს ყოფილა. II სექტემბრის ტერორისტული შეტევისას პილოტებმა, თვითმფრინავის გამტაცებლებთან გამკლავების თვალსაზრისით, დაიცვეს სტანდარტული პროცედურები, რაც იმაში მდგომარეობდა, რომ გაეგოთ მათი მოთხოვნები და რაც შეიძლება სწრაფად მოეხერხებინათ თვითმფრინავის დაშვება მიწაზე. ეს პროცედურები კი თავდამსხმელებთან დაკავშირებული ისტორიებიდან გამომდინარეობდა: მათ უნდოდათ განცხადების გაკეთება, რომ ზიანი არ მიეყენებინათ და არ გაენადგურებინათ თვითმკვლელი პილოტი. მაგრამ „United 93“-ის მგზავრებმა, რომლებმაც ფიჭური ტელეფონების მეშვეობით გაიგეს, რომ გამტაცებლები თვითმფრინავის ბომბად გამოყენებას აპირებდნენ, არ დაიცვეს ეს პროცედურები და გაწირეს საკუთარი სიცოცხლე, იბრძოდნენ რა თვითმფრინავზე კონტროლის მოსაპოვებლად. ოთხი გატაცებული თვითმფრინავიდან ის იყო ერთადერთი, რომელმაც ვერ მიაღწია მიზანს და ვერ დაანგრია უდიდესი მნიშვნელობის შენობა.

დაგეგმვის და კონტროლის სისტემები

დაგეგმვისა და კონტროლის ანუ პროგნოზებისა და შეფასების სისტემებზე დაყრდნობა ფართოდ მიღებული გახდა კომპიუტერული ეპოქის დადგომისთანავე. მაგალითად, საცალო მაღაზიებისთვის აუცილებელია იმის ცოდნა, თუ რა პროდუქტია გაყიდვადი და რა - არა. ელექტრონული საკასო აპარატები (ტერმინალები) დღეს ავტომატურად იძლევიან ამ ინფორმაციას. მონაცემები თავისუფლად მიედინება იერარქიის ზედა და ქვედა დონეებზე და მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მენეჯმენტის შესაძლებლობებს თვალის ადევნოს მუშაობის პროცესს და მყისიერად მოახდინოს რეაგირება.

მინცბერგი (1979 წ.) გამოყოფს დაგეგმვისა და კონტროლის ორ მთავარ მიდგომას: მუშაობის კონტროლსა და მოქმედებების დაგეგმვას. *მუშაობის კონტროლი* კონკრეტულ შედეგებზე ორიენტირებულ ამოცანებს (მაგალითად, „გაზარდეს ამ წლის გაყიდვები 10 პროცენტით“) ისე განსაზღვრავს, რომ არ აკონკრეტებს, როგორ უნდა მოხდეს ამ შედეგების მიღწევა. მუშაობის კონტროლი აფასებს და მოტივაციას მატებს ინდივიდუალურ ძალისხმევას განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც ამოცანები მეტ-ნაკლებად გასაგებია და გაანგარიშებადი. ლოკი და ლატამი (2002 წ.) განმარტავენ, რომ მკაფიო და რთული მიზნები ეფექტიანი მუშაობის ძლიერ მასტიმულირებელ ფაქტორს წარმოადგენს. მუშაობის კონტროლი მაშინაა ნაკლებად წარმატებული, როდესაც მიზნები ბუნდოვანი, ძნელად შესაფასებელი ან საეჭვო მნიშვნელობისაა. ამის ცნობილი მაგალითი იყო აშშ-ის არმიის მიერ მტრის ცხედრების დათვლა ბრძოლის ეფექტიანობის შესაფასებლად ვიეტნამში; საველე მეთაურები დაინტერესებული იყვნენ დაღუპულთა „რიცხვის გაზრდით“, რადგან დაღუპულთა რიცხოვნობა პროგრესის შთაბეჭდილებას ქმნიდა, მიუხედავად იმისა, რომ ომი წავაგეთ.

მოქმედებების დაგეგმვა აკონკრეტებს გადაწყვეტილებების მიღებისა და ქმედებების დაწყების დროსა და მათი შესრულების ვადებს, როგორც ეს ხდება ხოლმე „გაზარდეს ამ თვის ხელფასი მთელი კომპანიის გაყიდვების მთლიანი სურათის გათვალისწინებით“ შემთხვევაში (მინცბერგი, 1979 წ. გვ. 153-154). ქმედებების დაგეგმვა უკეთ მუშაობს მაშინ, როდესაც უფრო ადვილია შეაფასო, თუ როგორ სრულდება სამუშაო, ვიდრე ის, თუ როგორია მისი პროდუქტი. ეს განსაკუთრებით ეხება მომსახურების სფეროს. მაკლონდლს ძალზე მკაფიო სპეციფიკაციები გააჩნია იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ უნდა მიესაღწა დახლის თანამშრომლები მომსახურებელს (მაგალითად, ღიმილით და მხიარული მისაღმებით). „ამანათების მიტანის სამსახურს“ აქვს წესების დეტალური სახელმძღვანელო, რომელშიც განსაზღვრული, თუ როგორ უნდა მოხდეს ამანათის ადრესატამდე მიტანა. საბოლოო მიზანს წარმოადგენს კლიენტის კმაყოფილება, თუმცა, გაცილებით იოლია მონიტორინგი გაუწიო თანამშრომლების ქცევას, ვიდრე მომსახურებლების რეაქციებს. ქმედებების დაგეგმვისას გარდაუვალ რისკს წარმოადგენს ის, რომ შეიძლება კავშირი არ შედგეს ქმედებებსა და შედეგს შორის. როდესაც ასე ხდება, თანამშრომლებმა შეიძლება ცუდი შედეგები მიიღონ იმის გამო, რომ მათი ქმედებები მხოლოდ იმით შემოიფარგლებოდა, რაც ევალებოდათ..

ჰორიზონტალური კოორდინაცია

ადამიანების ქცევაზე, ხშირად, სულაც არ ახდენს გავლენას ბრძანებები, წესები და სისტემები. სანაცვლოდ იქმნება და გამოიყენება ჰორიზონტალური კოორდინაციის მეთოდები – ფორმალური და არაფორმალური შეხვედრები, ოპერატიული ჯგუფები, მაკოორდინირებელი როლები, მატრიცული სტრუქტურები და ქსელები. ჰორიზონტალური ფორმები, როგორც წესი, ნაკლებად ფორმალური და მეტად მოქნილია, ვიდრე ხელმძღვანელობაზე მიბმული სისტემები და წესები. ჰორიზონტალური მეთოდები, ხშირად, უფრო მარტივი და სწრაფიცაა.

შეხვედრები

ფორმალური შეკრებები და არაფორმალური აზრთა გაცვლა-გამოცვლა ჰორიზონტალური კოორდინაციის ქვაკუთხედს წარმოადგენს. ყველა ორგანიზაცია აწეობს რეგულარულ შეხვედრებს. გამგეობები იკრიბებიან პოლიტიკის შესაქმნელად. აღმასრულებელი კომიტეტები იკრიბებიან სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მისაღებად. ზოგიერთი სახელმწიფო უწყების, სახელმწიფო კომიტეტები (ხანდახან ცნობილი „სასიკვდილო გამგეობების“ სახელით) იკრიბებიან, რომ შეისწავლონ დაბალი დონეებიდან წამოსული წინადადებები. ფორმალურ შეხვედრებს ლომის წილი აქვთ გვერდითი ჰარმონიზაციის პროცესში, უფრო მეტად მცირე ზომის სტაბილურ ორგანიზაციებში, როგორცაა, მაგალითად, რკინიგზა, თავისი შედარებით პროგნოზირებადი ბაზრით, მეწარმე, თავისი სტაბილური პროდუქტით ან სიცოცხლის დაზღვევის კომპანია, სტანდარტული სადაზღვევო პოლისების გაყიდვით.

მაგრამ არაფორმალურ კონტაქტებსა და აზრთა გაცვლა-გამოცვლას იმისათვის აქვს სასიცოცხლო მნიშვნელობა, რომ ერთად შეამცირონ უმოქმედო და სუსტი ელემენტები და პროცესების ინტეგრირება გააკეთონ სწრაფ, ტურბულენტურ გარემოში. მულტიფილმების სტუდია “Pixar“-ი, ცნობილი სერიალებით – „სათამაშოების ისტორია“, „ნემოს მოძებნა“, „შეშლილები“ და „მანქანები“, დამოკიდებულია თავის სამ მთავარ ჯგუფზე: ტექნოლოგები ქმნიან გრაფიკულ საშუალებებს, მხატვრები ქმნიან ისტორიებსა და ნახატებს, ხოლო წარმოების ექსპერტები საბოლოოდ აერთებენ ფილმის ნაწილებს. ”Pixar“-ის დაუნივერსული მოთხოვნით ეს ჯგუფები მუდმივ კონტაქტში არიან. ასე რომ, სცენის პროდიუსერს შეუძლია დაელაპარაკოს ანიმატორს ზემდგომებთან დაკავშირების გარეშე“ (შენდლერი, 2004 წ. გვ. 212).

სამუშაო ჯგუფები

რაც უფრო კომპლექსური გახდა ორგანიზაციები, მით უფრო გაიზარდა მოთხოვნა ჰორიზონტალურ კომუნიკაციაზე. აუცილებელი გახდა დამატებითი, პირისპირ კოორდინაციის ინსტრუმენტების მოძებნა. როდესაც ახალი პრობლემები ან შესაძლებლობები მოითხოვს სხვადასხვა სპეციალობების ან ფუნქციების თანამშრომლობას, იქმნება სამუშაო ჯგუფები. მაღალ-ტექნოლოგიური ფირმები მნიშვნელოვნად ეყრდნობიან პროექტების შემდგენელ სამუშაო ჯგუფებს, ახალი პროდუქციის ან მომსახურების განვითარების სინქრონიზებაში.

მაკორდინირებელი როლები

მაკორდინირებელი როლები ან ჯგუფები იყენებენ დარწმუნების და მოლაპარაკების მეთოდებს, რათა დაეხმარონ სხვებს მათი აზრის გაზიარებაში. ესენი არიან მეკავშირეები, ადამიანები ან ჯგუფები დიპლომატიური სტატუსით, რომლებიც თავიანთი სფეროს გარდა დახელოვნებული არიან სხვა სფეროებთან ურთიერთობაში. მაგალითად, სამომხმარებლო საქონლით მოვაჭრე კომპანიის პროდუქციის მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელია სარეცხი საშუალებების ან დაბალცხიმოვანი წასახემსებლების წარმოებაზე, მაკორდინირებელ როლსაც ასრულებს, უთმობს რა დღის უდიდეს ნაწილს პროდუქციის წარმატებისთვის აუცილებელი ფუნქციების – კვლევის, წარმოების, მარკეტინგის და გაყიდვების – შეჯერებას.

მატრიცული სტრუქტურები

1960-იანი წლებიდან მოყოლებული, არახელსაყრელ გარემოში არსებულმა მრავალმა ორგანიზაციამ შეიმუშავა მატრიცული სტრუქტურა. 1990-იანი წლების შუა პერიოდში, ელექტრო-ტექნიკურმა გიგანტმა “ასეა ბრაუნ ბოვერიმ” (ABB) გააფართოვა წარმოება და მოიცვა ათას-სამასი ინდივიდუალური კომპანია და ორასი ათასზე მეტი თანამშრომელი მსოფლიოს მასშტაბით. ასეთი კომპლექსური ერთეულის სამართავად ABB-მ შეიმუშავა მატრიცული სტრუქტურა, რომელიც კვეთდა დაახლოებით ასი ქვეყანის, დაახლოებით სამოცდახუთ ბიზნესსექტორს (რაპაპორტი, 1992 წ.). მისი ყოველი შეიღობილი საწარმო ანგარიშვალდებული იყო როგორც თავისი ქვეყნის მენეჯერის (შვეიცია, გერმანია და ა.შ.), ისე დარგის მენეჯერის (ენერგოტრანსფორმატორების, ტრანსპორტირების, და სხვათა) წინაშე. ასეთ სქემაში გარდაუვალი იყო გაურკვევლობის, უხერხულობის და დარგისა თუ ქვეყნის მენეჯერებს შორის კონფლიქტის რისკი. ABB შეეცადა სტრუქტურული კავშირის შექმნას აღმასრულებელი მაკორდინირებელი კომიტეტის (ცამეტი ადამიანი რვა ქვეყნიდან) დაარსებით, დაახლოებით ხუთასი გლობალური მენეჯერის ელიტური კადრის შერჩევით და ინგლისურად კომუნიკაციის პოლიტიკის შემოღებით, მიუხედავად იმისა, რომ ინგლისური ენა თანამშრომელთა უმეტესობისთვის მეორე ენა იყო.

ამ სტრუქტურამ იმუშავა 1990-იანი წლების მანძილზე და ABB გახდა ევროპის ერთ-ერთი მისაბადი კომპანია. მაგრამ შიდა დაძაბულობებმა საბოლოოდ თავისი გაიტანა: 2000 წელს, მას შემდეგ რაც განვითარებულმა ბიზნესმა დადამსკვლა დაიწყო, ABB-ის შესახებაც დაიწყო არასახარბიელო ინფორმაციის გავრცელება (რიდი და საინსი, 2002 წ.). თუმცა, აღსანიშნავია, რომ ABB-ის სტრუქტურული ვარიაციები – ერთი მხრივ ბიზნეს და პროდუქციის ხაზებით, ხოლო მეორე მხრივ ქვეყნებით და რეგიონებით, ფართოდაა გავრცელებული და დამახასიათებელია გლობალური კორპორაციებისთვის.

ქსელები

ქსელები მეტ-ნაკლებად ყოველთვის და ყველგან არსებობდა. კონრანი (2002 წ.) აღწერს როგორ გახდნენ იძულებული დასავლური და იაპონური კომპანიები, რომლებიც მეცხრამეტე და მეოცე საუკუნეებში ჩინეთში მუშაობდნენ, დაენერგათ იერარქიული სტრუქტურები, რათა მორგებოდნენ მოვაჭრეებისა და მუშების მძლავრ სოციალურ ქსელებს, რომელთაც ღრმად ჰქონდათ გადგმული ფესვები ჩინურ კულტურაში. ერთი ბრიტანული ფირმა წლების განმავლობაში წარუმატებლად ცდილობდა შეეზღუდა „პირველი ნომრების“ (რომლებიც სათავეში ედგნენ ადგილობრივ ქსელებს, ნათესაური კავშირებისა და წარმოშობის საფუძველზე) კონტროლი თავიანთი მუშახელის დაქირავებასა და მათ ხელფასებზე. 1980-იან წლებში დაწყებულმა საინფორმაციო ტექნოლოგიების ზრდამ კომპიუტერული ქსელების უზარმაზარი ბუმი გამოიწვია – დაწყებული პატარა ადგილობრივი ელექტრო-სისტემებიდან დამთავრებული გლობალური ინტერნეტით. მძლავრი, ახალი ჰორიზონტალური საკომუნიკაციო საშუალებები ხშირად ავიწროვებდნენ ვერტიკალურ სტრატეგიებს და ხელი შეუწვევს ქსელური სტრუქტურების განვითარებას ორგანიზაციებს შორის და მათ შიგნით (სტიუარდი, 1994 წ.). პოველი, კოპუტი და სმიტ-დოერი (1996 წ.) აღწერენ „ორგანიზაციებს შორის ქსელების“ გავრცელებას ისეთ სწრაფად განვითარებად დარგებში, როგორცაა ბიოტექნოლოგიები, რომელთა ცოდნა იმდენად კომპლექსურია და მრავალმხრივი, რომ მარტო ერთი ორგანიზაცია

თავს ვერ გაართმევს. მათ მოჰყავთ ალცჰაიმერის დაავადების კვლევის მაგალითი, რომელსაც სამი კორპორაციის უნივერსიტეტის, სახელმწიფო ლაბორატორიის და კერძო კვლევითი ინსტიტუტის დაახლოებით ორმოცამდე მეცნიერი ახორციელებდა.

ბევრი მსხვილი გლობალური კორპორაცია არის ჩართული ორგანიზაციულ გაერთიანებებში (გოსალი და ბურტლეტი, 1990 წ.). ჰორიზონტალური კავშირები ავსებენ ან ზოგჯერ ავიწროებენ ვერტიკალურ კოორდინაციას. ასეთი კომპანია მრავალ-ცენტრიდანულია. ინიციატივა და სტრატეგია იბადება მრავალ ადგილას და ფორმას ღებულობს სხვადასხვა პარტნიორის ან ერთობლივი საწარმოს გავლით.

ფუნქციონირებადი სტრუქტურის შექმნა

ფუნქციონირებადი სტრუქტურის შექმნისას მენეჯერებს სამუშაოს განაწილების და სხვადასხვა ძალისხმევის კოორდინირების რამდენიმე ვარიანტი აქვთ. სტრუქტურა უნდა აიგოს სასურველი შედეგის მიღების, გარემოს პირობების, მუშახელის ნიჭის და ხელმისაწვდომი რესურსების (როგორცაა დრო, ბიუჯეტი და სხვა გაუთვალისწინებელი გარემოებები) გათვალისწინებით. შესაძლო ვარიანტები განხილულია 3.1. ცხრილში.

ვერტიკალური თუ ჰორიზონტალური

როგორც აღინიშნა, ვერტიკალური კოორდინაცია ეფუძნება ზევიდან ქვევით ბრძანებებისა და კონტროლის განხორციელებას. ვერტიკალური კოორდინაცია ეფექტიანია, მაგრამ ყოველთვის ეფექტური არ არის; მისი ფუნქციონირება დამოკიდებულია თანამშრომლების სურვილზე, დაიცვან ზემოდან გაცემული დირექტივები. კოორდინაციის უფრო დეცენტრალიზებული და ინტერაქტიული ჰორიზონტალური კოორდინაციის ფორმები ხშირად საჭიროა იმ მიზნით, რომ ვერტიკალური კონტროლი დაცული იყოს ინიციატივისა და კრეატიულობის ჩახშობისგან. ჰორიზონტალური კოორდინაცია ხშირად უფრო ეფექტურია, მაგრამ გაცილებით ძვირადღირებული, ვიდრე ვერტიკალური. მაგალითად, შეხვედრა პირისპირ დიალოგისა და გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას იძლევა, მაგრამ დროის და ენერჯის დაკარგვის ხარჯზე. პერსონალური და პოლიტიკური მიზნები ხშირად ხელს უშლიან შეხვედრის მიზანს. სამუშაო ჯგუფები ხელს უწყობენ კრეატიულობას და ინტეგრაციას მნიშვნელოვანი პრობლემების ირგვლივ, მაგრამ შეიძლება მხედველობიდან გამორჩეთ რაიმე მიმდინარე ოპერატიული საკითხი. კოორდინატორების, რომლებიც კავშირებს ამყარებენ, ეფექტიანობა დამოკიდებულია მათ სანდოობასა და სხვების მართვის უნარზე. კოორდინატორებიც, ხშირად, გეგმავენ შეხვედრებს, რომელთაც ბევრი სამუშაოს დრო მიაქვს (ჰანავეი და სპროული, 1979 წ.). მატრიცული სტრუქტურები გვთავაზობენ ჰორიზონტალურ კავშირებს და ინტეგრაციას, მაგრამ მათთან ასოცირდება კონფლიქტები და გაუგებრობები. ქსელების მართვა არსებითად რთული მისიაა.

**ცხრილი 3.1.
ძირითადი სტრუქტურული ვარიანტები**

შრომის დანაწილება: დიფერენციაციის ვარიანტები	ფუნქცია დრო პროდუქტი მომხმარებლები ანუ კლიენტები ადგილმდებარეობა (გეოგრაფია) პროცესი
კოორდინაცია: ვარიანტები ვერტიკალური	ძალაუფლება წესები და პოლიტიკა დაკავშირებისა და კონტროლის სისტემები
ჰორიზონტალური	შესვედრები სამუშაო ჯგუფები მაკოორდინირებელი როლები მატრიცული სტრუქტურები ქსელები

ორგანიზაციებს კოორდინაციისთვის უხდებთ როგორც ვერტიკალური, ისე ჰორიზონტალური სისტემების გამოყენება. ამ ორის ოპტიმალური ნაზავი დამოკიდებულია მოცემულ სიტუაციაში არსებულ სირთულეებზე. ვერტიკალური კოორდინაცია უპირატესია მაშინ, როცა გარემო სტაბილურია, დავალებები – კარგად გაგებულ, პროგნოზირებადი და არსებითი მნიშვნელობა აქვს ერთგვაროვნებას. ჰორიზონტალური კომუნიკაცია საუკეთესოდ მუშაობს, როდესაც რთული ამოცანის შესრულება ტურბულენტურ, სწრაფად ცვლად გარემოში ხდება. ყოველმა ორგანიზაციამ უნდა იპოვოს ისეთი მოდელი, რომელიც უკეთ იმუშავებს ამ ორგანიზაციის გარემოებებისთვის. გაეცანით ორი დიდი წარმატებული ორგანიზაციის: მაკდონალდსისა და ჰარვარდის უნივერსიტეტის კონტრასტულ სტრუქტურას.

**მაკდონალდსი და ჰარვარდი:
სტრუქტურულად უჩვეულო წყვილი**

კომპანია მაკდონალდსი, რომელმაც ბიგმაკი საოჯახო სიტყვად აქცია, არანორმალურად წარმატებულია. კომპანია მისი დაარსებიდან (1950-იანი წლები) ორმოცი წლის განმავლობაში განუწყვეტლივ მზარდი მექანიზმის მსგავსად ვითარდებოდა და ბოლოს სწრაფი კვების ობიექტების ბიზნესზე მთელი მსოფლიოს მასშტაბით წამყვანი როლი მოიპოვა. მაკდონალდს, ჩიკაგოს მახლობლად მდებარე თავის სათავო ოფისში საკმაოდ შეზღუდული რაოდენობის თანამშრომელი ჰყავს დაქირავებული; მისი თანამშრომლების აბსოლუტური უმრავლესობა გაფანტულია მსოფლიოს 31 000-ზე მეტ ადგილობრივ მაკდონალდსის კვების პუნქტში. მაგრამ, მიუხედავად მისი მოცულობისა და გეოგრაფიული არეალისა, მაკდონალდსი არის

მაღალცენტრალიზებული, მკაცრად გაკონტროლებული კომპანია. ყველაზე მთავარი გადაწყვეტილებები მიიღება სათავეში მდგომების მიერ.

მაკდონალდსის რესტორნების მენეჯერებს და თანამშრომლებს შეზღუდული უფლებამოსილება აქვთ თავიანთი პასუხისმგებლობების შესრულების პროცესში. მათ სამუშაოს აკონტროლებს ტექნიკა: დანადგარები ზომავენ შემწვარი კარტოფილის მომზადებისთვის საჭირო დროს და გამაგრებელი სასმელების ოდენობას. დამფუძნებელი კომპანია იყენებს ისეთ მძლავრ ტექნოლოგიურ სისტემებს, როგორიცაა „რესტორნების მუშაობის გაუმჯობესების გლობალური პროცესი“, რათა უზრუნველყოს კლიენტების მოლოდინის შესაბამისი პროდუქტის და მომსახურების მიღება და ბიგმაკს იგივე გემო ჰქონდეს, იმის მიუხედავად თუ სად იყიდიან მას, ნიუ იორკში, პეკინში თუ მოსკოვში. გარანტირებული სტანდარტული ხარისხი ზღუდავს იმ ადამიანების მოქმედების თავისუფლებას, რომლებიც ფლობენ და მუშაობენ ცალკეულ სავაჭრო პუნქტებში. მზარეულებისგან არ მოელოან ბიგმაკის, ან ჰამბურგერის რაიმე ახალი შემოქმედებითი ვერსიების შემუშავებას. ყოველდღიური სტანდარტული პროდუქტიდან შემოქმედებით გადახვევას არც ხელს უწყობენ და არც ეგუებიან, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიამ ეკონომიკურ ზრდას და გლობალიზაციას მიაღწია იმით, რომ გაზარდა ამ დარგში არსებული ახალი იდეების ათვისების პრაქტიკა – კვერცხის მკამაფინები შეიქმნა ადგილობრივი კომერციული საწარმოს მიერ, ხოლო ჰამბურგერი ურიკებზე, ანუ ბურგერები სახლში მიტანით, პირველად დაიწყო ტრანსპორტით გადატვირთულ ქაღალქებში, როგორიცაა კაირო და თაიბეი (არნდტი, 2007 წ.).

ასეთი სტრუქტურა შეიძლება დამთრგუნველად მოგეჩვენოთ, მაგრამ 1990-იან წლებში მაკდონალდსის ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი მარცხი მეტი თავისუფლების მიცემის მცდელობამ გამოიწვია. რეაგირება მოახდინა რამდენიმე უკმაყოფილო კომერციული საწარმოს მხრიდან ზეწოლაზე, 1993 წელს მაკდონალდსმა შეწყვიტა ინსპექტორების გაგზავნა რესტორნების მუშაობისა და საკვების ხარისხის, ასევე, გარემო პირობების შემოწმებისა და შეფასების მიზნით. რესტორნები საკუთარი კონტროლის ამარა დარჩნენ და მუშაობის ხარისხიც გააფუჭეს. კლიენტებმა ეს შეამჩნიეს და დაზარალდა კომპანიის იმიჯი. ათი წლის შემდეგ ახალმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ისევ დააბრუნა ინსპექტორები, რათა მათ კვლავ აემაღლებინათ სტანდარტები (დავიდი, 2003 წ.).

ძალიან წარმატებულია ჰარვარდის უნივერსიტეტიც. მაკდონალდსის მსგავსად, მასაც სათავეში უდგას ძალიან პატარა ადმინისტრაციული ჯგუფი, მაგრამ ყველა დანარჩენ ასპექტში, ეს ორი კომპანია ერთმანეთისგან ძალიან განსხვავდება. მიუხედავად იმისა, რომ ჰარვარდი გეოგრაფიულად უფრო კონცენტრირებულია, ვიდრე მაკდონალდსი, იგი ბევრად უფრო დეცენტრალიზებულია. ჰარვარდის თითქმის მთელი საქმიანობა ხორციელდება ბოსტონსა და მასაჩუსეტსის ქ. კემბრიჯს შორის არსებულ რამდენიმე კვადრატული მეტრის ფარგლებში. თანამშრომლების უმეტესობა მუშაობს უნივერსიტეტის რამდენიმე სკოლაში. ესენია: ჰარვარდის კოლეჯი (ბაკალავრიატი), ხელოვნების და მეცნიერების მაგისტრატურის სკოლა და სხვადასხვა პროფესიული სკოლა. თითოეულ სკოლას ჰყავს თავისი დეკანი, აქვს თავისი ფონდი („ენდაუმენტი“) და ჰარვარდის ძირითადი პრინციპის – „ყველა კარს თავის გასაღები აქვს“ – მიხედვით, მკაცრად აკონტროლებს თავის ბედს. სკოლები ფისკალური ავტონომიით სარგებლობენ, ხოლო

ცალკეულ პროფესორებს – მოქმედების უდიდესი თავისუფლება აქვთ. ისინი აკონტროლებენ, თუ რა კურსს ასწავლიან, რა კვლევები ტარდება, უნივერსიტეტის რომელ აქტივობაში ჩაერთვებიან, ასეთის არსებობის შემთხვევაში. ფაკულტეტის კრებებს, როგორც წესი, ძალზე იშვიათად ესწრებიან. თუ დეკანს ან კათედრის გამგეს უნდა, რომ კათედრის წევრი იყოს კომიტეტის თავმჯდომარე ან ახალი კურსი წაიყვანოს, ამას მოკრძალებული და თავაზიანი თხოვნის ფორმა აქვს და არა ავტორიტარული ბრძანების.

მაკდონლადსა და ჰარვარდს შორის კონტრასტი განსაკუთრებით ძლიერია მომსახურების სფეროში. არაერთ ელის ცალკეული პირისგან მაკდონლადის ჰამბურგერების ხარისხზე გავლენის მოხდენას, მაგრამ ყველანი ელიან, რომ ჰარვარდის თითოეული კურსი იყოს ცალკეული პროფესორის შემოქმედების უნიკალური ნიმუში. შეიძლება ორმა სკოლამ შემოგვთავაზოს ერთი და იმავე დასახელების კურსი, მაგრამ ისინი უნდა წარმოგვიდგინონ განსხვავებული შინაარსით და აბსოლუტურად განსხვავებული სწავლების სტილით. სტანდარტული ფორმის სასწავლო პროგრამის შემუშავების ძალისხმევა დაანგრევს ცალკეული პროფესორის ავტონომიას.

სტრუქტურული მოთხოვნები

რატომ აქვს მაკდონლადსა და ჰარვარდს ასე განსხვავებული სტრუქტურები? არის თუ არა ერთი მეორეზე უფრო ეფექტიანი? თუ ისინი იმიტომ განვითარდა განსხვავებულად, რომ მორგებოდა მისთვის დამახასიათებელ გარემოებებს? ფაქტობრივად ასეთი ცნება – იდეალური სტრუქტურა - არ არსებობს. ყველა ორგანიზაციამ უნდა უპასუხოს შიდა და გარე პარამეტრების უნივერსალურ სისტემას (რომელიც მოცემულია 32. ცხრილში). ეს პარამეტრები მოიცავს ორგანიზაციის სიდიდეს, ფუნქციონირების ხანგრძლივობას, ძირითად პროცესებს, გარემოს, სტრატეგიას და მიზნებს, საინფორმაციო ტექნოლოგიებსა და მუშახელის ტიპს. ყველა ეს მახასიათებელი ერთიანდება, რათა შეიქმნას ოპტიმალური სოციალური არქიტექტურა.

სიდიდე და ფუნქციონირების ხანგრძლივობა

ორგანიზაციის სიდიდე და ფუნქციონირების ხანგრძლივობა გავლენას ახდენს სტრუქტურის ფორმასა და ბუნებაზე. თუ ორგანიზაციის ზრდა (ან მასშტაბების) არ შეეფერება კარგად დარეგულირებულ როლებსა და ურთიერთობებს, პრობლემები აუცილებლად გროვდება. პატარა სამეწარმეო ორგანიზაციას, როგორც წესი, ძალიან მარტივი, არაფორმალური არქიტექტურა აქვს. რაც უფრო დიდია ორგანიზაცია, მით მეტია ფორმალურობა და კომპლექსურობა (გრეინერი, 1972 წ.; ქვინი და კამერონი, 1983 წ.) საბოლოოდ, სულის შემსუთველ ბიუროკრატიულ სიმკაცრემდე მივდივართ, რომელსაც ხშირად მსხვილ საწარმოებში ვაწყდებით.

ცხრილი 32.

სტრუქტურული მოთხოვნები

პარამეტრები	სტრუქტურული შედეგები
სიდიდე და არსებობის ისტორია	კომპლექსურობა და ფორმალურობა იზრდება სიდიდისა და არსებობის ისტორიის ზრდასთან ერთად

ძირითადი პროცესები	ძირითადი პროცესები ან ტექნოლოგიები შეესაბამება სტრუქტურას
გარემო	სტაბილური გარემო მოითხოვს უფრო მარტივ სტრუქტურას; გაურკვეველი, ტურბულენტური გარემო ითხოვს უფრო რთულ, მოქნილ სტრუქტურას
სტრატეგია და მიზნები	მიზნების ცვალებადობა და თანმიმდევრულობა ითხოვს სათანადო სტრუქტურულ ადაპტირებას
საინფორმაციო ტექნოლოგიები	საინფორმაციო ტექნოლოგიები უფრო მოქნილი და დეცენტრალიზებული სტრუქტურების შესაძლებლობას იძლევა
მუშახელის ტიპი	უფრო ნასწავლი და პროფესიონალი მუშახელი მეტ ავტონომიასა და მოქმედების თავსუფლებას ითხოვს

დასაწყისში მაკდონალდსი არ იყო ისე მკაცრად კონტროლირებადი კომპანია, როგორც დღეს არის. კომპანიის საქმიანობა დაიწყო კალიფორნიის შტატის სან ბერნარდინოში, ჰამბურგერების კიოსკიდან, რომელსაც ფლობდნენ და მართავდნენ ძმები მაკდონალდსები. ფაქტობრივად, მათ შექმნეს სწრაფი კვების კონცეფცია და მათი კიოსკიც ფენომენალურად წარმატებული აღმოჩნდა. ძმები ცდილობდნენ გაეფართოებინათ კიოსკი ლიცენზიის უფლების გაყიდვით, თუმცა ეს ინიციატივა იმ დროს წარუმატებელი აღმოჩნდა. ისინი საკმარისზე მეტ ფულს აკეთებდნენ, არ უყვარდათ მოგზაურობა და არ ჰყავდათ მეგობრები. „ჩვენ რომ უფრო მდიდრები ვყოფილიყავით – თქვა ერთმა ძმამ – მაშინ ამას ეკლესიას ან ვინმეს დავეუბნებდით, ამიტომ არ დავდივართ ეკლესიაში“ (ლაფი, 1986 წ. გვ. 23).

მაკდონალდსების კონცეფციამ აღმასვლა დაიწყო, როდესაც ასპარეზზე გამოჩნდა რეი კროსი. მას გარკვეული წარმატებები ჰქონდა რძის გლიასეს აპარატის რესტორნებისათვის მიყიდვის საქმეში. როდესაც მისმა ბევრმა კლიენტმა მოითხოვა მაკდონალდსის რძის გლიასე, რემ ძმებთან შეხვედრა გადაწყვიტა. ნახა რა მათი კიოსკი, კროსმა გათვალა მისი პოტენციალი: „სახლზე მიჯაჭვული მაკდონალდსებისგან განსხვავებით, კროსი ბევრს მოგზაურობდა და მას შეეძლო წარმოედგინა ასობით დიდი და პატარა ბაზარი, სადაც „მაკდონალდსი“ განთავსდებოდა. მას ესმოდა კვებითი მომსახურების არსებული ბიზნესი და გათვალა, რომ მაკდონალდსის სწრაფი კვების პუნქტები შეიძლებოდა ბაზარზე საკმაოდ კონკურენტუნარიანი გამხდარიყო.“ (ლაფი, 1986 წ.; გვ. 39-40). კროსმა დაარწმუნა ძმები მაკდონალდსები კომერციული საქმიანობის მართვის ნება დაერთოთ მისთვის. ყველაფერი დანარჩენი შეგიძლიათ მაკდონალდსის ისტორიით განსაზღვროთ.

ძირითადი პროცესი

სტრუქტურა, იდეალურ შემთხვევაში, იგება ორგანიზაციის მიერ ნედლეულის მზა პროდუქტად გარდაქმნის ძირითადი მეთოდების ირგვლივ. თითოეულ ორგანიზაციას აქვს ძირითადი ტექნოლოგია, რომელიც მოიცავს მინიმუმ სამ ელემენტს: ნედლეულს, საქმიანობას (რომელიც ნედლეულს პროდუქტად გარდაქმნის) და შეხედულებების სისტემა ინვესტიციებს, საქმიანობას და პროდუქტს შორის კავშირის შესახებ (დარნბუში და სკოტი, 1975 წ.).

ძირითადი ტექნოლოგიები განსხვავდებიან იმის მიხედვით, თუ რამდენად მკაფიო, პროგნოზირებადი და ეფექტიანია ისინი. ბიგმაკის აწეობა შედარებით რუტინული და დაპროგრამებული სამუშაოა. ამოცანა ნათელია, შესაძლო პრობლემების უმეტესობა წინასწარაა ცნობილი და წარმატების ალბათობაც მაღალია. შედარებით მარტივი ტექნოლოგია საშუალებას აძლევს მაკრონაღდს უმეტესად დამოკიდებული იყოს ვერტიკალურ კოორდინაციაზე.

აღნიშნულის საპირისპიროდ, ჰარვარდის ორი ძირითადი პროცესი – კვლევები და სწავლება - ბევრად უფრო რთული და ნაკლებ-პროგნოზირებადია. სწავლების ამოცანები ჩახლართული და ამორფულია. განსხვავებით ჰამბურგერების ფუნთუშებისგან, სტუნდენტები აქტიური სუბიექტები არიან. სწავლების რომელი სტრატეგია გამოიღებს სასურველ შედეგს – უფრო მეტად შეხედულებებით განისაზღვრება, ვიდრე ფაქტებით. შესაძლებელიც რომ იყოს სტუნდენტების ერთი შაბლონით ფორმირება, იმ ცოდნას და უნარებს, რომლებიც მათ დასჭირდებათ ცხოვრებაში წარმატების მისაღწევად, მაინც თან ახლავს სიურპრიზები. ეს არაპროგნოზირებადი ტექნოლოგია, რომელიც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მაღალკვალიფიციური პროფესიონალების შესაძლებლობებსა და ცოდნაზე. ჰარვარდის თავისუფლად კოორდინირებული სტრუქტურის ძირითად საფუძველს წარმოადგენს.

იმის გამო, რომ ძირითადი ტექნოლოგიები ვითარდება, მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიური ინოვაციები შესაბამის სტრუქტურულ ცვლილებებს მოითხოვს (ბარლი, 1990 წ.). უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვისათვის ბრძოლა, ბევრი კომპანიისთვის სავალალო რეალობად იქცა (ჰანდერსონი და კლარკი, 1990 წ.). არსებული სტრუქტურა ხშირად შეფერხებებს ქმნის. კომპანიები უმეტესად ცდილობენ, ახალ ტექნოლოგიებს ისეთი ფორმა მისცენ, რომ თავიანთ პრაქტიკას მორგონ. ფოტოფირიდან ციფრულ ფოტოგრაფიაზე, ლოგარითმული სახაზავებიდან კალკულატორებზე ან „ლოკოკინას ნაბიჯებით მოსიარულე“ ფოსტიდან ელექტრონულ ფოსტაზე გადასვლამ უპირატესობა მისცა ისეთ დამწვებ კომპანიებს, რომლებიც ძველ ტექნოლოგიებს არ ცნობენ. მაგალითად, კრისტიანსენმა (1997 წ.) ეს დაამტკიცა თავის ნაშრომში, რომელიც დისკების ჩასადების („დისკდრაივის“) ინდუსტრიას იკვლევდა 1975-დან 1994 წლებამდე პერიოდში. ნოვატორობა უკვე დაფუძნებულ ფირმებში ხშირად იბლოკებოდა არა ტექნიკური სირთულეების გამო, არამედ გამყიდველების მიერ, რომლებიც ამტკიცებდნენ: „ჩვენ კლიენტებს ეს სიახლე არ აინტერესებთ.“

ორგანიზაციები ცდილობენ დაიცვან შიდა ოპერაციები გარე ზეწოლისგან, მაგრამ გარემოს ცვლილებები მძლავრ ძალას წარმოადგენს. ორგანიზაციები დამოკიდებული არიან გარემოზე, საიდანაც იღებენ ნედლეულს და მოხმარენ პროდუქტებსა და მომსახურებას. ისეთ სტაბილურ კომპანიებს, როგორც არის რკინიგზა, ავეჯის მწარმოებლები და დაწყებითი სკოლები, საქმე აქვთ ნელაცვალებად და პროგნოზირებად გარე ზეწოლასთან. ამიტომ ისინი ეყრდნობიან ორგანიზების მარტივ ფორმებს. ორგანიზაციები, რომლებსაც სწრაფად ცვალებადი ტექნოლოგიები ან ბაზრები გააჩნიათ, როგორცაა მაღალტექნოლოგიური ენერგოკომპანიები, უფრო მაღალი ხარისხის არაპროგნოზირებადობის წინაშე დგანან. ახალი პროდუქტები შეიძლება მოძველდნენ ექვს თვეში ან უფრო ნაკლებ დროში.

გაურკვევლობა და ტურბულენტურობა ახალ როლებს და მეტად მოქნილ მიდგომებს ითხოვს ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კოორდინაციის მიმართ.

ზოგიერთი ორგანიზაცია უფრო მგრძობიარეა გარე ფაქტორების მიმართ. საჯარო სკოლები, მაგალითად, ძალიან მგრძობიარე არიან გარე ზეწოლების მიმართ, რადგან საჭირო რესურსების მოთხოვნისთვის მცირე შესაძლებლობები აქვთ და არც ისეთი შედეგების გამოძერწვა შეუძლიათ, რომელთა მიღებასაც მათგან მოელოდნენ. ამის საპირისპიროდ, ისეთი ინსტიტუტი როგორც ჰარვარდია, იზოლირებულია ასეთი ჩარევებისგან თავისი მოცულობის, ელიტური სტატუსისა და დიდი ფონდების („ენდოუმენტის“) გამო. ამიტომ უნივერსიტეტს შეუძლია თავისი ფაკულტეტების პროფესორ-მასწავლებლებს შესთავაზოს მცირე რაოდენობის საათები, კარგი ხელფასები და მნიშვნელოვანი ავტონომია. ჰარვარდის დიპლომი განიხილება როგორც საკმარისი საბუთი იმისა, რომ სწავლებას თავისი სასურველი შედეგი აქვს.

სტრატეგია და მიზნები

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მომავალზე და გრძელვადიან მიმართულებაზეა ორიენტირებული (ჩანდლერი, 1962 წ.; მინცბერგი, 1994 წ.). ნებისმიერ სფეროში, ორგანიზაციის მენეჯმენტის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს „საწარმოს გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების დადგენა, მიზნების განსახორციელებლად საჭირო სამოქმედო კურსის შემუშავება და რესურსების გამოყოფა.“ (ჩანდლერი, 1962 წ. გვ. 13).

სტრატეგიაში გათვალისწინებულია სხვადასხვა მიზანი. ბიზნეს კომპანიებისთვის შედარებით კონკრეტული და იოლი შესაფასებელია ისეთი მიზნები, როგორცაა რენტაბელობა, ზრდა და საბაზრო წილი. საგანმანათლებლო ან მომსახურების სფეროს ორგანიზაციების მიზნები, როგორც წესი, უფრო ბუნდოვანია: „განათლებული მამაკაცებისა და ქალბატონების ჩამოყალიბება“ ან „ადამიანის კეთილდღეობის გაუმჯობესება“. აღნიშნული ფაქტორი კიდევ ერთი მიზეზია იმისა, თუ რატომ ირჩევს ჰარვარდი როლებისა და ურთიერთობების უფრო დეცენტრალიზებულ, ნაკლებად ინტეგრირებულ სისტემას.

ისტორიულად მაკდონალდსს უფრო ცოტა, უფრო იოლად დასათვლელი და ნაკლებად ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნები ჰქონდა, ვიდრე ჰარვარდს. ეს კარგად ეთავსებოდა მაკდონალდსის ცენტრალიზებულ – ზევიდან-ქვემოთ მართულ - სისტემას. მაგრამ სტრუქტურა გართულდა მას შემდეგ, რაც კომპანიის არეალმა და გლობალურმა წვდომამ ხელი შეუწყო ისეთი დეცენტრალიზებული სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, რომელმაც საშუალება მისცა ინდოეთში მყოფ კვების პუნქტებს ვეგეტარიანიული საჭმელი შეეთავაზებინა მომხმარებლისთვის, ხოლო საფრანგეთში მყოფ პუნქტებს შეეძლოთ გაეშვათ რეკლამები, რომლებსაც იერიში მიჰქონდათ ამერიკელებზე და ამერიკულ ძროხის ხორცზე (ტალიაბუ, 1999 წ., სტაირსი, 2002 წ. არნდტი, 2007 წ.).

საკითხი კიდევ უფრო რთულდება, თუკი გავითვალისწინებთ, რომ: ორგანიზაციები ყოველთვის როდი ისწრაფვიან მხოლოდ იმ მიზნების განსახორციელებლად, რომელთა შესახებაც ხმამაღლა განაცხადეს.

ვესტერლუნდს და სიოსტრანდს (1979 წ.) მოჰყავთ განსხვავებული შემთხვევების მაგალითები:

- *საპატიო*: წარმოსახვითი მიზნები სასურველი მახასიათებლებით.
- *აკრძალული*: მიზნები, რომელთა მისაღწევად ისწრაფვიან, მაგრამ მათზე არ საუბრობენ.
- *სტერეოტიპული*: მიზნები, რომლებიც უნდა ჰქონდეს კარგი რეპუტაციის მქონე ნებისმიერ ორგანიზაციას.
- *მიმდინარე*: მიზნები, რომლებსაც ჩუმად ასრულებენ, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი არ შეესაბამებიან კომპანიის ღირებულებებს და იმიჯს.

მიზნებს, სტრუქტურებსა და სტრატეგიებს შორის არსებული კავშირების გასაგებად საჭიროა გავცდეთ ფორმალური განცხადებების ფარგლებს. მაგალითად, სკოლებს ხშირად აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ სტრუქტურა არ ემთხვევა სკოლის ოფიციალურ მიზნებს. სკოლებს აქვს სხვა ნაკლებად ხილული მიზნებიც. ერთ-ერთი მიზანია ხასიათის განვითარება, რომელიც ხშირად მდებარეობს მცირე შედეგების დროსაც. მეორეა სერტიფიცირების და შერჩევის აკრძალული მიზანი, რომლის ფარგლებშიც სკოლები ახარისხებენ მოსწავლეებს წარმატებულობის მიხედვით. მესამეა მეურვეობა და კონტროლი – ბავშვების ქუჩებში გასვლისგან და ვინმეს ცუდი გავლენის ქვეშ მოხვედრისგან დაცვა. და ბოლოს, სკოლები ხშირად ისახავენ ისეთ საპატიო მიზნებს როგორცაა სრულყოფილება. სტრატეგიები და მიზნები განსაზღვრავენ სტრუქტურას, მაგრამ ეს პროცესი ხშირად რთული და სათუთია (დარნბუში და სკოტი, 1975 წ.).

საინფორმაციო ტექნოლოგიები

ახალი ტექნოლოგიები აგრძელებენ ხელმისაწვდომი ინფორმაციის მოცულობის და მისი გავრცელების სისწრაფის კუთხით რევოლუციური ცვლილებების მოტანას. ინფორმაცია მას შემდეგ, რაც ექსკლუზიურად ხელმისაწვდომი ხდება მაღალი დონის ან საშუალო რგოლების მენეჯერებისთვის, იოლად ვრცელდება და იოლი გასაზიარებელი ხდება სხვებისთვის. ელექტრონულმა ფოსტამ კომუნიკაცია დაუყოვნებელი და შორსმდებარე გახადა. დილაკის ერთი დაჯერით შეიძლება დაეკონტაქტოს სხვა პიროვნებას ან მთელ ქსელს. ყველაფერი ეს შესაძლებელს ხდის გადაწყვეტილებები კიდევ უფრო დაგუხლოვით მოქმედებას.

მაგალითად, 2003 წელს, ერაყის ავღების დროს, აშშ-ისა და ბრიტანეთის სამხედრო ძალებს სამხედრო ტექნიკის თვალსაზრისით აშკარა უპირატესობა ჰქონდათ. ამასთან, მათ მძლავრი სტრუქტურული უპირატესობა გააჩნდათ, რადგან უმაღლესი დონის საინფორმაციო ტექნოლოგიები, სამხედრო ფორმირებების გაცილებით უფრო მოქნილი და დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარების საშუალებას იძლეოდა. ბრძოლის ველზე მყოფ სარდლებს შეეძლოთ დაუყოვნებლივ შეეცვალათ თავიანთი გეგმები მიმდინარე მოვლენების საპასუხოდ. ერაყის სამხედრო ძალებს, ამასობაში, გაცილებით უფრო ნელი, ვერტიკალური სტრუქტურა ჰქონდათ, რომელიც ზემოდან გაცემულ ბრძანებებს ვერდნობოდა. ერთადერთი მიზეზი, რატომაც აღმოჩნდა ერაყის წინააღმდეგობა მოსალოდნელზე უფრო სუსტი, შემოჭრის პირველი კვირის განმავლობაში, იყო ის, რომ სარდლებს, თუ ისინი დაკარგავდნენ კონტაქტს

უმადლეს სარდლობასთან, წარმოდგენა არ ჰქონდათ რა უნდა ეკეთებინათ (ბროუდერი და შმიტი, 2003 წ.).

მოგვიანებით ამ სტრუქტურას და ტექნოლოგიებს, რომელმაც ასე ეფექტიანად იმუშავა ერაყის საომარი ოპერაციების დროს, გაუჭირდათ მზარდი წინააღმდეგობის კამპანიის პირობებში, რაც ადგილობრივი სამეწარმეო ერთეულების მხრიდან აშშ-ს ტაქტიკაზე მორგებული სტრუქტურის შექმნას ითვალისწინებდა. ისეთმა ახალმა ტექნოლოგიებმა, როგორცაა ინტერნეტი და ფიჭური ტელეფონები, საშუალება მისცა მოწინააღმდეგეს, რომ თავად ჩამოეყალიბებინა ქსელი, ანუ „კომპლექსური საადაპტაციო სისტემა“ (უოლდროპი, 1992 წ. გვ 145), ანუ თავისუფლად დაკავშირებული ჯგუფები, რომლებიც დამოუკიდებლად მოქმედებდნენ ადგილობრივი რეალობის გათვალისწინებით. ასეთ ქსელებში მკაცრი ცენტრალიზებული კონტროლის არარსებობა შეიძლება უპირატესობად ჩაითვალოს, რადგან ადგილობრივ ჯგუფებს ძალიან სწრაფად შეუძლიათ სიახლეებთან ადაპტირება, ხოლო რომელიმე ჯგუფის დაკარგვა მხოლოდ მცირედ ზიანს აყენებს მთლიან სისტემას.

ინფორმაციის ნაკადის ზრდით დახვეწილი და გაუმჯობესებული საინფორმაციო ტექნოლოგიები ამცირებენ გაურკვევლობას. გალბრაიტი (1973 წ.) გაურკვევლობას განსაზღვრავს როგორც სხვაობას იმ ინფორმაციებს შორის, რომელიც ორგანიზაციას აქვს და რომელიც მას სჭირდება. ერთ-ერთი გზა, რომლითაც ორგანიზაციებს შეუძლიათ ამ დანაკლისის შევსება, მათ მიერ ინფორმაციის დამუშავების შესაძლებლობების გაზრდაა, მაგალითად, საინფორმაციო სისტემების მეშვეობით. მეორე ალტერნატივა ინფორმაციის აუცილებლობის შემცირებაშია დამოუკიდებელი, ავტონომიური ერთეულების შექმნის გზით (რომლებიც დამოუკიდებლად იმუშავებენ მათ ხელთ არსებული ინფორმაციით) ან ცოტაოდენი რესურსების დამატებით (მაგალითად, დამატებითი ქსეროქსები ან დამხმარე პერსონალი, რათა არ შეიქმნას კონფლიქტური სიტუაცია ინფორმაციის ხელმისაწვდომობის გამო).

საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა შესაძლოც და გარდაუვალიც გახადა შედარებით წრფივი (ჰორიზონტალური) საორგანიზაციო სტრუქტურების არსებობა, რადგან „ინფორმაციაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებს გაცილებით ნაკლები მენეჯმენტი სჭირდებათ, ვიდრე ტრადიციულ ადმინისტრაციულ-მმართველობით მოდელს“ (დრაკერი, 1989 წ.). ვინაიდან საინფორმაციო ტექნოლოგიები გავერცელდა მეოცე საუკუნის დასასრულს, ორგანიზაციებმა მსოფლიოს მასშტაბით შეამცირეს მენეჯმენტის დონეები და დამხმარე პერსონალი. ეს პროცესი დღემდე გრძელდება.

სამუშაო რესურსების მახასიათებლები

მოთხოვნები ადამიანურ რესურსებზე მნიშვნელოვნად შეიცვალა ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში. მრავალი დაბალი დონის სამუშაო დღეს მაღალი დონის გამოცდილებას მოითხოვს. დღეს უკეთ მომზადებული მუშახელი მოქმედების კიდევ უფრო მეტ თავისუფლებას ელის და ითხოვს თავის ყოველდღიურ საქმიანობაში. სპეციალიზაციების ზრდამ მრავალი ფუნქციის პროფესიონალიზაცია გამოიწვია. პროფესიონალებმა, როგორც წესი, თავის ზედამხედველებზე მეტი იციან სამუშაოს ტექნიკური ასპექტების შესახებ. ისინი ელიან ავტონომიურობას და ურჩევნიან ანგარიშგაღებული იყვნენ პროფესიონალი კოლეგების წინაშე. ეცადო მიუთითო ჰარვარდის პროფესორს, თუ რა ასწავლოს, უშედეგო ვარჯიშს წააგავს. ამის

საპირისპიროდ, მაკდონალდის ახალგაზრდა, დაბალი კვალიფიკაციის მუშისთვის მოქმედების მეტი თავისუფლების მიცემა შეიძლება კატასტროფად იქცეს, როგორც თანამშრომლისთვის, ისე მომხმარებლებისთვის.

რადიკალურად განსხვავებული სტრუქტურული ფორმები ჩნდება სამუშაო რესურსების დემოგრაფიული ცვლილებების შედეგად. დილმა და კენედიმ (1982 წ.) ადრე იწინასწარმეტყველეს ავტომატური ან ქსელური ორგანიზაციის შექმნის შესახებ, რომელიც გააერთიანებდა პატარა, ავტონომიურ, ხშირად გეოგრაფიულად გაბნეულ სამუშაო ჯგუფებს. ისინი ერთმანეთთან დაკავშირებული იქნებოდნენ საინფორმაციო სისტემებით და ორგანიზაციული სიმბოლოებით. ანალოგიურ დაკვირვებას აკეთებს დრაკერი და აცხადებს, რომ „ბიზნესებს ახლა სამუშაო გადააქვთ იქ, სადც ადამიანური რესურსია და არა პირიქით“ (1989 წ.; გვ. 20).

გლობალური ორგანიზაციის გამოწვევები

საბოლოოდ, სხვადასხვა ძალები, რომლებიც გავლენას ახდენენ სტრუქტურულ დიზაინზე, ქმნიან გამოწვევებისა და სირთულეების ხლართს. ეს არ ეხება მხოლოდ გადაწყვეტილების მიღების საკითხს იმის შესახებ, უნდა მოვახდინოთ ცენტრალიზება - როგორც მაკდონალდსში, თუ დეცენტრალიზება - როგორც ჰარვარდში. ბევრმა ორგანიზაციამ აღმოაჩინა, რომ ორივე მიმართულებით უნდა იმუშაოს და როგორღაც დაარეგულიროს ურთიერთსაწინააღმდეგო სტრუქტურული დაძაბულობა.

ორი ელექტრონული პროდუქციის წარმოების გიგანტი – „მაცუშიტა“ იაპონიაში და „ფილიპსი“ ნიდერლანდებში – ნახევარი საუკუნის განავლობაში ეჯიბრებოდა ერთმანეთს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. დროთა განმავლობაში „მაცუშიტამ“ მოახდინა ცენტრალიზება და შექმნა ძლიერი სათავე ოფისი, ხოლო „ფილიპსი“ უფრო დეცენტრალიზებული იყო, ჰყავდა ძლიერი დანაყოფები სხვადასხვა ქვეყანაში. გლობალური კონკურენციის ზეწოლამ ორივე აიძულა უფრო მეტად დამსგავსებოდნენ ერთმანეთს (ბარლეტი, 2006 წ.). „ფილიპსი“ იბრძოდა, რომ უფრო მეტად ეფექტიანი ყოფილიყო ერთი და იმავე პროდუქტის გაყიდვით მსოფლიო მასშტაბით. ამასობაში, „მაცუშიტამ“ აღმოაჩინა, რომ „ვერც ერთი კომპანია ვერ იმუშავებდა ეფექტიანად მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, თუ ყველა მთავარი გადაწყვეტილების მიღება ცენტრალიზებულად მოხდებოდა და მერე გავრცელდებოდა განსახორციელებლად. ეს არ მუშაობს. მნიშვნელობა არა აქვს იმას, რამდენად კარგია გადაწყვეტილება, რამდენად კარგად არის ანალიტიკურად დასაბუთებული. საყურადღებოა ის ფაქტი, რომ გადაწყვეტილების მიმღები პირები, რომლებიც ცენტრებში სხედან, ძალიან შორს არიან ცალკეული ბაზრიდან და ადგილობრივი კლიენტურის მოთხოვნებიდან“ (ოჰმი, 1990 წ. გვ.87).

რეზიუმე

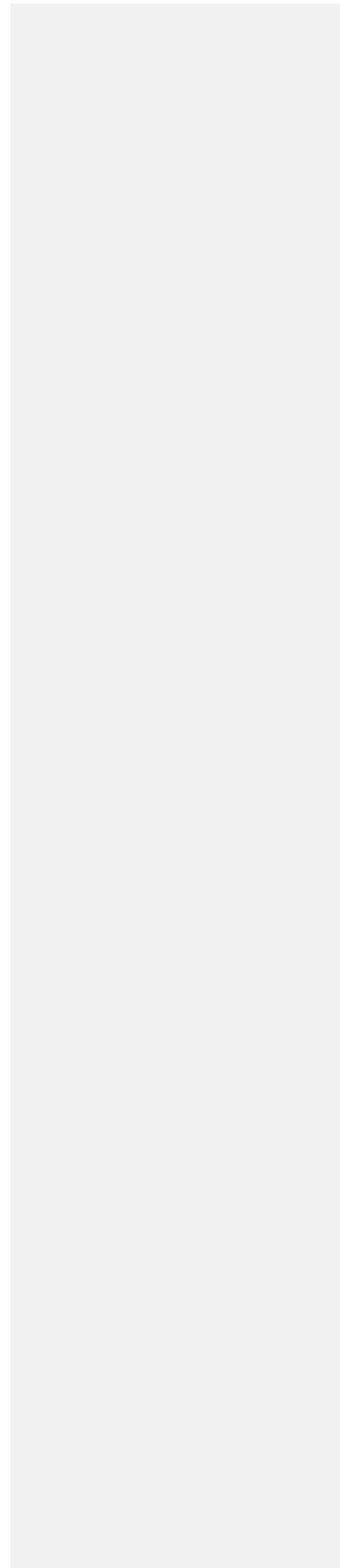
სტრუქტურული ფრეიმი ცალკეული ადამიანების შესაძლებლობებს სცდება და სამსახურებრივ გარემოში არსებულ სოციალურ არქიტექტურას სწავლობს. მიუხედავად იმისა, რომ ხანდახან ბიუროკრატიასთან, უაზრო მემორანდუმებთან და მკაცრ წესებთან იგივედება, მიდგომა გაცილებით ფართოა და უფრო დახვეწილი. იგი მოიცავს ურთიერთობის შეუფერხებლობას, თავისუფალი სტრუქტურის მქონე სამუშაო ჯგუფებსა და

უფრო მკაცრად გაკონტროლებულ რეინიგზის კომპანიას ან საფოსტო დეპარტამენტს. თუ სტრუქტურა ზედმეტად კონტროლდება, ორგანიზაციამ შეიძლება არასწორად გამოიყენოს ენერჯია და რესურსები. მაგალითად, მან შეიძლება უაზროდ გაფლანგოს დრო ან ფული დიდ ტრენინგებზე, მოსამზადებელ პროგრამებზე და ფუჭ მცდელობებზე, რათა გადაჭრას პრობლემები, რომლებსაც უფრო მეტი შეხება აქვთ სოციალურ არქიტექტურასთან, ვიდრე ხალხის უნარ-ჩვევებთან ან მიდგომებთან. ამან შეიძლება გამოიწვიოს მენეჯერების დათხოვნა და ახლების მოყვანა, რომლებიც შემდეგ იმავე სტრუქტურული შეცდომების მსხვერპლი შეიძლება გახდნენ, რომლებმაც მათი წინამორბედები შეიწირეს.

ორგანიზაციული დიზაინის ორ ცენტრალურ საკითხს წარმოადგენს დიფერენცირება და ინტეგრაცია. ორგანიზაციები ანაწილებენ სამუშაოს, ქმნიან რა მრავალ სპეციალიზებულ როლს, ფუნქციას და ერთეულს. შემდეგ იყენებენ როგორც ვერტიკალურ, ისე ჰორიზონტალურ პროცედურებს სხვადასხვა ელემენტების ინტეგრირების მიზნით. ორგანიზების ამაზე უკეთესი გზა არ არსებობს. სწორი სტრუქტურის შერჩევა დამოკიდებულია გავრცელებულ გარემოებებზე და ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიზნებს, სტრატეგიებს, ტექნოლოგიებს, ადამიანურ რესურსებს და გარემოს. დიზაინის შესაძლებლობების, მისი სირთულეების და მრავალფეროვნების გაგება გვეხმარება პროტოტიპების შექმნაში, რომლებიც ადამიანების და კოლექტიური მიზნების სასარგებლოდ უფრო იმუშავებენ ვიდრე მათ საწინააღმდეგოდ.

შენიშვნა

1. ავიამზიდი *USS Kennedy* გაყვანილია რეზერვში 2007 წლის მაისში, თითქმის ორმოცწლიანი სამსახურის შემდეგ.



თავი მეოთხე

სტრუქტურა და რესტრუქტურისაცია

ღარი სამერსმა 2001 წელს, ჰარვარდის პრეზიდენტად გახდომის შემდეგ, ხელში აიღო მისი მართვის სადავეები. იგი, როგორც ეკონომისტი და აშშ-ის ყოფილი ფინანსთა მინისტრი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ სახელგანთმულ უნივერსიტეტში მნიშვნელოვანი ცვლილებების გატარება იყო საჭირო. მან, როგორც პრეზიდენტმა, რამდენიმე ახალი დირექტივა გამოსცა. იერიში მიიტანა ბაკალავრიატში არსებულ შეფასების სისტემაზე, რომლის მიხედვითაც სტუდენტების ნახევარი “A”-ს იღებდა, მათი 90 პროცენტი კი წარჩინების დიპლომით ამთავრებდა უნივერსიტეტს. სამერსმა გაამკაცრა სტანდარტები პროფესორ-მასწავლებლებისათვის უფრო კონტრაქტების დადებასთან დაკავშირებით, უფრო მეტად უცხოელების მიღება წახალისა და ფაკულტეტებს (განსაკუთრებით მაღალი სტატუსის მქონე პროფესორებს) სთხოვა, რომ მეტი დრო დაეთმოს სტუდენტებისთვის. მან გაარღვია ცალკეული სასწავლო პროგრამების ჩარჩოები და მეტი ყურადღება განათლების რეფორმასა და დისციპლინებს-შორის კურსებზე გაამახვილა. მისი ინიციატივით საფუძველი ჩაეყარა მედიცინისა და მეცნიერების ცენტრებს, რითაც კვლევითი საქმიანობა წახალისდა. და ბოლოს, მან თამამი ნაბიჯი გადადგა და გამოაცხადა, რომ აპირებდა უნივერსიტეტის გაფართოებას ჩარლზ რივერის გადაღმა, რათა ზრდისა და განვითარების მეტი შესაძლებლობა ყოფილიყო. სამერსის ინიციატივები მიზნად ისახავდა ჰარვარდის ცნობილი დეცენტრალიზებული სტრუქტურის შემჭიდროვებას და პრეზიდენტის ოფისის გავლენების კიდევ უფრო გაზრდას.

როგორ განხორციელდა მისი გეგმები? რესტრუქტურისაციის წინა გამოცდილებამ დაგვანახა, რომ მარცხი გარდაუვალი იყო. ამ შემთხვევაშიც ასე მოხდა, სამერსი იძულებით გაუშვეს. ეს იყო პრეზიდენტობის ყველაზე მოკლე ვადა ჰარვარდის საუკუნოვანი ისტორიის მანძილზე.

სტრუქტურისა და პროცესების რესტრუქტურისაციის ძირითადმა ინიციატივებმა აჩვენეს, რომ ისინი არც ხანგრძლივი და არც მომგებიანი არიან. სტრუქტურის დიზაინის შექმნა და ყველა ნაწილის ადგილზე დალაგება, თანაც ისე, რომ ყველა დაინტერესებული პირი დაკმაყოფილდეს, ძნელიცაა და სახიფათოც. რესტრუქტურისაციასთან ასოცირებული

რისკების კიდევ ერთ მაგალითს წარმოადგენს 9/11-ის ტერორისტული შეტევების შემდეგ ნაციონალური უსაფრთხოების ქოლგის ქვეშ მონათესავე უწყებების გაერთიანების მცდელობა, რომელზეც წარმოდგენის შესაქმნელად განვიხილოთ ორგანიზაცია – “საგანგებო სიტუაციათა მართვის ფედერალური სააგენტო” (“FEMA”).

9/11-მდე FEMA წარმოადგენდა ავტონომიურ უწყებას, რომლის მთავარი მიზანი იყო რეაგირება ადგილობრივ კატასტროფებზე, რომლებიც გამოწვეული იქნებოდა ქარიშხლებით, მიწისძვრებითა და დედაბუნების სხვა ახირებებით. FEMA შეიქმნა 1979 წელს, პრეზიდენტ ჯიმი კარტერის ოფიციალური ბრძანების საფუძველზე. ეს იყო ცალკე არსებულ საგანგებო სიტუაციათა – ქარიშხლის, მიწისძვრის, წყალდიდობის – სამსახურების ერთ უწყებაში გაერთიანების მცდელობა ხელშემშლელს წარმოადგენდა ის გარემოება, რომ ეს გაერთიანება მოიცავდა „მთის ამინდსაც“, ანუ ნაციონალური კონტრაზვერვის საიდუმლო ჯგუფს, რომელიც ცალკე შტაბ-ბინაში იყო განთავსებული და დაცული იყო სპეციალური დაცვის სამსახურითა და სხვა საშუალებებით. ეს თვითმარქვია ელიტა არაფრად აგდებდა კოლეგებს FEMA –ს სხვა განყოფილებებიდან, რაკი თვლიდა, რომ “ისინი ხელმოცარული კაცუნები იყვნენ, რომლებიც ქარიშხალსა და წვიმას ებრძოდნენ” (კუპერი და ბლოკი, 2006 წ. გვ. 55). სინამდვილეში, FEMA გარდაიქმნა ორგანიზაციად, რომელიც ორი ხელმძღვანელის მიერ იმართებოდა. სტრუქტურულად, ეს იყო უბედური შემთხვევების სამაშველო სააგენტო, რომელიც თვითონ იქცა უბედურ შემთხვევად. ხშირად მასში დასაქმებული ხალხი აღნიშნავდა „როგორ შეიძლება დაეხმარო სხვას, როდესაც შენი თავისთვის ვერ გიშველია?“ (გვ. 56).

დავიწყოთ ჯიშის ლი ვიტით, რომელიც 1993 წელს დაინიშნა FEMA-ს ხელმძღვანელად პოლიტიკური ნიშნით. იგი გვპირდებოდა, რომ ამ უწყებას ისეთ ერთ ინტეგრირებულ სამსახურად გადააქცევდა, რომელიც ეფექტურად მოახერხებდა ბუნებრივ კატაკლიზმებთან გამკლავებას. იგი კატასტროფებს განიხილავდა როგორც პოლიტიკურ შესაძლებლობებს თავის სამსახურში, გადასახადის გადამხდელთა დოლარებით შოუების მოსაწყობად. მის მიერ გადადგმულ პირველ ნაბიჯს FEMA-ს რესტრუქტურისაცია წარმოადგენდა. აქცენტი ბუნებრივი კატასტროფის დროს დახმარებაზე გაკეთდა და ნაციონალური უსაფრთხოება ორგანიზაციის მთავარ ფუნქციად აღარ აღიქმებოდა. გარდა ამისა, ვიტი თვლიდა, რომ FEMA არა მხოლოდ ბუნებრივ კატაკლიზმებთან გამკლავებაზე იყო პასუხისმგებელი, არამედ მათ აღკვეთაზეც.

FEMA-მ თავისი ახალი კონფიგურაცია სიეტლსა და კალიფორნიის შტატის ქალაქ ნორთბრიჯში მომხდარ მიწისძვრებსა და ახალი ათასწლეულის სხვა ეროვნულ კატასტროფებზე წარმატებული რეაგირებით წარმოაჩინა. მაგრამ 2001 წლის 11 სექტემბრის შემდეგ, აშშ-ის მთავრობის დღის წესრიგის პირველ საკითხად იქცა ტერორიზმი და არა უბედური შემთხვევები. FEMA ახალ უწყებად – ნაციონალური უსაფრთხოების დეპარტამენტად – გადააკეთდა. ხელმძღვანელად ტომ რიჯი დაინიშნა, რათა სათავეში ჩადგომოდა მრავალფეროვანი, ადრე დამოუკიდებელი სამსახურების გაერთიანებას, რომლის მთავარი მიზანი ტერორიზმის შეჩერებაში მდგომარეობდა.

ამ სტრუქტურულმა ცვლილებამ FEMA-ს შემატა ანგარიშვალდებულების კიდევ ერთი დონე, რომელზეც აქცენტი კეთდებოდა. ამასთან, უბედური შემთხვევების სამაშველო საქმიანობის დაფინანსება მნიშვნელოვნად შემცირდა. სახეცვლილი ორგანიზაციული მოწყობის ნაკლოვანებები თვალსაჩინო გახდა მას შემდეგ, რაც ქარიშხალმა კატრინამ თავისი მამალი მხერა მიაპყრო ნიუ ორლეანს. FEMA-ს რეაქცია უპრეცედენტო კატასტროფაზე რაღაცით წააგავდა ნაწევრებს ამერიკული კომედიური ფილმებიდან “Keystone Kop” ან “Three Stooges”. ვინ იყო პასუხისმგებელი, ვინ ვისთან იყო ანგარიშვალდებული - ძირითადი ლოგისტიკური გადაწყვეტილებები უფრო შემთხვევითი აღმოჩნდა, ვიდრე წინასწარ დაგეგმილი. უფრო მეტს შეიტყობდით CNN-ისგან, ვიდრე ოფიციალური არხებისაგან. პოლიტიკური გადაბრალბების ჩვეულ თამაშებში პასუხისმგებლობა, ძირითადად, FEMA-ს ხელმძღვანელს, მაიკლ ბრაუნს დაეკისრა. თუმცადა, რეალური დამნაშავე იყო არა ცალკეული ინდივიდი, არამედ რესტრუქტურისაციის გეგმა, რომელმაც არ იმუშავა. დაცული არ იყო და უგულვებელჰყვეს სტრუქტურული ფრეიმის ძირითადი წინაპირობები. ქონების დაკარგვითა და ადამიანების დაშავებით გამოწვეული ხარჯები უზარმაზარი იყო, ხოლო ადრე წარმატებული სახელმწიფო უწყების რეპუტაცია შელახული.

რეორგანიზაცია ან რესტრუქტურისაცია არის გაუმჯობესების მძლავრი, მაგრამ, ამასთან, მაღალი რისკის მატარებელი მიდგომა. ორგანიზაციის სტრუქტურა, ნებისმიერ მომენტში, მისი მუდმივი უხერხულობების, დაძაბულობების ან დილემების ამოხსნას წარმოადგენს. ამ თავს ჩვენ ვიწყებთ სწორედ ამ დილემების აღწერით. შემდეგ შევჩერდებით რა ჰენრი მინცბერგისა და სალი ჰელგესენის ნაშრომებზე, წარმოგიდგენთ მნიშვნელოვან შეხედულებას ორი ალტერნატიული გზის თაობაზე, ისინი შეიძლება გაითვალისწინონ ორგანიზაციებმა, მისიასთან და გარემოსთან ორგანიზაციული სტრუქტურის დაახლოების დროს. თავს დავასრულებთ რამდენიმე თემატური მაგალითით, რომლებშიც აღწერილი იქნება შესაძლებლობები და გამოწვევები, რომლებსაც მენეჯერები აწყდებიან უფრო მეტად მუშა სტრუქტურული დიზაინის შექმნის დროს.

სტრუქტურული დილემები

როლებისა და ურთერთობების დამაკმაყოფილებელი სისტემის მოძებნა მუდმივი, უნივერსალური ბრძოლაა. მენეჯერები იშვიათად დგანან მათთვის კარგად ნაცნობი პრობლემების წინასე რომლებზეც მკაფიო პასუხები არსებობს. პირიქით, ისინი უპირისპირდებიან მუდმივ სტრუქტურულ დილემებს, მკაცრ ალტერნატივებს, რომლებზეც არ არსებობს მარტივი პასუხები.

დიფერენციაცია და ინტეგრაცია

სამუშაოს განაწილებასა და სხვადასხვა ძალისხმევის კოორდინაციას შორის არსებული დაძაბულობა წარმოშობს ისეთ კლასიკურ დილემას, როგორც მესამე თავში განვიხილეთ. რაც უფრო რთულია ორგანიზაციული როლების სტრუქტურა (როდესაც ბევრი ადამიანი ბევრ სხვადასხვა საქმეს აკეთებს), მით უფრო ძნელია ფოკუსირებული, მჭიდროდ შეკრული საწარმოს შენარჩუნება. გაიხსენეთ ის გამოწვევა, რომელიც ლარი სამერსის წინაშე იდგა, როდესაც იგი შეეცადა, დეცენტრალიზებული მმართველობის მქონე

უნივერსიტეტში, შედარებით მაღალი დონის კოორდინაცია დაემკვიდრებინა რაც უფრო იზრდება სირთულე, მით უფრო მეტად სჭირდებათ ორგანიზაციებს თანამედროვე - და უფრო ძვირი - კოორდინაციის სტრატეგია. წესების, რეგულაციებისა და ბრძანებების პარალელურად გვერდითი, სათადარიგო სტრატეგიები უნდა არსებობდეს.

ნაპრაღი და გადაფარვა

ძირითადი პასუხისმგებლობების არამკაფიოდ ჩამოყალიბება უარყოფითად აისახება მნიშვნელოვანი დავალებების შესრულებაზე. ამავე დროს, როლები და საქმიანობების თანხვედრით, როცა რამდენიმე ადამიანი მსგავსი ფუნქციებით აღიჭურვება, კონფლიქტის წარმოშობას ვუწყობთ ხელს, არამიზნობრივად ვიყენებთ თანამშრომლების დროსა და ენერჯიას. მაგალითად, ერთ-ერთი პრესტიჟული საავადმყოფოს პაციენტმა ქალმა მეუღლეს დაურეკა და თხოვა, რომ ეხსნა იგი, სანამ გაგიუღებოდა. დამით ვერ იძინებდა, რადგან საავადმყოფოს თანამშრომლები ხშირად აღვიძებდნენ მხოლოდ იმიტომ, რომ იგივე რამ გაემეორებინათ, რაც სხვამ უკვე გააკეთა, მაგრამ როდესაც მას დახმარება ნამდვილად სჭირდებოდა, გამოძახების დილაკზე რეაგირებას არავინ ახდენდა.

როგორც ვნახეთ, ახალი, კაბინეტური სტილის ნაციონალური უსაფრთხოების სამსახური, რომელიც 9/11-ის ტერორისტული შეტევების კვალდაკვალ შეიქმნა, მიზნად ისახავდა ნაპრაღებისა და გადაფარვების შემცირებას მრავალ უწყებას შორის, რომლებიც პასუხისმგებლები იყვნენ, რეაგირება მოეხდინათ ადგილობრივ საფრთხეებზე. ახალი სტრუქტურა პასუხისმგებელი იყო იმიგრაციაზე, საზღვრის დაცვაზე, საგანგებო სიტუაციების მართვასა, და დაზვერვის ანალიზზე. მიუხედავად ამისა, როგორც პირველ თავში აღვნიშნეთ, ორი ცნობილი ანტიტერორისტული უწყება - FBI და CIA - თავიანთი ერთობლივი ნაპრაღების, გადაფარვების და ბიუროკრატიული დავების გრძელი ისტორიით - ცალკე ახალი უწყების გარეთ დარჩა (ფეასტოუნი, 2002 წ.).

არაეფექტიანი გამოყენება და ზედმეტი დატვირთვა

როცა თანამშრომლებს ძალიან ცოტა სამუშაო აქვთ, მათ ბეზრდებათ და სხვებს უშლიან ხელს მუშაობაში. მაგალითად, ერთი ექიმის ოფისის ადმინისტრაციული პერსონალი საქმეს დილის მანძილზე ასრულებდა. ლანჩის შემდეგ კი დროს ოჯახის წევრებთან და მეგობრებთან საუბარში ატარებდნენ. შედეგად, ოფისის ტელეფონის ხაზები მუდმივად დაკავებული იყო, რის გამოც პაციენტები ვერ ახერებდნენ დარეკვას, კითხვების დასმას და ექიმთან კონსულტაციებზე ჩაწერას. ამ დროს კი სამედიცინო დები მეტისმეტად ბევრს მუშაობდნენ, რადგან, კლიენტებთან ურთიერთობისა და მომსახურების პარალელურად, რუტინული დოკუმენტაციის მომზადებითაც იყვნენ დაკავებული. ამით იყო განპირობებული ის, რომ კლიენტებთან საუბრისას, კითხვებზე ხშირად უკმეხ და ნაწყვეტ-ნაწყვეტ პასუხებს იძლეოდნენ. პაციენტები ჩიოდნენ იმის გამო, რომ მათ არ უწყევდნენ ინდივიდუალურ მკურნალობას. სტრუქტურული ბალანსი სრულიად აღდგა, როდესაც სამედიცინო დების კანცელარიული სამუშაო ოფისის სხვა თანამშრომლებს გადააბარეს.

სიცხადის ნაკლებობა და კრეატიულობის ნაკლებობა

როცა ფუნქციები არამკაფიოდ არის გადანაწილებული, თანამშრომლები მოვალეობებს უფრო საკუთარ სურვილს არგებენ, ვიდრე ორგანიზაციულ მიზნებს, რაც მრავალ პრობლემას წარმოშობს. მაკდონალდსის კლიენტთა უმეტესობა არ მოელის რაიმე სიახლეებსა და სიურპრიზებს ბურგერებში ან

შემწვარ კარტოფილში. მაგრამ როდესაც პასუხისმგებლობები ზედმიწევნით დეტალურად არის განსაზღვრული, ადამიანები „ბიუროკრატიული“ გზებით ექვემდებარებიან დაკისრებულ როლებსა და პროტოკოლს. ისინი მკაცრად იცავენ თანამდებობრივ ინსტრუქციებს, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად ზარალდება პროდუქტი ან მომსახურება ამით. „თქვენ დაკარგეთ ჩემი ჩანთა!“ დაიყვირა გაბრაზებულმა მგზავრმა, როცა აეროპორტის მენეჯერის პირისპირ აღმოჩნდა. ამაზე მენეჯერის რეაქცია იყო: – „როგორ მოგეწონათ რეისი?“ „კი, მაგრამ მე ხომ ჩემს ჩანთაზე გკითხეთ“, – უთხრა მგზავრმა. „ეს ჩემი საქმე არ არის,“ – უპასუხა მენეჯერმა. „მიაკითხეთ ვინმეს დაკარგული ბარგის განყოფილებაში“. მგზავრი ნამდვილად არ ჰგავდა კმაყოფილ კლიენტს.

ზედმეტი ავტონომიურობა და გადაჭარბებული ურთიერთდამოკიდებულება

როდესაც ადამიანები ან ჯგუფები ძალზე ავტონომიურები არიან, ისინი ხშირად თავს გარიყულად გრძნობენ. სკოლის მასწავლებლებმა, რომლებიც დასურულ საკლასო ოთახებში მუშაობენ და იშვიათად ხედავენ კოლეგებს, შეიძლება თავი მარტოდ იგრძნონ. მიუხედავად ამისა, გუნდური მუშაობის პრინციპის დამკვიდრების მცდელობა სკოლებში ხშირად რთულად განხორციელებადია, რადგან მასწავლებლებს უჭირთ ერთად მუშაობა. ამის საპირისპიროდ, თუკი ცალკეული განყოფილებები და ფუნქციები ძალზე მჭიდროდ არიან დაკავშირებული ერთმანეთთან, ადამიანებს სამუშაოდან ყურადღება ზედმეტ კოორდინაციაზე გადააქვთ და დროს ფლანგავენ. პერსონალური კომპიუტერების ბიზნესში IBM-მა წამყვანი პოზიცია ნაწილობრივ იმიტომ დაკარგა, რომ ახალი ინიციატივების განხორციელებაზე თანხმობის მიღება სხვადასხვა დონიდან და განყოფილებიდან სჭირდებოდა, რაც ზედმეტად გართულებული იყო. ამასობაში ახალი პროდუქცია აგვიანებდა ბაზარზე მოხვედრას. 1990-იან წლებში “Hewlett-Packard“-ის ინოვაციური წამოწყებები ამავე პრობლემის გამო შეფერხდა.

ძალიან თავისუფალი და ძალიან მჭიდრო

მნიშვნელოვან სტრუქტურულ პრობლემას წარმოადგენს ის, თუ როგორ შევინარჩუნოთ გაერთიანებული ორგანიზაცია, ისე, რომ არ შევაფერხოთ მისი მუშაობა. თუ სტრუქტურა ძალზე თავისუფალია, ადამიანები რასაც უნდა იმას აკეთებენ, ან იბნევიან და წარმოდგენა არა აქვთ იმაზე, რას აკეთებენ სხვები. ძალიან მჭიდრო სტრუქტურები ახშობენ მოქნილობის შესაძლებლობას და აიძულებენ ადამიანებს, რომ მეტი დრო დაუთმონ სისტემის წესების დაცვას.

ძალიან თავისუფალი სტრუქტურით განპირობებული პრობლემებს განვიხილავთ ყოფილი ბუღალტრული კომპანიის “Andersen Worldwide“-ის მაგალითზე, რომელიც 2002 წელს დამნაშავედ სცნეს „ენრონის“ სკანდალში: ანდერსენს ჰიუსტონის ოფისმა დაჭრა დოკუმენტები და შეცვალა მემორანდუმები, რათა დაეფარა თავისი კვალი „ენრონის“ ბუღალტრული აღრიცხვის საექვო პროცედურებში. ანდერსენს ჩიკაგოს შტაბბინაში ჰყავდა შიდა აუდიტის გუნდი – „პროფესიული სტანდარტების ჯგუფი“, რომელსაც დაევადა რეგიონული ოფისების მუშაობის შესწავლა. მაგრამ სხვა დიდი აუდიტორული კომპანიებისგან განსხვავებით, ანდერსენმა მეწინავე პარტნიორებს, რომლებიც ყველაზე ახლოს იყვნენ კლიენტებთან, ნება დართო ემართათ შიდა აუდიტის გუნდი. მკაცრი კონტროლის უქონლობით იყო განპირობებული მოქმედების თავისუფლება, რომლითაც ადგილობრივი

ოფისები აღიჭურვნენ. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებულად მიმზიდველი იყო მომხმარებლისთვის, თუმცადა პრობლემებიც წარმოშვა. შეიქმნა სიტუაცია, როდესაც „სასწავლო მოქმედებს უფლება მიეცათ ებატონათ ბუღალტრული აღრიცხვით დაკავებულ მოსაწყენ პერსონალზე“ (მაკნამი და ბორუსი, 2002 წ. გვ. 33).

საპირისპირო პრობლემა არსებობს ჯანდაცვაში. სამედიცინო გადაწყვეტილებები სადაზღვევო კომპანიებში განიხილება. სადაზღვევო კომპანიების თანამშრომლებს, რომლებიც საავადმყოფოში არსებულ რეალობას ნაკლებად იცნობენ, სრული უფლება აქვთ, მკურნალობაზე თანხმობა განუცხადონ ან უარი უთხრან პაციენტს. ბევრი ექიმი ჩივის, რომ სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელთან ტელეფონზე საუბარს მეტ დროს უთმობს, ვიდრე პაციენტებს. ასეთი მჭიდრო კონტროლის შედეგად, სადაზღვევო კომპანიები ხანდახან პაციენტებს უარს ეუბნებიან მკურნალობაზე, რომელიც ექიმს შეიძლება გადაუდებლად მიანდეს. იყო შემთხვევა, როდესაც ჰოსპიტლის ბაზაზე არსებულმა ფსიქოლოგმა დასვა დიაგნოზი, რომ მოზარდი იყო სავარაუდო დამნაშავე სექსუალურ თავდასხმაში. დამზღვევმა კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა ექიმის დასკვნა და უარი თქვა მის ჰოსპიტალიზაციაზე. მეორე დღეს ამ თინეიჯერმა ხუთი წლის გოგონა გააუპატიურა.

უმიზნო და მიზნებზე მიბმული

ზოგიერთ სიტუაციაში ცოტა ადამიანმა თუ იცის, რას ემსახურება ესა თუ ის საქმიანობა. ზოგი მიზნებზე ხდება დამოკიდებული, მაშინაც კი, როცა ის შეუსაბამო და მოძველებულია. ეს იწვევს პრობლემებს, თუ ორგანიზაცია ალტერნატიულ მიზნებზე არ შეთანხმდება. მაგალითად, სამოციან წლებში, პოლიომიელიტი ფაქტობრივად აღმოიფხვრა ახალი ვაქცინის წყალობით. ამით მისია “March of Dimes“-ის სახელწოდებით ცნობილი ორგანიზაციისა, რომელიც წლების მანძილზე ამ საშინელი დაავადების მკურნალობის საქმეს ედგა სათავეში, რეალობის შეუსაბამო გახდა. ორგანიზაციამ გადაწყვიტა, შეეცვალა მიზანი და ყურადღება გაემახვილებინა თანდაყოლილი დეფექტების პრევენციაზე.

უპასუხისმგებლო და ურეაქციო

როცა ადამიანები დაკისრებულ პასუხისმგებლობებს თავს არიდებენ, ორგანიზაციის საქმიანობას ზიანი ადგება. თუმცადა შინაგანაწესისა და რეგულაციების ბრმად შესრულება არანაკლები ზიანის მომტანია. სახელმწიფო უწყებებში, „ქუჩის დონის ბიუროკრატებს“ (ლიპსკი, 1980 წ.), რომელთაც პირდაპირი შეხება აქვთ საზოგადოებასთან, ხშირად ეკითხებიან: „შეგიძლიათ დამეხმაროთ?“ ან „შეგიძლიათ ამ შემთხვევაში ცოტათი გადაუხვიოთ წესებს?“ ნებისმიერ თხოვნაზე უარის თქმა, იმის მიუხედავად თუ რამდენად გონივრულია იგი, მომხმარებელს უარყოფითად განაწყობს და კიდევ ერთხელ განამტკიცებს ბიუროკრატიული სტრუქტურებისა და კანცელარიული ფორმალობის შესახებ არსებულ აზრს. მაგრამ უწყებების მუშაკები, რომლებიც ზედმეტად დამყოლები არიან, არათანმიმდევრულობის და ფავორიტიზმის პრობლემებს ქმნიან.

უდიდესი ჰიტიები ორგანიზაციული სწავლებიდან

**ჰიტი ნომერი 5: მაიკლ ქ. იენსენი და უილიამ ჰ. მეკლინგი,
„ფირმის თეორია: მენეჯერული ქცევა, უწყების ხარჯები და
საკუთრების სტრუქტურა,“ ჟურნალი *“Financial Economics”*, 1976 წ.
№3, გვ. 305-360.**

ეს კლასიკური სტატია, რომელიც მეხუთეა იმ ნაშრომების ჩამონათვალში, რომლებსაც ყველაზე ხშირად იყენებენ მეცნიერები ციტირებისას, ყურადღებას ამახვილებს ორ ცენტრალურ საკითხზე:

- რა არის „უწყების პრობლემის“ ქვეტექსტი, – ანუ ინტერესთა კონფლიქტი ხელმძღვანელებსა და მათ თანამშრომლებს შორის?
- თუ გაეთვალისწინებთ ამ კონფლიქტებს, მაშინ, საკითხავია, საერთოდ რატომ არსებობენ კორპორაციები?

უწყებრივი ურთიერთობები არის სტრუქტურული მოწყობა, რომელიც იქმნება მაშინ, როდესაც ერთი მხარე ავალებს მეორეს რაიმე ამოცანის შესრულებას. იენსენი და მეკლინგი განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებენ ურთიერთობაზე კორპორაციის მფლობელებსა (ანუ აქციონერებს) და მათ აგენტებს (ანუ მენეჯერებს) შორის. ხელმძღვანელები და აგენტები, ორივენი, ცდილობენ მაქსიმალურად გაზარდონ მოგება, მაგრამ მათი ინტერესები ხშირად განსხვავებულია. თუ შენ ხარ ერთადერთი მესაკუთრე, ფირმის ყოველი დოლარი შენი დოლარიც არის. მაგრამ, თუ შენ ხარ თანამშრომელი, რომელსაც არანაირი მესაკუთრული ინტერესი გაგაჩნია, მაშინ გაქვს სტიმული, რომ გაბერო შენი ხარჯების ანგარიში, ან დანიშნო ბიზნეს-შეხვედრა სადმე ძალიან ძვირ კურორტზე, რადგან შენ ვილაცა სხვის ფულს ხარჯავ.

ერთ-ერთი ლოგიკური ახსნა იმისა, რომ ხელმძღვანელი ორგანოების ხელფასები დააკავშირო კომპანიის აქციების ფასთან არის ის, რომ ეს ამცირებს ამ უწყების პრობლემას, მაგრამ გავლენა, საუკეთესო შემთხვევაში, მარგინალურია. ცნობილია “Tyco”-ს უფროსი აღმასრულებლის, დენის კოზლოვსკის, მაგალითი, რომელმაც, არსებული მონაცემების თანახმად, კომპანიის კუთვნილ 30 მილიონ ამერიკულ დოლარზე მეტი დახარჯა, რათა ეყიდა, მოერთო და მოეწყო თავისი სამეფო აპარტამენტები ნიუ იორკ სიტიში (სორკინი, 2002 წ.). აქციონერებს სძულთ მსგავსი ქმედება ორგანიზაციის თანამშრომლების მხრიდან, მაგრამ მათთვის რთულია მუდმივად აკონტროლონ კომპანიის მენეჯმენტის საქმიანობა. გარდა ამისა, ეს მონიტორინგსა და აუდიტს გულისხმობს, რაც გარკვეულ ფულად და დროის დანახარჯებთან არის დაკავშირებული.

ავტორების ერთ-ერთი დასკვნით ფონდების ანალიტიკოსების მთავარი ღირსება სიგნალის მიცემის ფუნქციაა, განსაკუთრებით ცუდია ანალიტიკოსების უნარი ყურადღებით შეარჩიონ აქციები, მაგრამ მათი უყურადღებობა უფრო მეტ ღარტყმას აყენებს მენეჯერებს, აქციონერების

ინტერესების მომსახურების თვალსაზრისით. ავტორები ასევე ასკვნის, რომ მიუხედავად უწყებრივი კონფლიქტებისა, კორპორაციულ ფორმას მაინც აქვს ეკონომიკური აზრი მათში მონაწილე მხარეებისთვის – მენეჯერების ფასი უფრო მეტია, ვიდრე ეს მფლობელებს სურთ, მაგრამ ისინი მაინც ახერხებენ თავის შენახვას.

ავტორები უწყებრივ პრობლემას განიხილავენ როგორც კოოპერატიული საქმიანობის დამახასიათებელ თვისებას. ურთიერთობა გუნდსა და ცალკულ წევრებს შორის ან უფროსსა და ხელქვეითებს შორის, ძალზე წააგავს ურთიერთობას ხელმძღვანელსა და აგენტს შორის. მაგალითად, თუ გუნდის წევრები შესრულებული საქმის მოცულობის მიუხედავად, თანაბრად დებულობენ ანაზღაურებას, მაშინ „ფირაიდერებს“ („ბროკერებს“) აქვთ სტიმული, რომ სხვას გადააბარონ საქმის დიდი ნაწილი. ხელმძღვანელები დგანან მუდმივი პრობლემის წინაშე რომ, აგენტები დავალებაზე ორიენტირებულები დარჩნენ.

სტრუქტურული კონფიგურაციები

სტრუქტურული დიზაინი იშვიათად იწყება ესკიზების კეთებით. მენეჯერები დაგეგმვას დაგროვილი გამოცდილებისა და ცოდნის საფუძველზე განახორციელებენ. არსებული აბსტრაქტული სქემები და სტრუქტურები ფიქრისათვის მდიდარ მასალას გვაძლევენ. ჰენრი მინცბერგი და სალი ჰელგესენი სტრუქტურული შესაძლებლობების ორ კონცეფციას გვთავაზობენ.

მინცბერგის ხუთიანები

ვინაიდან ტრადიციული ორგანიზაციული იერარქიის ორგანიზაციული მოდელები უკიდურესად არქაული გახდა, ორგანიზაციული დიზაინის მეცნიერ თანამშრომლებმა შეიმუშავეს ახალი სტრუქტურული გამოსახულებების სხვადასხვა ვარიანტი. ამის ერთ-ერთ ცნობილ მაგალითს წარმოადგენს მინცბერგის ხუთსექტორიანი „ლოგო“, რომელიც მოცემულია 4.1. გამოსახულებაზე. მინცბერგის მთავარი წვლილი არის სხვადასხვა ფუნქციის თავმოყრა ერთ დაჯგუფებაში და მათი შედარებითი მოცულობისა და გავლენის ჩვენება, სხვადასხვა მისიის და გარე გამოწვევების საპასუხოდ. მისი სქემა არ გვთავაზობს დეტალებს. ეს არის სტრუქტურული მოწყობის უხეში ატლასი, რომელიც მენეჯერებს საკუთარი ხედვის ჩამოყალიბებაში ეხმარება. იგი განსაკუთრებით საინტერესოა იმ თვალსაზრისით, რომ იძლევა მიწის ნაკვეთის აზომვის შესაძლებლობას მანამდე, სანამ კარკასს გარემოსთან შესაბამისობაში ავაგებდეთ.

მინცბერგის გამოსახულების საფუძველში არის *მუშა ბირთვი*. ბირთვის ქმნიან ადამიანები, რომლებიც არსებით სამუშაოს ასრულებენ. ისინი მომხმარებლებისთვის ქმნიან პროდუქტს და სერვისებს, ან მომხმარებლებს აწვდიან პროდუქციას ან უწყვენ მათ მომსახურებას: სკოლაში – მასწავლებლები, ფაბრიკებში – კონვეიერების მუშები, საავადმყოფოებში – ექიმები და სამედიცინო დები, აეროპორტებში – რეისის ეკიპაჟი.

უშუალოდ მუშა ბირთვის ზევით არის *ადმინისტრაციული კომპონენტი*. მენეჯერები, რომლებიც ახდენენ ზედამხედველობას, კოორდინაციას, კონტროლს და აწვდიან რესურსებს ოპერატორებს. ამ როლს ასრულებენ სკოლის დირექტორები, ფაბრიკა-ქარხნების ბრიგადირები და მენეჯმენტის

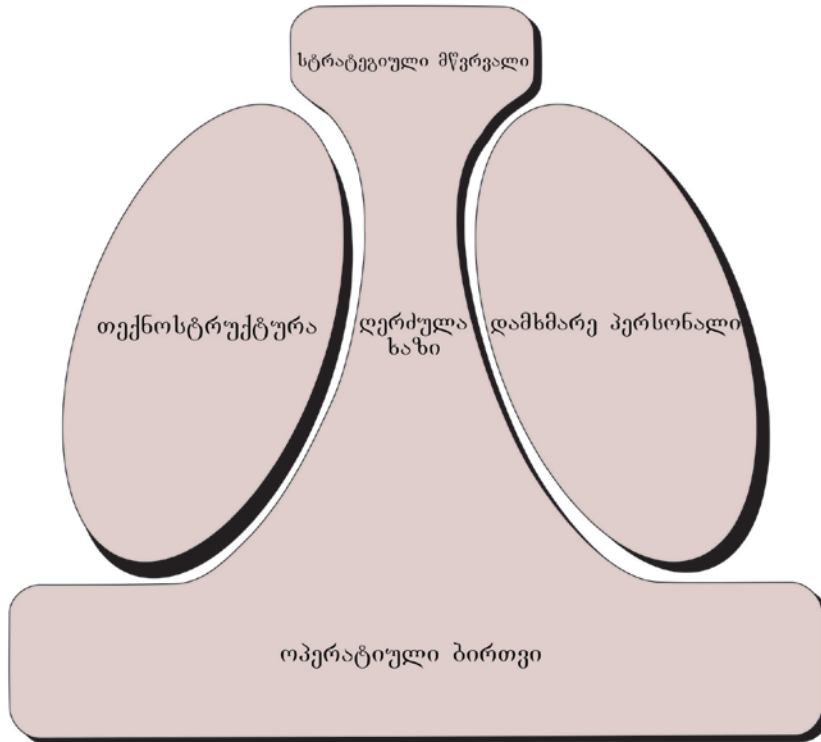
მთელი ეშელონები. მინცბერგის გამოსახულების თავშია ზედა რგოლის მენეჯერი, სტრატეგიული მწვერვალი, რომელიც თვალყურს ადევნებს ირგვლივ მიმდინარე მოვლენებს, განსაზღვრავს დავალებებს და შეადგენს გენერალურ გეგმას. სასკოლო სისტემების სტრატეგიული მწვერვალი მოიცავს მმართველს და სკოლის საბჭოს. კორპორაციებში მწვერვალი დირექტორთა საბჭოსა და უფროსი რგოლის აღმასრულებლებს გულისხმობს.

ადმინისტრაციულ კომპონენტში შედის კიდევ ორი კომპონენტი: *ტექნოსტრუქტურა*, რომელიც მოიცავს სპეციალისტებს, ტექნიკურ პერსონალსა და ანალიტიკოსებს. ისინი ადგენენ სტანდარტებს, აფასებენ და ამოწმებენ შედეგებსა და პროცედურებს. ასეთ ტექნიკურ ფუნქციებს ასრულებენ ამ დარგში - ბუღალტრული აღრიცხვისა და ხარისხის კონტროლის დეპარტამენტები; სახელმწიფო უწყებებში - აუდიტის დეპარტამენტები; აეროპორტებში - ფრენის სტანდარტების დეპარტამენტები.

დამხმარე პერსონალი ასრულებს დავალებებს, რომლებიც ესმარებიან ან ხელს უწყობენ ორგანიზაციის შიგნით სხვათა მიერ სამუშაოს შესრულებას. სკოლებში, მაგალითად, დამხმარე პერსონალი მოიცავს სამედიცინო დებს, მდივნებს, დარაჯებს, სასადილოების მუშაკებს და ავტობუსის მძღოლებს. ეს ადამიანები ხშირად მეტ გავლენას იძენენ, ვიდრე მათი თანამდებობა გულისხმობს.

გამოსახულება 4.1.

მინცბერგის მოდელი



წყარო: მინცბერგი (1979 წ. გვ. 20). საავტორო უფლებები 1979. გადმობეჭდილია "Prentice Hall"-ის ნებართვით; Upper Saddle River, N.J.

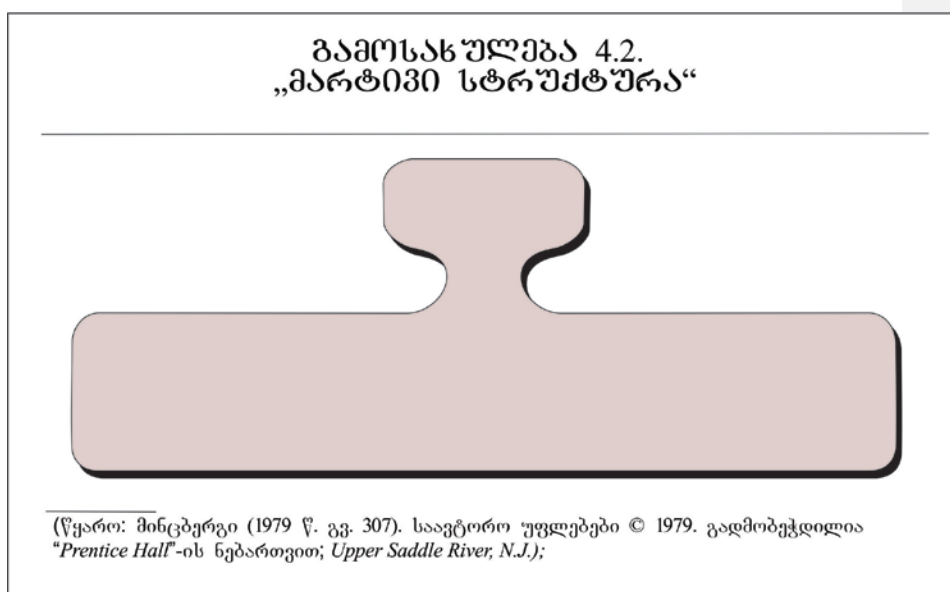
მინცბერგმა (1979 წ.) ამ ძირითადი პროექტიდან ხუთი სტრუქტურული კონფიგურაცია შეიმუშავა: მარტივი სტრუქტურა, მექანიკური ბიუროკრატია, პროფესიული ბიუროკრატია, მრავალგანყოფილებიანი ფორმა და ადჰოკრატია. თითოეული მათგანი ქმნის მენეჯმენტის წინაშე მდგარ მრავალ გამოწვევას.

მარტივი სტრუქტურა

კომპანიების უმეტესობა მუშაობს იწყებს როგორც მარტივი სტრუქტურა, სადაც მხოლოდ ორი დონეა: სტრატეგიული მწვერვალი და ოპერატიული დონე (იხ. გამოსახულება 4.2.) კოორდინაცია მიიღწევა უშუალოდ პირდაპირი ზედამხედველობისა და კონტროლის მეშვეობით, როგორც პატარა საოჯახო ბიზნესის შემთხვევაში. დედა და მამა მუდმივად ადევნებენ თვალს, რა ხდება და სარგებლობენ აბსოლუტური უფლებამოსილებით ყოველდღიურ საქმიანობაში. უილიამ ჰიულიტმა და დევიდ პაკარდმა თავიანთი ბიზნესი დაიწყეს გარაჟში, როგორც "Apple Computer"-ის დამაარსებლებმა სტივ ჯობსმა და სტივ ვოჟნიაკმა; "General Electric"-ს მოკრძალებული დასაწყისი თომას ედისონის ლაბორატორიაში

ჰქონდა. მარტივი სტრუქტურის ღირსებებია მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი; მაგრამ ღირსება შეიძლება გადაიქცეს ნაკლად, როცა მთელ მუშაობას აკონტროლებს ერთი ან ორი ადამიანი. ხელმძღვანელობა ცვლილებებს ისევე ბლოკავს როგორც აძლევს დასაბამს, სჯის ახირებულად ან აჯილდოვებს გულუხვად. უფროსს, რომელიც ძალიან ახლოს დგას ყოველდღიურ საქმიანობასთან, ადვილად გადააქვს ყურადღება იმ წუთს განჩინებულ პრობლემებზე და უგულვებელყოფს გრძელვადიან სტრატეგიულ საკითხებს.

როდესაც ახლად შექმნილი კომპანია ფართოვდება, მარტივი სტრუქტურა ცდილობს, რომ მართოს ზრდის თანმხლები სირთულეები. მინცბერგის სქემა გეთავაზობს ალტერნატიულ შესაძლო მარშრუტს: გადასვლა მექანიკურ ან პროფესიულ ბიუროკრატიაზე, ან მრავალ-განყოფილებიანი სტრუქტურის განვითარება.



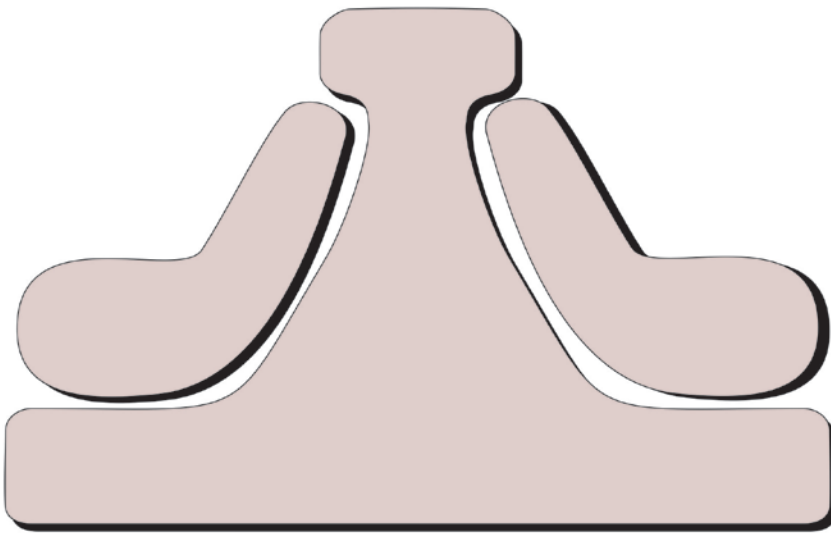
მექანიკური ბიუროკრატია

მაკდონალდსი არის მექანიკური ბიუროკრატის კლასიკური ნიმუში. მნიშვნელოვანი გადაწყვეტლებები სტრატეგიული მწვერვალის შემადგენელი ადამიანების მიერ მიიღება; ყოველდღიური მუშაობა სტანდარტული პროცედურებითა და მენეჯერების მიერ იმართება. მექანიკური ბიუროკრატია გულისხმობს ბევრ დამხმარე პერსონალს და დიდ ტექნოსტრუქტურას, მრავალი ფენით მწვერვალსა და ოპერატიულ დონეებს შორის (იხ. გამოსახულება 4.3).

ისეთი რუტინული დავალებებისთვის, როგორცაა ჰამბურგერების კეთება და ავტომობილების სათადარიგო ნაწილების წარმოება, მექანიკური ოპერაციები ეფექტიანიც არის და ქმედითიც. მთავარ პრობლემას წარმოადგენს, როგორ მოვახდინოთ ოპერატიული ბირთვის – მუშების – მოტივირება და დაკმაყოფილება. ადამიანები სწრაფად იღლებიან ერთი და იმავე სამუშაოსა და სტანდარტული პროცედურების შესრულებით. მაგრამ

ზედმეტმა კრეატიულობამ და პირადმა პრობლემებმა, მაგალითად, მაკდონალდსის რესტორნებში, შეიძლება ხელი შეუშალოს კომპანიის ორ მთავარ ფაქტორს – თანმიმდევრულობასა და ერთიანობას.

გამოსახულება 4.3. „მექანიკური ბიუროკრატია“



(წყარო: მინცბერგი (1979 წ., გვ. 325). საავტორო უფლება ©1979. გადმობეჭდილია Prentice Hall-ის ნებართვით, Upper Saddle River, N.J.);

სხვა მექანიკური ბიუროკრაციების მსგავსად, მაკდონალდსი მუდმივად ცდილობს თავი გაართვას დაძაბულობას მენეჯერებსა და სათავე ოფისებს შორის.

საშუალო დონის აღმასრულებლებზე დიდ გავლენას ახდენს ადგილობრივი პრობლემები და გემოს საკითხი. ხელმძღვანელი აღმასრულებლები, იშველიებენ რა ანალიტიკოსებს, რომლებიც შეიარაღებული არიან კომპიუტერიდან ამობეჭდილი მასალებით, უფრო მეტად ეყრდნობიან ზოგად და აბსტრაქტულ ინფორმაციას და თვალს ადევნებენ კორპორაციის მასშტაბით არსებულ პრობლემებს. შედეგად, სათავედან წამოსულმა გადაწყვეტილებამ შეიძლება ყოველთვის ვერ გადაჭრას ცალკეული განყოფილებების პრობლემები. 1998 წელს, დადგა რა გაყიდვების და საბაზრო წილის შემცირების პრობლემის წინაშე, მაკდონალდსმა გადაწყვიტა შემოეღო პროდუქტის მომზადების ახალი სისტემა საბაზრო სლოგანით „გაკეთებულია შენტვის.“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, ჯეკ გრინბერგი, დაარწმუნეს, რომ ახალ შეკვეთებზე მომუშავე სისტემა უფრო გემრიელ ბურგერებს გამოუშვებდა, რაც კომპანიას სჭირდებოდა იმისთვის, რომ წარსულში წარმატებული ბიზნესი აელორძინებინა. მაგრამ სავაჭრო ობიექტებმა მალე დაიწყეს წუწუნი,

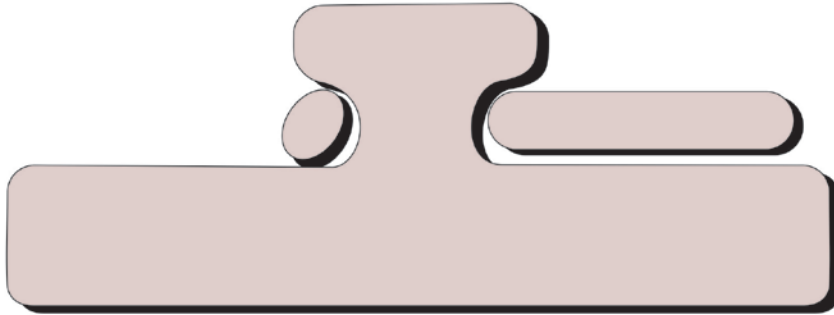
რომ ახალმა სისტემამ უფრო გრძელი რიგები და გაწვილებული კლიენტები გააჩინა. გრინბერგი არ აუღელვებია კრიტიკას. მან ნიუ ჯერსის მაკდონალდსის სავაჭრო ობიექტზე ჰამბურგერების გასასინჯად დაპატიჟა სკეპტიკურად განწყობილი ორი ფინანსური ანალიტიკოსი, რათა თავად დარწმუნებულიყვნენ, რომ პრობლემები დაუსაბუთებელი იყო. ექსპერიმენტმა საპირისპირო შედეგი გამოიღო: ანალიტიკოსებმა დაასკვნეს, რომ ეს სისტემა ძალზე ნელი იყო და გადაწყვიტეს, რომ აქციებზე უარი ეთქვათ. (სტირსი, 2002 წ.). 2002 წლის ბოლოს გრინბერგს მაკდონალდსის აღმასრულებელი დირექტორის სტატუსი ჩამოერთვა..

მეოცე საუკუნის დასაწყისში, მეცნიერული მართვის პრინციპებიზე დაყრდნობით, რამდენჯერმე სცადეს საჯარო სკოლების გაუმჯობესება. ისინი ხშირ შემთხვევაში დაამსგავსეს მექანიკურ ბიუროკრატიულ ორგანიზაციებს, რომლებშიც მასწავლებლები მეწარმე მუშაკები იყვნენ. ინიციატივები გულისხმობდა საერთო სასწავლო პროგრამებს, რომლებიც მასწავლებლების ჩარევის გარეშე იქმნებოდა. შემოიღეს მასტიმულირებელი სახელფასო სქემები და ტესტის ქულებს იყენებდნენ, როგორც სკოლის ეფექტიანობის ძირითად ინდიკატორს. ამის საპირისპიროდ, მასწავლებლები საკუთარ თავს განიხილავენ პროფესიონალებად, რომელთაც სჭირდებათ საკმარისი ავტონომია, რათა საკუთარი გამოცდილება და საღი აზრი გამოიყენონ სტუდენტების სწავლების საუკეთესო გზების მოსაძებნად. ხშირად მათ ურჩენიათ იმუშაონ ორგანიზაციაში, რომელიც მინცბერგის მესამე ტიპს, პროფესიულ ბიუროკრაციას ასახავს.

პროფესიული ბიუროკრატია.

ჰარვარდის უნივერსიტეტი შესაძლებლობას იძლევა, დავაკვირდეთ პროფესიული ბიუროკრატის მახასიათებლებს. (იხ. გამოსახულება 4.4). მისი ძირითადი სამუშაო ბირთვი ბევრად დიდია, ვიდრე სხვა სტრუქტურული ნაწილები, კერძოდ, ტექნოსტრუქტურა. მაგალითად, თითოეულ სკოლას თავისი საკუთარი მიდგომა აქვს სასწავლო შეფასებების მიმართ; ანალიტიკოსებს შემუშავებული არა აქვთ რაიმე სახის საუნივერსიტეტო პროფილი. სტრატეგიულ მმართველ მწვერვალსა და პროფესორებს შორის არსებობს სულ რამდენიმე მენეჯერული დონე, რაც ქმნის სიბრტყით და დეცენტრალიზებულ პროფილს.

ბამოსას უღლება 4.4. „პროფესიული ბიუროკრატია“



(წყარო: მინცბერგი (1979 წ., გვ. 355). საავტორო უფლება©1979. აღმოებუკლილია Prentice Hall-ის ნებართვით, Upper Saddle River, N.J.);

კონტროლი მნიშვნელოვანწილად არის დაამოკიდებული პროფესიულ ტრენინგსა და იდეოლოგიურ დამუშავებაზე. პროფესიონალები დამოუკიდებლად მუშაობენ და თავისუფლად იყენებენ საკუთარ გამოცდილებას. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი მოდგომა ძალზე სასარგებლოა, იგი კოორდინაციისა და ხარისხის კონტროლის პრობლემას წარმოშობს. მაგალითად, სტაჟიან პროფესორებს, რომლებიც უვადოდ არიან დაქირავებული, ოფიციალური სანქციები არ ეხებათ. ამდენად, უნივერსიტეტის ადმინისტრაციის წარმომადგენლებს ხშირად სხვა გზების გამონახვა უხდებდად არაკომპეტენტურობასა და უპასუხისმგებლობასთან გასამკლავებლად.

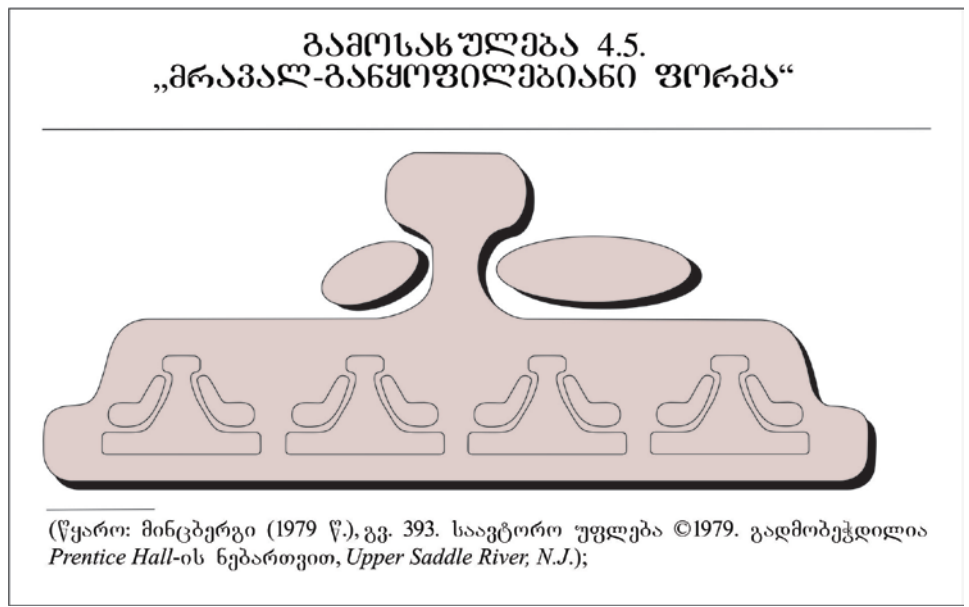
პროფესიული ბიუროკრატია ნელა რეაგირებს გარე ცვლილებებზე. რეფორმების ტალღა უმნიშვნელო გავლენას ახდენს მათზე, რადგან პროფესიონალები ნებისმიერ ცვლილებას ხშირად ისე განიხილავენ, როგორც ძირითადი საკმინობიდან მათი ყურადღების გადატანის მცდელობას. შედეგი პარადოქსულია: ზოგიერთი პროფესიონალი შეიძლება თავისი სპეციალობის მოწინავე პოზიციაზე აღმოჩნდეს, მაშინ როდესაც ინსტიტუტი, მთლიანობაში, ნელი ტემპებით იცვლება. პროფესიული ბიუროკრატები ჩველებრივ წინააღმდეგობას აწყდებიან, როცა, მუშა ბირთვზე მეტი კონტროლის მოპოვებას ცდილობენ. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორებისთვის იმის მოთხოვნამ, რომ გამოიყენონ სტრანდარტული სწავლების მეთოდები შეიძლება ზიანი მეტი მოიტანოს, ვიდრე – სარგებელი.

ახალი პრეზიდენტი ლარი სამერსი პროფესიული ბიუროკრატისათვის დამახასიათებელი პრობლემების წინაშე დადგა მას შემდეგ, რაც ჰარვარდის პროფესორ-მასწავლებლებზე კონტროლის გამკაცრება სცადა. ამასთან დაკავშირებით ცნობილია ერთი შემთხვევა: მან გასცა რეკომენდაცია, რომ აფრო-ამერიკული სწავლების სუპერვარსკვლავ პროფესორს, ქორნელ ვესტს, თავისი სამეცნიერო ძალისხმევა სხვა

მიმართულებით წარემართა. სამერსმა ეს რჩევა პროფესორს ერთი-ერთზე მისცა, მაგრამ ვესტმა თავი შეურაცხყოფილად იგრძნო და ეს ამბავი უმაღლესად *New York Times*-ის მეწინავე გვერდზე აღმოჩნდა. სამერსის გულუხვმა საჯარო მობოლიშვებამ შედეგი ვერ გამოიღო და შეურაცხყოფილი პროფესორი პრინსტონის უნივერსიტეტში გადაბარდა. სტრატეგიულ მწვერვალსა და ოპერატიულ ბირთვს შორის ბრძოლაში, პროფესიული ბიუროკრატის შემთხვევაში, უმეტესად პროფესიონალები იმარჯვებენ, რომლებიც უფრო მჭიდროდ არიან მიბმულები თავიანთ სფეროსთან, ვიდრე რომელიმე კონკრეტულ ინსტიტუციასთან. ეს არის გაკვეთილი, რომელსაც საავადმყოფოს ადმინისტრატორები სშირად სწავლობენ ექიმებთან ურთიერთობისას.

მრავალგანყოფილებიანი ფორმა

მრავალგანყოფილებიან სტრუქტურაში (იხ. გამოსახულება 4.5), სამუშაოს უდიდესი ნაწილი სრულდება ფსევდოავტონომიურ ერთეულებში, ისევე, როგორც მრავალკამპუსიანი უნივერსიტეტის ცალკეული სტუდენტების, ან მსხვილ, მრავალსპეციალიზებულ საავადმყოფოებში სხვადასხვა სპეციალობის, ან “Fortune 500”-ის კომპანიებში სხვადასხვა განყოფილებების შემთხვევაში (მინცბერგი, 1979 წ.). მაგალითად, “Hewlett Packard”-მა შექმნა ცალკეული განყოფილებები, რომლებიც ორგანიზებული იყვნენ სხვადასხვა პროდუქტისა და საინჟინრო სპეციალობის გარშემო: პრინტერების განყოფილებამ დაიკავა ბაზრის ერთი ნაწილი, რათა ფინანსური წარმატება მოეპოვებინა, კომპიუტერული განყოფილება კი გამალეული იბრძოდა კონკურენციის წინააღმდეგ. მრავალგანყოფილებიანმა სტრუქტურამ კომპიუტერის განყოფილებას მისცა დრო, რესურსები და მძლავრი ბრენდი, რომელიც მან გამოიყენა იმისათვის, რომ უკვე არსებული სისტემიდან საბაზრო ლიდერად გარდაქმნილიყო.



შევრთებული შტატების ერთ-ერთი უძველესი კომპანია “Berwind”-ი ერთმანეთისაგან განხვავებულ ისეთ სექტორებს აერთიანებს, როგორებიცაა

წარმოება, ფინანსური სერვისი, უძრავი ქონება და მიწის მართვა. თითოეული განყოფილება ემსახურება კონკრეტულ ბაზარს და ეხმარება თავის ფუნქციონალურ ერთეულებს. განყოფილების უფროსები ფილადელფიაში მყოფ კორპორატიულ ოფიცერთან არიან ანგარიშ-ვალდებული და მას აწვდიან ინფორმაციას შედეგების, მოგების, გაყიდვების ზრდისა და ინვესტიციების შესახებ. სხვა მხრივ, ცალკეული განყოფილებები მნიშვნელოვანი თავისუფლებით სარგებლობენ. ფილადელფია მართავს სტრატეგიულ პორტფოლიოს და საბაზრო ტენდენციების გათვალისწინებით ანაწილებს რესურსებს.

მრავალგანყოფილებიანი სტრუქტურა იძლევა მასშტაბის ეფექტს, უხვ რესურსებს და სწრაფად რეაგირების შესაძლებლობას ყოველგვარი ზედმეტი ეკონომიკური რისკის გარეშე. სამაგიეროდ, თან ახლავს სირთულეებიც. ერთ-ერთი არის კატა-თავგობანას თამაში სათავო ოფისებსა და განყოფილებებს შორის. სათავო ოფისებს სურთ უფრო მკაცრი კონტროლი, ხოლო განყოფილებების უფროსები ცდილობენ თავი აარიდონ კორპორატიულ კონტროლს:

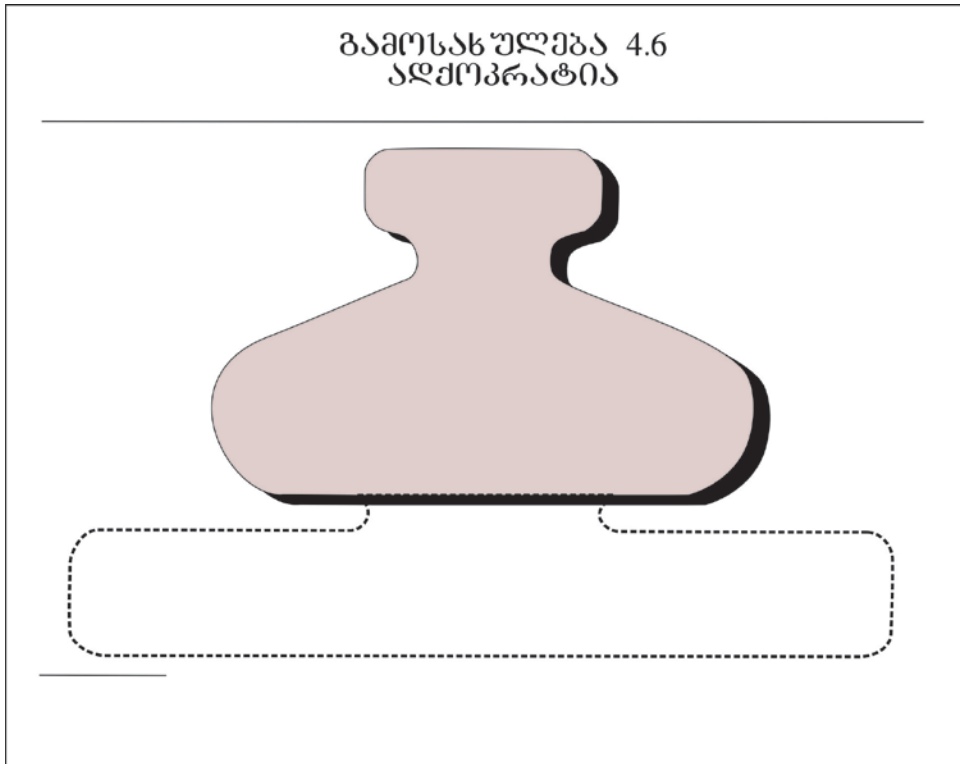
ჩვენი მაღალი დონის მენეჯმენტს უყვარს ყველა ძირითადი გადაწყვეტილების მიღება. მათ ჰგონიათ, რომ ეს გამოსდით, მაგრამ მე ვიცი ერთი შემთხვევა, როდესაც განყოფილებამ აჯობა მენეჯმენტს. მე მივიღე განყოფილების თხოვნა საკვამლურთან დაკავშირებით. ვერ მიხვდი, რა საქმე ჰქონდა ვიღაცას საკვამლურთან; ასე რომ, სასწრაფოდ გავემართე სანახავად. მათ ააშენეს და მოაწვეეს მთელი ქარხანა, ქარხნის ხარჯების განაწილის გამოყენებით. საკვამლური იყო ამ განაწილის ერთადერთი დაუყოფელი მუხლი, რომელიც აღემატებოდა ქარხნის ხარჯების განაწილს გათვალისწინებულ 50,000 აშშ დოლარის ლიმიტს. როგორც ჩანს, მათ გაიგეს, რომ ახალ ქარხანას ფორმალურად არ მიიღებდნენ და ამიტომ რაღაც საშინელება ააშენეს. (ბოუერი, 1970 წ., გვ. 189).

კიდევ ერთი რისკი, რაც მრავალ-განყოფილებიან ფორმასთან ასოცირდება, არის ის, რომ სათავო ოფისმა, შესაძლოა, კავშირი გაწყვიტოს ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობასთან. (როგორც ერთმა მენეჯერმა გვითხრა: „სათავო ოფისები ის ადგილებია, სადაც მასაუისტის ხელები ჰაერს ხვდება“). მრავალგანყოფილებიანი საწარმო უმართავი ხდება, თუ მიზნები შეფასებას არ ექვემდებარება და არ არსებობს საიმედო საინფორმაციო სისტემები (მინცბერგი, 1979 წ.).

ადქოკრატია

ადქოკრატია არის თავისუფალი, მოქნილი, თვითგანახლებადი ორგანული ფორმა, რომელიც ერთმანეთს უკავშირდება, უმთავრესად გვერდითი საშუალებების მეშვეობით. (იხ. გამოსახულება 4.6). გვხვდება რა, ძირითადად, მრავალფეროვან, თავისუფალ გარემოში, ადქოკრატია ფუნქციონირებს როგორც „ორგანიზაციული კარავი“, იყენებს რა იმ ეკონომიკურ პრივილეგიებს, რომლებსაც სტრუქტურის შემქმნელები ტრადიციულად ვალდებული არ არიან უწოდებენ: „ბუნდოვანი უფლებამოსილებების მქონე სტრუქტურებმა, გაურკვეველმა მიზნებმა და ურთიერთსაწინააღმდეგო პასუხისმგებლობების დაკისრებამ შეიძლება წარმოშვას აზრთა სხვადასხვაობა და საფრთხის ქვეშ დააყენოს ტრადიციები. “გადაწყვეტილებათა არათანმიმდევრულობამ შესაძლებელია დასაბამი მისცეს შემდგომ კვლევას, თვითშეფასებასა და სწავლებას”. (ჰედბერგი, ნისტრომი და სტარბაკი, 1976 წ., გვ. 45). ადქოკრატიაში

არათანმიმდევრულობა და აზრთა მრავალფეროვნება პოზიტიურ მოვლენად აღიქმება მაშინ, როცა დაპირისპირებულ მხარეებს შორის არსებობს ბალანსი და ორგანიზაცია გადაუწყვეტელობის საშიშროებისგან არის დაცული.



წყარო: მინცბერგი (1979 წ.), გვ. 443. საავტორო უფლება დაცულია ©1979. გადმობეჭდილია Prentice Hall-ის ნებართვით, Upper Saddle River, N.J.

სპეციალური მიზნით შექმნილი სტრუქტურები უფრო მეტად უწყესრიგო და სწრაფი ცვლილებების პირობებში გვხვდება. ხდება სააგენტოების, „ტვინებისგან“ შემდგარი საკონსულტაციო ფირმების და ჩამწერი ინდუსტრიების რეკლამირება. 1970-იან და 1980-იან წლებში, “Digital Equipment”-ი იყო ადქორატის ცნობილი პიონერი: “Digital Equipment Corporation” (შემდგომში „დეკ“), რომელიც მრავალი თვალსაზრისით არის დიდი კომპანია პატარა კომპანიის სამოსში. მას არ სწამს იერარქიის, წესების, დრეს-კოდების, კომპანიის მანქანების, აღმასრულებლების სასაღილო ოთახების, მაღალი ტიტულების, ქვეყნის სხვადასხვა კლუბის წევრობის ან „კორპორატის“ მახეში გაბმის. მას არა აქვს ცალკე გამოყოფილი მანქანის დასაყენებელი ადგილიც კი. მხოლოდ სათავეში მყოფ ნახევარ დუჟინ აღმასრულებელს აქვს დიდი ოფისი. ყველა დანარჩენი კი მასაჩუსეტსის შტატის ქალაქ მენარდის კომპანიის სათავო ოფისში ზის, კოსტა, უკარო განაყოფში“ (მაჩანი, 1987 წ., გვ. 154).

“Digital”-ის სტრუქტურული მოწყობა დაეხმარა მას გამხდარიყო მსოფლიო ლიდერი მინიკომპიუტერების წარმოებაში. მაგრამ სტრუქტურული დიზაინი პრობლემად გარდაიქმნა, როცა ბაზარზე პერსონალური

კომპიუტერები გახდა მოთხოვნადი. ამ მიმართულებით ახალი, აგრესიული კონკურენტი კომპანიები “Compaq”-ი და “Dell”-ი იყვნენ დომინანტები. ისინი ისე მაღლა აფრინდნენ და ისე მაგრად დაენარცხნენ“, აღნიშნა ერთმა დამკვირვებელმა, რადგან „დეკ“-ში დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა შიდა ორგანიზაციას. მათ მთელი თავისი ცხოვრება ერთმანეთთან თამაშს მონადომეს“ (ჯონსონი, 1996 წ., გვ. F-11). “Digital”-ის ადქოკრატის სიძლიერე, მისი ლოკალური კრეატიულობის აყვავება ვალდებულებად იქცა მაშინ, როდესაც კომპანიას დროული და კოორდინირებული გადაადგილება დასჭირდა მთელ ორგანიზაციაში.

ჰელგესენის ჩართულობის ბადე

მინცბერგის ხუთსექტორიანი გამოსახულება ახალ მოცულობას მატებს ტრადიციულ, უფროსი და დამხმარე პერსონალის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მაგრამ ინარჩუნებს სტრუქტურის უფრო მეტად ტრადიციულ, მკაფიოდ გამოსახულ, ზემოდან ქვემოთ პირამიდის სახეს. ჰელგესენი ამტკიცებს, რომ იერარქიის იდეა არის ძირითადად მამაკაცის მიერ ინიცირებული გამოსახულება, საკმაოდ განსხვავებული იმ ვერსიებისგან, რომელიც ქალი აღმასრულებლების მიერ შეიქმნა: „ქალმა, რომელიც მე შევისწავლე, შექმნა აბსოლუტურად ინტეგრირებული და ორგანიზაციული ორგანიზაციები, სადაც ყურადღება ფოკუსირებული იყო კარგი ურთიერთობების შენარჩუნებაზე; სადაც იერარქიული რანგი და განსხვავება ნაკლებად მნიშვნელოვანი იყო; და სადაც კომუნიკაცია იყო მრავალმხრივი, ღია და გაბნეული. მე აღვნიშნე, რომ ქალები ისწრაფვიან, რომ საკუთარი თავი თავიანთი ორგანიზაციების ცენტრში დააყენონ და არა თავში, უსვამენ რა ამით ხაზს როგორც ხელმისაწვდომობას, ისე თანასწორობას და იმასაც, რომ ისინი მუდმივად მუშაობენ იმისათვის, რომ ადამიანები ჩართული იყვნენ გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.“ (ჰელგესენი, 1995 წ. გვ.10).

ჰელგესენმა გამოიგონა ასეთი გამოთქმა „ჩართულობის ბადე“, რათა ორგანიზაციული არქიტექტურული ფორმა წარმოეჩინა როგორც წრიული და არა იერარქიული. ბადე იწყება ცენტრიდან გარეთ. მისი არქიტექტურა მუშაობს უფრო მეტად ისე, როგორც ობობა, რომელიც ქსოვს კავშირების ახალ თოკებს და აძლიერებს უკვე არსებულ ძაფებს. ბადის ცენტრი და პერიფერია ურთიერთდაკავშირებულია; ერთ ადგილზე განხორციელებული ქმედება ვრცელდება მთელ კონფიგურაციაზე და ქმნის „ურთიერთდაკავშირებულ კოსმიურ ბადეს, სადაც ყველა ძალის და მოვლენის ძაფები ქმნიან დაუსრულებელი, ერთობლივად განპირობებული ურთიერთობების განუყოფელ ქსელს“ (ფრიტოფ კაპრა, რომელიც ციტირებულია ჰელგესენის ნაშრომში, 1995 წ. გვ.16). აქედან გამომდინარე, ბადის ცენტრში ან პერიფერიაში გაჩენილი სისუსტეები საფრთხეს უქმნიან ბუნებრივი ქსელის სიძლიერეს.

ბადისებრი ორგანიზაციის ერთ-ერთი ცნობილი და მნიშვნელოვანი მაგალითია “Linux, Inc.”, ფიზიკური პირების და კომპანიების შემცველი თავისუფალი ორგანიზაცია, რომელიც შეიქმნა ლინუს ტორვალდსის გარშემო. იგი იყო ღია-კოდური (საერთო-ხელმისაწვდომობის მქონე) ოპერატიული სისტემის “Linux”-ის შემქმნელი; ეს უკანასკნელი გახდა “Microsoft Windows”-ის ყველაზე დიდი კონკურენტი სერვერების და დესკტოპების კუთხით. “Linux, Inc.”-ი ყველაფერია, გარდა ტრადიციული კომპანიისა: „მას არა აქვს სათავო ოფისი, არ ჰყავს მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და არა აქვს წლიური ანგარიში. და ეს არ

გეგონით ერთი კომპანია. პირიქით, ეს არის კოოპერატიული საწარმო, სადაც ოცზე მეტი კომპანიის თანამშრომლები, სხვა ათასობით ადამიანთან ერთად, შეკრულად მუშაობენ, რათა გამოასწორონ “Linux”-ის პროგრამული უზრუნველყოფა..... “Linux”-ის ამხანაგობა, ამბობს ტორვალდსი, ობობას უზარმაზარ ბაღესავითაა, ან უმჯობესია ვთქვა, ობობას მრავალმხრივი ბაღეებივითაა, რომლებიც ათობით, ერთმანეთთან დაკავშირებულ ღია-კოდურ (ყველასთვის ხელმისაწვდომ) პროექტს წარმოადგენენ. მისი ოფისი არის „იმ ადგილის ახლოს, სადაც ეს ბაღეები ერთმანეთს კვეთენ” (კემი, 2005 წ.).

თავისუფალი ბაღის ფორმა, ორგანიზაციის ზრდასთან ერთად, მზარდ გამოწვევებს აწყდება. 1998 წელს, როდესაც მეგ ვაიტმანი ინტერნეტ ფენომენის – “eBay”-ის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი გახდა, აქ მუშაობდა ორმოცდაათზე ნაკლები თანამშრომელი, რომლებიც არაფორმალურ ბაღეში იყვნენ მიმოხვეული ამ კომპანიის დამფუძნებლის, პიერ ომიდიარის გარშემო. პირველი, რაც მეგმა გააკეთა იყო ის, რომ დანიშნა შეხვედრა ახალ თანამშრომლებთან და გაოცებული დარჩა, როდესაც გაიგო, რომ შეხვედრების დანიშვნა უცხო კონცეფცია იყო ისეთი კომპანიისთვის, სადაც არაფერ აწარმოებდა გეგმურ კალენდარს. ომიდიარმა ააშენა კომპანია, სადაც ერთობის მკაცრი კულტურა და ძლიერი გაგება იყო, მაგრამ არ არსებობდა მკაფიო სტრატეგია, არანაირი რეგულარული შეკრებები, არანაირი მარკეტინგის დეპარტამენტი და თითქმის არანაირი სხვა იდენტიფიცირებული სტრუქტურული ელემენტი. მიუხედავად კომპანიის ფენომენალური ზრდისა და რენტაბელობისა, ვაიტმენმა დაასკვნა, რომ სტრუქტურისა და დისციპლინის გარეშე კომპანია აფეთქების საშიშროების წინაშე დადგებოდა. ომიდიარი დაეთანხმა, მან ბევრი იმუშავა, რომ ვაიტმანი დაექირავებინა, რადგან მიაჩნდა, რომ მეგი მოიტანდა დიდი კომპანიის მართვის გამოცდილებას, რომელიც “eBay”-ის სჭირდებოდა ზრდის ტემპის ასახქარებლად (ჰილი და ფარკასი, 2000 წ.).

საერთო პრობლემები რესტრუქტურისაში

ადრე თუ გვიან გარე თუ შიდა პირობები აიძულებენ ყველა სტრუქტურას, რომ რეკონსტრუქცია განახორციელონ. როდესაც ღვება რესტრუქტურისაში დრო, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ის უხერხულობები, რომლებიც თითოეულ სტრუქტურულ კონფიგურაციას ახასიათებს. კონსულტანტები და მენეჯერები ხშირად ისე იყენებენ ზოგად პრინციპებს, რომ არ აცნობიერებენ არქიტექტურული ფორმების მთავარ განსხვავებებს. მაგალითად, ადქორატის რეფორმირება რადიკალურად განსხვავდება მექანიკური ბიუროკრატის რესტრუქტურისაგან. ერთადერთი საუკეთესო სისტემის ან „ერთი ზომა ყველაზე მიდის“ მენტალობით მართვა გარდაუვალი კატასტროფისკენ მიმავალი გზაა. თუმცადა მზა რეცეპტებით ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა ბევრ ხელმძღვანელს დროებითი კომფორტის ილუზიას უქმნის. აისბერგი, რომელიც წინ მირაჟით მონანს, მათი მხედველობის არეალის მიღმა რჩება.

მინცბერგის მიერ შექმნილი მოდელი გვთავაზობს ზოგად პრინციპებს, რომლებიც რესტრუქტურისაში სწორად განხორციელების შესაძლებლობას გვაძლევს. ამ მოდელის ყოველი ძირითადი კომპონენტი ინდივიდუალური სირთულეების შემცველია. რესტრუქტურისაში ამუხრუჭებს მრავალ-მიმართულებიან შეჯიბრს, რომელიც ჯამში,

სტრუქტურის ფორმას განსაზღვრავს. თუ არ მოხდება სხვადასხვა სახის ზეწოლებისა და ბიძგების იდენტიფიკაცია და ეფექტური მართვა, შედეგები შეიძლება კატასტროფული იყოს.

სტრატეგიული მწვერვალის შემცველი მმართველი ფენა – უმაღლესი დონის მენეჯმენტი – ცდილობს ძალაუფლება გამოიყენოს და ქვემდგომ თანამშრომლებზე ზეწოლა განახორციელოს. ბრძანებების, წესების ან ნაკლებად ახირებული საშუალებების გამოყენებით ზემდგომი მენეჯერები მუდმივად ცდილობენ ჩამოაყალიბონ ერთიანი მისია ან სტრატეგია. სინამდვილეში მათ მარტივი სტრუქტურა სურთ, რომლის გაკონტროლებასაც შეძლებენ. ამის საპირისპიროდ, საშუალო დონის მენეჯერები ეწინააღმდეგებიან ზევიდან წამოსულ კონტროლს და ორგანიზაციის ფრაგმენტაციას ცდილობენ. საზღვაო ძალების კაპიტნები, სკოლის დირექტორები, დეპარტამენტების უფროსები და სხვადასხვა ბიუროს ხელმძღვანელები თავიანთი სფეროების ერთგული ხდებიან და ცდილობენ დაიცვან და გააძლიერონ თავიანთი ერთეულების ლოკალური ინტერესები. დაძაბულობა ცენტრალიზების მხარდამჭერ (აფერენტულ) ზემდგომ ძალებსა და ცენტრიფუგულ (ეფერენტულ) საშუალო დონის მენეჯმენტს შორის განსაკუთრებით აშკარაა მრავალგანყოფილებიან სტრუქტურებში, მაგრამ იგი მნიშვნელოვან და გადამწყვეტ საკითხს წარმოადგენს ნებისმიერ სხვა სტრუქტურაში.

ტექნოსტრუქტურა იყენებს ზეწოლას სტანდარტიზაციის მიზნით; ანალიტიკოსებს სურთ შეაფასონ და მონიტორინგი გაუწიონ ორგანიზაციას, თუ რა პროგრესს მიაღწია მან დადგინდეს კრიტერიუმებთან მიმართებაში. გარემოებებიდან გამომდინარე, ისინი შემაკავშირებელ რგოლს ქმნიან უფროსი რგოლის ადმინისტრატორებს, რომელთაც ცენტრალიზაცია სურთ და შუა რგოლის მენეჯერებს შორის, რომლებიც, თავის მხრივ, მეტი ავტონომიის მოპოვებას ცდილობენ. ტექნოკრატები, მექანიკური ბიუროკრატის პირობებში, ისე გრძნობენ თავს, როგორც თევზი წყალში.

დამხმარე პერსონალი მიისწრაფვის უფრო მეტი თანამშრომლობისკენ. მათი წევრები, როგორც წესი, ძალიან ბედნიერები არიან, როდესაც უფლებამოსილება ენიჭება მცირე სამუშაო რგოლებს. აქ მათ შეუძლიათ პირდაპირ და პერსონალურად მოახდინონ გავლენა ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მომზადებასა და დინებაზე. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ ადქოკრატებს. ამასობაში ოპერატიული ბირთვი ცდილობს გააკონტროლოს საკუთარი ბედი და მინიმუმამდე დაიყვანოს სხვა კომპონენტებიდან გავლენა. მისი წევრები ხშირად იყურებიან გარეთ – პროფკავშირებისკენ ან სხვა პროფესიული კოლეგებისკენ – დახმარებისთვის.

რესტრუქტურისაციის განხორციელებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნას დაძაბულობები სხვადასხვა კომპონენტებს შორის. კონფიგურაციიდან გამომდინარე – მარტივი სტრუქტურა იქნება ეს, მექანიკური ბიუროკრატია, პროფესიული ბიუროკრატია, მრავალგანყოფილებიანი ფორმა თუ ადქოკრატია - თითოეულ კომპონენტს მეტი ან ნაკლები გავლენა საბოლოო შედეგზე აქვს. მარტივ სტრუქტურაში შეფს აქვს უპირატესობა. მექანიკურ ბიუროკრატიაში მეტი ძალა გააჩნია ტექნოსტრუქტურულ და სტრატეგიულ მწვერვალს. პროფესიულ ბიუროკრატიაში მთავარ დაძაბულობას წარმოადგენს ქრონიკული კონფლიქტი ადმინისტრატორებსა და პროფესიონალებს შორის მაშინ, როდესაც ტექნოსტრუქტურის წევრები

მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ამ ორ ფრთას შორის. ადქოკრატიაში, სხვადასხვა ძალას შეუძლია შეასრულოს ცენტრალური როლი განვითარებადი სტრუქტურული მოდელების ფორმირებაში.

შიდა მოლაპარაკებების მიღმა იმალება კიდევ უფრო კრიტიკული პრობლემა. სტრუქტურის ეფექტურობა მნიშვნელოვანწილად არის დამოკიდებული გარემო ფაქტორებსა და ტექნოლოგიებზე. ბუნებრივი სელექცია მდელის სარეველებისგან ასუფთავებს, გამიჯნავს რა ერთმანეთისგან გადარჩენილებსა და მსხვერპლს. მთავარმა მოთამაშებმა მოლაპარაკების საფუძველზე ისეთი სტრუქტურა უნდა შექმნან, რომელიც თითოეული კომპონენტის მოთხოვნებს აკმაყოფილებს და ამავდროულად გარემოსთან ჰარმონიულ კავშირშია.

რატომ არის საჭირო რესტრუქტურისაცია?

რესტრუქტურისაცია არის რთული პროცესი, რომელსაც დიდი დრო და რესურსი სჭირდება და არ იძლევა წარმატების არანაირ გარანტიას. ორგანიზაციები, როგორც წესი, დგებიან ამ გზაზე მაშინ, როდესაც იძულებული არიან უპასუხონ მთავარ პრობლემებს ან შესაძლებლობებს. ასეთი გადაწყვეტილების მიღებას იწვევს სხვადასხვა ფაქტორი:

- *გარემოს ცვლება.* ამერიკულ კომპანიაში “Telephone & Telegraph”, გეგმიურიდან მრავალკომპონენტიან საბაზრო მონოპოლიაზე გადასვლის აუცილებლობამ მოითხოვა “Bell System”-ის უზარმაზარი რეორგანიზაცია. როცა “At & T”-მ ადგილობრივ სატელეფონო კომპანიებს რეგიონალურის სტატუსი მიანიჭა, ცოტას თუ ეგონა, რომ ერთ-ერთი მათგანი მომავალში ძირითად კომპანიას ჩაანაცვლებდა და მის სახელს მითვისებდა.
- *ტექნოლოგიური ცვლილებები.* საჭაერო ხომალდების გადასვლამ შიდაწვის ძრავიდან რეაქტიულ ძრავებზე დიდი გავლენა იქონია ძრავასა და კორპუსს შორის კავშირზე. ზოგიერთმა, უკვე მოქმედმა კომპანიამ მნიშვნელოვანი ზარალი განიცადა, რადგან სწორად ვერ შეაფასა სიროულეები; ბოინგი რეაქტიული ძრავის მწარმოებელი ინდუსტრიის ლიდერად იქცა, რაკი არ ჩამორჩა განვითარების ტენდენციებს. (ჰენდერსონი და კლარკი, 1990 წ.).
- *ორგანიზაციები იზრდება.* „დეკ“-ი აყვავდა ძალზე არაფორმალური და მოქნილი სტრუქტურის წყალობით, კომპანიის არსებობის საწყის ეტაპზე. მაგრამ ამავე სტრუქტურას მთავარი პრობლემები მაშინ შეექმნა, როდესაც იგი მრავალი მილიარდი დოლარის მფლობელი კორპორაცია გახდა.
- *ხელმძღვანელობის ცვლა.* ახალი ლიდერების პირველ ინიციატივას ხშირად რეორგანიზაცია წარმოადგენს. ისინი ცდილობენ, საკუთარი კვალი დააატყონ ორგანიზაციას მაშინაც კი, როცა ცვლილების აუცილებლობას ვერაფერს ხედავენ.

მილერმა და ფრიზენმა (1984 წ.) შეისწავლეს როგორც წარმატებული, ისე პრობლემური კომპანიები, რომლებშიც სტრუქტურული ცვლილება მიმდინარეობდა და დაასკვნეს, რომ კომპანიებს, რომლებსაც პრობლემები ჰქონდათ, როგორც წესი, ამ სამიდან ერთ-ერთ კონფიგურაციაში ექცეოდნენ:

- *იმპულსური კომპანია:* სწრაფად მზარდი ორგანიზაციაა, რომელსაც ერთი პირი ან რამდენიმე მაღალი რანგის ადამიანი აკონტროლებს.

მსგავს ორგანიზაციებს პრიმიტიული სტრუქტურები და კონტროლის მექანიზმები აქვთ და კომპანია სულ უფრო და უფრო უკონტროლო ხდება. მოგება შეიძლება მკვეთრად დაეცეს და გადარჩენა კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგეს. ბევრი, ერთ დროს წარმატებული, მწარმოებელი ორგანიზაცია თავისი განვითარების ამ ეტაპზე ბორძიკობს; მათ ვერ შეძლეს განვითარებულიყვნენ თავიანთი მარტივი სტრუქტურის მიღმა.

- *უმოქმედო ბიუროკრატია:* ძველი, ტრადიციებით მართული, ორგანიზაციაა, რომელსაც პროდუქციის გამოსაშვები მოძველებული ხაზი გააჩნია. პროგნოზირებადმა და მშვიდმა გარემომ ყველას დაურწია აკვანი და მიაძინა, მაღალი დონის მენეჯმენტი კი მონურად ერთგულია თავისი ძველი მეთოდების. საინფორმაციო სისტემები ძალზე პრიმიტიულია საიმისოდ, რომ ცვლილების აუცილებლობა დაინახოს, ხოლო დაბალი დონის მენეჯერები თავს გრძნობენ იგნორირებულებად და გაუცხოებულებად. მრავალი ტრადიული ხაზის გამგრძელებელი კორპორაცია და სახელმწიფო ბიუროკრატია ერგება ამ ბორძიკა მექანიკური ბიუროკრატის ჯგუფს.
- *უთავო გიგანტი:* არამჭიდროდ დაკავშირებული, ავტონომიური ერთეულების შემცველი ორგანიზაცია, რომელიც ფეოდალური სამეფოების ნაკრებად იქცა. მსგავს ორგანიზაციებში აღმინისტრაციული ბირთვი სუსტია. ინიციატივების და ძალაუფლების უმეტესობა კი ავტონომიურ დანაყოფებშია თავმოყრილი. კომპანია რეალური სტრატეგიის ან მძლავრი მმართველი ძალის გარეშე დარჩენილი, თავისუფლად მიჰყვება დინებას. თანამშრომლობა მინიმალურია, რადგან დეპარტამენტები ერთმანეთს ეჯიბრებიან რესურსებისთვის. გადაწყვეტილების მიღება არის რეაქტიული და კრიზისზე ორიენტირებული. “WorldCom“-ი არის სულ ბოლო მაგალითი იმისა, თუ როგორ შეიძლება ზემოთ დასახელებულ ორგანიზაციებს სერიოზული პრობლემები შეექმნათ. აღნიშნული კომპანიის აღმასრულებელმა დირექტორმა, ბერნი ებერსმა, სწრაფად გარდაქმნა მისისიპიში დაწყებული პატარა პროექტი გლობალურ ტელესაკომუნიკაციო გიგანტად. კონკურენტი კომპანიების შესყიდვის ნიჭის მიუხედავად, მან ვერ მოახერხა, ისინი ერთ მთლიან ორგანიზაციად ჩამოეყალიბებინა. არსებობდა ათობით დაპირისპირებული კომპიუტერული სისტემა; ადგილობრივი ქსელების სისტემები ერთმანეთს იმეორებდნენ და ერთად სწორად ვერ მუშაობდნენ; არც საანგარიშო სისტემები იყო კოორდინირებული. „ნუ იფიქრებთ “WorldCom“-ზე იგივეს, რასაც სხვა კორპორაციებზე ფიქრობთ“, თქვა ერთმა პიროვნებამ, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში მუშაობდა ამ კომპანიის მაღალ თანამდებობაზე. „ეს არ არის კომპანია. ეს არის მხოლოდ ძირეულად განსხვავებული ნაწილების ერთობა. იგი უბრალოდ არაფუნქციურია.“ (აიშენვალდი, 2002 წ. გვ. C-4).

მილერმა და ფრიზენმა (1984 წ.) დაადგინეს, რომ პრობლემურ ორგანიზაციებშიც კი სტრუქტურული ცვლილება ეპიზოდურ ხასიათს ატარებდა: მცირე ცვლილების ხანგრძლივ პერიოდს ძირითადი რესტრუქტურის მთლიანი მოკლე ეპიზოდი მოჰყვება. ორგანიზაციები თავს იკავებენ ძირითადი ცვლილების განხორციელებისგან, რადგან სტაბილური სტრუქტურა ამცირებს გაუგებრობასა და უზუსტობას, ინარჩუნებს შიდა თანმიმდევრულობას და იცავს არსებულ თანაფარდობას. სტაბილურობის

ფასი არის სტრუქტურა, რომელიც იზრდება და სულ უფრო და უფრო მეტად შეუსაბამო ხდება გარემოსთან. საბოლოოდ ეს ნაპრალი იმდენად დიდი ხდება, რომ გარდაუვალია კაპიტალური მოდერნიზების განხორციელება. რესტრუქტურისაცია, ამ გაგებით, საგაზაფხულო დასუფთავებას წააგავს: ჩვენ ვაგროვებთ ნამსხვრევებსა და ნაგავს თევების ან წლების განმავლობაში, სანამ საბოლოოდ არ აღმოვჩნდებით დაგროვილი მასის წინაშე.

რესტრუქტურისაციის სამუშაოს შესრულება: სამი თემატური მაგალითი

ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ რესტრუქტურისაციის სამ თემატურ მაგალითს. ყურადღებას კონკრეტულად კონსტრუქციების მოდერნიზაციაზე (რეინჟინინგო) გავამახვილებთ, რომელიც ასპარეზე გამოჩნდა 1990-იან წლებში, როგორც სტრუქტურულ აზროვნებაში გაჩენილი რამდენიმე ახალი ტენდენციის დამცავი კონცეფცია: „როდესაც ხდება პროცესის მოდერნიზება, სამსახურები ვიწრო და ამოცანაზე ორიენტირებული სისტემიდან გადადიან მრავალგანზომილებიანში. ადამიანები, რომლებმაც ერთხელ უკვე გააკეთეს ის, რაც მათ სხვამ უთხრა, ახლა პირიქით, თვითონ აკეთებენ არჩევანს და თვითონ ღებულობენ გადაწყვეტილებას. კონვეიერული მუშაობა ქრება. ფუნქციონალური დეპარტამენტები კარგავენ არსებობის აზრს. მენეჯერები აღარ იქცევიან ისე როგორც ხედამხედველები და უფრო ისე იქცევიან როგორც ტრენერები. მუშაკები ფოკუსირდებიან უფრო მეტად მომხმარებლების და ნაკლებად თავიანთი უფროსების მოთხოვნებზე. ახალი სტიმულების საპასუხოდ იცვლება მიდგომები და ღირებულებები. ორგანიზაციის პრაქტიკულად ყველა ასპექტი გარდაიქმნება, ხშირად – გაუცნობიერებლად“ (ჰამერი და ჩემპი, 1993 წ., გვ. 65).

მოდერნიზების პროცესი და მისგან წარმოქმნილი შედეგები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. როგორც ჩემპიმ თავის მომდევნო წიგნში, „მოდერნიზების მართვა“ (1995 წ.), აღნიშნა: „მოდერნიზებას პრობლემები შეექმნა“. მან ხარვეზები უფროსი მენეჯმენტის აზროვნების დეფექტებს მიაწერა. იმისათვის რომ მოდერნიზება წარმატებული იყოს, ფაქტობრივად მენეჯერები უნდა შეიცვალოს. მოდერნიზების ზოგიერთი ინიციატივა კატასტროფული იყო, ამის ნათელი მაგალითია ამერიკის გრძელმარშრუტიანი ავტობუსების კომპანია “GreyHound Lines”. რაკი კომპანია 1990-იანი წლების დასაწყისში გაკოტრების მდგომარეობიდან გამოვიდა, ახალმა მენეჯმენტმა დიდი რეორგანიზაცია გამოაცხადა, სადაც ადგილი ექნებოდა შტატებისა და მარშრუტების მნიშვნელოვან შემცირებებს და მოხდებოდა ადგილების დაჯავშნის ახალი კომპიუტერული სისტემის განვითარება. ახალმა ინიციატივამ კარგად ითამაშა უოლ სთრითზე, სადაც კომპანიის აქციების ფასი სწრაფად იწვედა, მაგრამ მან ცუდი სამგზავრო ტარიფები დააწესა მეინ სთრითზე, რადგან როგორც მომხმარებლების მომსახურებამ, ისე ახალი ადგილების დაჯავშნის სისტემამ კრახი განიცადა. აჩქარებამ, არასაკმარისმა დაფინანსებამ და უსულგულო დამოკიდებულებამ, როგორც თანამშრომლების, ისე მომხმარებლების მიმართ, გამოიწვია ის, რომ ეს კომპანია სახელმძღვანელოში შევიდა როგორც მაგალითი იმისა, თუ როგორი არ უნდა იყოს რესტრუქტურისაცია. საბოლოოდ “GreyHound Lines”-ის აქციები დაეცა და მენეჯმენტი იძულებული გახადეს წასულიყო. ერთმა დამკვირვებელმა ირონიულად აღნიშნა: „მათ მოდერნიზაციით ჯოჯოხეთამდე

მიიყვანეს ეს სამსახური“ (თომშო, 1994 წ., გვ. A1). მრავალ ორგანიზაციაში მოდერნიზება იყო საშუალება სამუშაო ძალის შემცირების გადასაფარავად.

მაგრამ შესანიშნავი და წარმატებული რესტრუქტურის მაგალითებიც იყო. აქ ჩვენ სხვადასხვა დროისა და დარგის სამ მაგალითს განვიხილავთ. ამის პირველი მაგალითია „სითიბანკი“, რომელიც 1970-იანი წლებით თარიღდება. ე.ი. ტერმინი მოდერნიზება მანამდეღია, სანამ იქნებოდა გამოყენებული სტრუქტურულ ცვლილებასთან მიმართებით.

“Citybank” სათადარიგო ოთახი

„სითიბანკის“ სათადარიგო ოთახს – დეპარტამენტს, რომელიც აფორმებდა ჩეკებსა და სხვა ფინანსურ დოკუმენტებს – გააჩნდა პრობლემა, როდესაც 1970 წელს მას სათავეში ჯონ რიდი ჩაუდგა (სიგერი, ლორში და გიბსონი, 1975 წ.). პროდუქტიულობა დაბალი იყო, შეცდომები – ხშირი, ხოლო ხარჯები ყოველ წელს თითქმის 20 პროცენტით იზრდებოდა. რიდმა დროულად დაადგინა, რომ ეს სფერო მკვეთრ სტრუქტურულ ცვლილებას საჭიროებდა. ტრადიციულად იგი განიხილებოდა როგორც ბანკის კლიენტებთან კონტაქტის სამსახური, თუმცა აგებული იყო როგორც მექანიკური ბიუროკრატია. რიდმა გადაწყვიტა მიდგომოდა მას არა როგორც სათადარიგო ფუნქციას, არამედ – როგორც საწარმოს: დამოუკიდებელი დიდი მოცულობის მწარმოებელ საშუალებას. ამ კონცეფციის განსახორციელებლად მან სავტომობილო ინდუსტრიის მაღალი დონის აღმასრულებლები შემოიყვანა. ერთ-ერთი ასეთი იყო რობერტ ვაიტი, რომელიც ჩამოვიდა ფორდის მწარმოებელი ქარხნიდან, რათა გამხდარიყო სათადარიგო ოთახის ახალი სტრუქტურისა და სისტემების მთავარი არქიტექტორი.

ვაიტმა თავდაპირველად შეიმუშავა „პირველი ფაზის სამოქმედო გეგმა“, რომელიც გულისხმობდა ხარჯების შემცირებას, ახალი კომპიუტერული სისტემების დამონტაჟებასა და ფინანსური კონტროლის სისტემის შემუშავებას, რომელიც შეასრულებდა, როგორც საქმიანობის დაგეგმვას, ისე მის შეფასებას. ფაქტობრივად, ეს სტრატეგია არა მარტო ინარჩუნებდა მექანიკურ ბიუროკრატიას, არამედ კიდევ უფრო ამკაცრებდა მას. პირველი ფაზის განხორციელების შემდეგ, ვაიტმა დაასკვნა, რომ „ჩვენ საკმარისად ვერ დაგუბრუნდით ძირითად საფუძვლებს და აღმოვაჩინეთ, რომ სრულყოფილად არც კი გვეხმის დღევანდელი პროცესები“ (სიგერი, ლორში და გიბსონი, 1975 წ. გვ. 8). ამას მოჰყვა, სათადარიგო ოთახში მიმდინარე პროცესების ინტენსიური, დეტალური შესწავლა. ვაიტმა და მისმა პარტნიორებმა შეიმუშავეს დეტალური სამარშრუტო ტექნოლოგიური სქემა, რომელმაც ოთახის მთელი კედლები დაფარა. მათ დაასკვნეს, რომ არსებული სტრუქტურა, ფაქტობრივად, იყო ერთი დიდი, ფუნქციონალური მილსადენი. ყველაფერი გადიოდა „წინასწარ დამუშავებასა“ და „კოდირებას“ მილის თავში. მომდევნო ეტაპზე კი, გაივლიდა მილის ფუნქციონალურ ნაწილს, სანამ არ მიაღწევდა მილის მეორე ბოლოს. რიდმა და ვაიტმა გადაწყვიტეს, რომ ეს მილი რამდენიმე უფრო პატარა ნაწილად გაეტეხათ, ისე რომ თითოეული გაატარებდა სხვადასხვა „პროდუქტს“ და ეყოლებოდა ცალკეული ზედამხედველი მენეჯერი, რომელიც პასუხისმგებელი იქნებოდა უწყვეტ პროცესზე. მთავარი ახრი სტრუქტურის მექანიკური ბიუროკრატებიდან მრავალგანყოფილებიან ფორმაზე გადაყვანაში

მდგომარეობდა. ცვლილებასთან ერთად ვაიტმა დააწესა მუშაობის ხარისხის მაჩვენებლები და მჭიდრო ანგარიშვალდებულებითი პროცედურები – ხარისხის 69 ინდიკატორი და დროითი ხაზის 129 სხვადასხვა სტანდარტი.

გასაკვირი როდია, რომ ამ მომთხოვნმა, ზემოდან ქვემოთ პრინციპის გამტარებელმა მიდგომამ, წარმოშვა შიში და ზიზღი სათადარიგო ოთახში მომუშავე მრავალ უფროსი ასაკის თანამშრომელს შორის. უფრო მეტიც, საქმე თითქმის აჯანყებამდე მივიდა. როგორც მინცბერგის მოდელი პროგნოზირებს, ტექნიკური ბირთვი მკაცრად აღუდგა წინ ამ ჩარევას. რიგმა და ვაიტმა ახალი სტრუქტურა ფაქტობრივად ერთ დამეში განახორციელეს, რომლის მოკლევადიანი შედეგი იყო ქაოსი და სისტემის ძირითადი კრიზისის გამოწვევა. ორი კვირა დასჭირდა, რომ ყველაფერი ისევ ამუშავებულიყო და ხუთი თვე – გარდამავალი პერიოდით გამოწვეული პრობლემები რომ გამოსწორებულიყო. გადაიღახა რა ეს კრიზისი, ახალმა სისტემამ მუშაობის შედეგების მკვეთრი გაუმჯობესება მოიტანა: წარმოება გაიზარდა, ხოლო ხარჯები და შეცდომები შემცირდა. სათადარიგო ოთახი მოულოდნელად გახდა კონკურენტული უპირატესობის მთავარი წყარო.

„სითბანკის“ სათადარიგო ოთახის რეკონსტრუქცია კიდევ ერთხელ მიუთითებს მენეჯერული წარმოსახვის მნიშვნელობაზე. სათადარიგო ოთახის რეკონსტრუქციის მთავარი კონცეფცია არ იყო ახალი. ფუნქციონალური ბიუროკრატიიდან მრავალგანყოფილებიან ფორმაზე გადასვლა პირველად 1920-იან წლებში დაიწყო, “General Motors”-სა და “DuPont”-ში. მთავარი ნახტომი იყო მრავალგანყოფილებიანი ორგანიზაციის იდეის მისადაგება ბანკის სათადარიგო ოთახისათვის.

„სითბანკის“ რესტრუქტურისაც იყრდნობოდა ზემოდან ქვემოთ პრინციპს და ფოკუსირებული იყო, ძირითადად, შიდა ეფექტიანობაზე. ეს ეხებოდა მოდერნიზაციის ბევრ, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში ყველა მცდელობას.

კოდაკის შავი და თეთრი განყოფილება

ისტმან კოდაკმა, რომელიც ჰამერის და სმიტის (1993 წ.) მიერ დასახელებულია მოდერნიზების კლასიკურ მაგალითად, ამ პროცესის სტიმულირება ზემოდან დაიწყო, თუმცა მეტ უპირატესობას მომხმარებლებსა და სხვადასხვა დონის თანამშრომლების უფლებებით აღჭურვაზე აკეთებდა. კოდაკის მდიდარი ისტორია სათავეებს იღებს 1880-იანი წლების დასასრულიდან, როდესაც გეორგ ისტმანმა ხის ყუთების წარმოება დაიწყო, რომლებსაც შეეძლოთ ერთ ფირზე მოეცვათ ასი ინდივიდუალური სურათი.

ერთი საუკუნის შემდეგ კოდაკი იყო გიგანტი, რომელსაც ჰქონდა პრობლემა: მისი სახელი და ფირი ცნობილი იყო მთელ მსოფლიოში, მაგრამ კომპანიას ძირს უთხრიდა მუდმივი კონკურენცია, მაღალი ხარჯები, კლიენტების კმაყოფილების კლება, ძალაუფლების დაკარგვის საშიშროება და თანამშრომლების მოტივაციის შემცირება. 1989 წელს, მაღალი რანგის მენეჯერების შეხვედრაზე, კოდაკის ჩვეულებრივ თავაზიან, მოზომილად მოსაუბრე მთავარ აღმასრულებელ

დირექტორს, კოლბი ჩანდლერს დანით ხის მაგიდის დაჩეხვის მცდელობა ჰქონდა. გზავნილი ნათელი და აშკარა იყო: კოდაკს სჭირდებოდა ძირეული შეცვლა, ხოლო მის ფუნქციურ, „ბუხრის საკვამლურის“ მაგვარ სტრუქტურას გზა უნდა დაეთმო პროცესზე ორიენტირებული ორგანიზაციისთვის – ნედლეულიდან მზა პროდუქტამდე შეუფერხებელი დინებისთვის (ჰამერი და ჩემპი, 1993 წ.).

კოდაკმა რეორგანიზაციის ექვსი მიმართულებით წარმართვა გადაწყვიტა, რომლიდანაც ერთ-ერთი შავ-თეთრი ფილმი იყო. განხორციელების პროცესი დაუყოვნებლივ უნდა დაწყებულიყო და ნებისმიერი დაგვიანებული ან შეფერხებული მუშაობა აღკვეთილიყო. შავ-თეთრ განყოფილებაში ადმინისტრატორების ჯგუფმა ყურადღება გაამახვილა სამი მიმართულების შექმნაზე: გრაფიკაზე, სამედიცინო-სანიტარულ დისციპლინასა და ხსნად საფარზე. ყველა სხვა სფერო (ფინანსური მომსახურება, ადამიანური რესურსები და ტექნიკური დახმარება) „ექდენებოდა“ ამ მიმართულებების განვითარების ხელშეწყობას.

ერთ-ერთი პირველი ამოცანა იყო მუშაობის შეფასების და დინებების (პროდუქტიულობის, ინვენტარის, ნარჩენების, ხარისხის, დეტალებთან შესაბამისობის) სტანდარტების შექმნა. ოპერატიული დინების წყალობით, რომელიც ყურადღების ცენტრში იყო, მენეჯერები და ზედამხედველები ინსტრუქტორებად და წამახალისებელ აქტივისტებად გადაიქცნენ. ხშირი არაფორმალური შეხვედრები სიგნალების და პრობლემების დადგენის შესაძლებლობას იძლეოდა. თანამშრომლებს სტიმული მიეცათ, რომ შეემუშაებინათ ადგილობრივი ხედვები და განესაზღვრათ პრიორიტეტები და გაუმჯობესების გეგმები ყველაფერთან მიმართებაში: დაწყებული ინვენტარის და ნარჩენების შემცირებით, დამთავრებული ურთიერთობების დამყარებით მომწოდებლებთან და მიტანის დროის დაჩქარებით (ფრანგოსი, 1996 წ.).

მთელი მუშაობა კონცენტრირებული იყო გარე მომხმარებლების დაკმაყოფილებაზე; ყოველი გადადგმული ნაბიჯი მიმართული იყო შიდა კლიენტურის დაკმაყოფილებასა და დასაქმებულ პირებს შორის თანამშრომლობის გაუმჯობესებაზე. ჯვარედინად ფუნქციონირებადი გუნდები ხარისხსა და ხარჯების შემცირებაში წარმატებებს აღწევდნენ. რესტრუქტურის დაწყებიდან ორი წლის შემდეგ მუშაობის სტანდარტები გადაჭარბებით იყო შესრულებული. რენტაბელობის თვალსაზრისით ეს განყოფილება წარმოადგენდა კომპანიის არა მხოლოდ ერთ-ერთ მოკიაფე ვარსკვლავს, არამედ ასევე აღიარებული იყო საუკეთესო სამუშაო ადგილად.

„ბეთ ისრაელის“ საავადმყოფო

სამედიცინო სფეროში განხორციელებული რესტრუქტურის მაგალითს ბოსტონის „ბეთ ისრაელის“ საავადმყოფო წარმოადგენს,

რომელიც ცდილობდა გადასულიყო გუნდურ მუშაობაზე და უფრო დიდი ავტონომიისათვის მიედწია. ჯოის კლიფორდმა, როდესაც „ბეთ ისრაელის“ საავადმყოფოს საექთნო განყოფილების უფროსი გახდა, აღმოაჩინა, რომ ამ დაწესებულებაშიც იმ დროს საავადმყოფოებში ფართოდ გავრცელებული ზემოდან-ქვემოთ სტრუქტურული პრინციპი მოქმედებდა:

მინიმალური მომზადების სანიტრებს ყველაზე მეტი კონტაქტი ჰქონდათ პაციენტებთან, მაგრამ არ ჰქონდათ არანაირი უფლებამოსილება. ისინი უნდა მისულიყვნენ თავიანთ ზედამხედველთან და ეკითხათ, შეეძლო თუ არა ავადმყოფს ასპირინის მიღება. ამის შემდეგ, ზედამხედველი ეკითხებოდა მთავარ მედლას, რომელიც, თავის მხრივ ნებართვას იღებდა ექიმისგან. ექიმი იკითხავდა, თუ რამდენი ხანი აწუხებდა ტკივილები ავადმყოფს. რასაკვირველია, უფროსი მედლა არ ფლობდა სრულ ინფორმაციას. ასე რომ, იგი იძულებული იყო დეტალების შესახებ ეკითხა სანიტრისათვის და მიღებული ინფორმაცია ექიმისთვის მიეწოდებინა. ეს იყო სასაცილო, უხერხული და არაადამაკმაყოფილებელი სიტუაცია, სადაც შეუძლებელი იყო მედლას საერთოდ რაიმე სახის კმაყოფილება ეგრძნო. სისტემა იყო იერარქიული, ფრაგმენტული, მოკლებული ინდივიუალობას და [ზედმეტად მართული] (ჰელგესენი, 1995 წ. გვ. 134).

ერთეულების შიგნით მედლების პასუხისმგებლობები კარგად იყო განსაზღვრული: ზოგს ევალებოდა წამლების გაცემა, ზოგს – ორგანიზმის სასიცოცხლო ნიშნების სათვალთვალ აპარატურის მონიტორინგი, ზოგს არტერიული წნევის გაზომვა, ზოგსაც – დამის ჭურჭლის შედგმა, ლოგინის გასწორება და საკვებით მომსახურება. ამდენად, პაციენტების სიმშვიდე ხშირად ირღვეოდა უამრავი უცხო ადამიანის მოძრაობით. სინამდვილეში არც ერთმა არ იცოდა ზუსტად, თუ რა სჭირდა ცალკეულ ავადმყოფს.

მიჩელ რაბკინის დახმარებითა და თანამშროლობით, „ბეთ ისრაელის“ პროგრესულად მოაზროვნე მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა კლიფორდმა განახორციელა ძირითადი სტრუქტურული ცვლილება, დაწყებული პირამიდიდან, რომლის ბოლოში მედლები იყვნენ, დამთავრებული ჩართულობის ბადით, სადაც მედლები ცენტრში იქნებოდნენ. ეს კონცეფცია, რომელსაც „პირველადი მოვლა“ ეწოდება, ცალკეული მედლის მიერ კონკრეტული პაციენტის ზედამხედველობას გულისხმობს. ამ პრინციპის მიხედვით პაციენტის მიღებისთანავე მედლა ღებულობს ინფორმაციას, შეიმუშავებს სრულ გეგმას, კრებს გუნდს, რომელიც უზრუნველყოფს ოცდაოთხსაათიან მოვლას და ოჯახს მოსალოდნელი შედეგების შესახებ აწვდის ინფორმაციას. მედლა-მენეჯერი სახავს მიზნებს და უზრუნველყოფს, რომ მთავარ მედლას ჰქონდეს ხარისხიანი მოვლისთვის აუცილებელი ყველა რესურსი.

რაკი მთავარ მედლას მეტი პასუხისმგებლობა დაეკისრა, გადაიხედა კავშირები ექიმებსა და ჰოსპიტლის სხვა თანამშრომლებთან. ექიმის მითითებების უბრალო შემსრულებლის ნაცვლად, მთავარი მედლა გახდა პროფესიონალი პარტნიორი, რომელიც ესწრებოდა შემოვლებს და როგორც თანასწორუფლებიანი წევრი მონაწილეობას ღებულობდა

მკურნალობის შესახებ გადაწყვეტილებებში. მნებში ანგარიშგაღებულნი გახდნენ მთავარი მედლების წინაშე და არა მნებების ზედამხედველის წინაშე. იმავე მნეს დაევალა პაციენტის ლოგინის გასწორება, მის ჰიგიენაზე თვალის დევნება და მათთვის საკვების ლანგრებით მიტანა: სამრეცხაოს თანამშრომლებს კი – სუფთა თეთრეულის მიტანა მოთხოვნის მიხედვით და არა დღეში ერთხელ. „ბეთ ისრაელის“ ჩართულობის ბადა კიდევ უფრო გააძლიერა მოდერნიზებული ტექნოლოგიებმა, რამაც ყველას გაუადვილა ხელმისაწვდომობა პაციენტის შესახებ ინფორმაციასა და ადმინისტრაციულ მონაცემებზე.

მთავარმა მედლებმა ბევრი რამ ისწავლეს სხვადასხვა, ადრე დაბალანახლადურებადი, საქმეების კეთებით. მაგალითად, საწოლის გასწორება გადაიქცა იმის საშუალებად, რომ გენახა პაციენტის პირობები და შეგვეფასებინა რამდენად კარგად მუშაობდა პაციენტის მკურნალობის გეგმა. ასევე, ჯოის კლიფორდის ზემოდან-ქვემოთ ზედამხედველის როლი ქსელის-ცენტრზე ორიენტირებულ კოორდინატორის როლით შეიცვალა. იმის ნაცვლად, რომ ადამიანებისთვის ეთქვა რა ეკეთებინათ, იგი ფოკუსირებული იყო ყველას ინფორმირებულობის ხარისხის გაზრდაზე.

„ბეთ ისრაელის“ საავადმყოფოში, ყველა პაციენტის მოვლის ცენტრში, ჯოის კლიფორდმა დააკავშირა ჩართულობის ბადის სხვადასხვა, ურთიერთ-გადასაკვეთი ფაქტორი: „ჩემი სამუშაოს დიდი ნაწილი ეთმობა მედლების მუდმივად ინფორმირებულობას, თუ რა ხდება გარეთ – რას აკეთებს გამგეობა, რა გადაწყვეტილებების მიღების აუცილებლობა დგას საავადმყოფოს წინაშე, რა პრობლემები არსებობს ამ ქვეყანის ჯანმრთელობის დაცვის სფეროში. მე ასევე ვაწვდი მათ ინფორმაციას იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ ვცდილობ გავაგებინო მათი საქმიანობის შესახებ ვიცე-პრეზიდენტს, ჩვენს გამგეობასა და მთლიანად მსოფლიოს - თუ რას აკეთებენ ისინი აქ ... მედლების პროფესიის და საერთოდ სამედიცინო სფეროსთვის“ (ჰელგესენი, 1995 წ. გვ 158).

„ბეთ ისრაელის“ მთავარი მედლების კონცეფციამ, რომელიც ინიცირებული იყო 1970-იანი წლების შუა წლებში, მნიშვნელოვნად გააუმჯობესა პაციენტების მდგომარეობა და აამაღლა მედლების სულიერი შემართება. მედლების ჯგუფში შტატების რეორგანიზაცია მნიშვნელოვნად შემცირდა (სფრინგარნი, 1982 წ.) და ამ მოდელის წარმატებამ იგი ძალზე გავლენიანი და მისახაბი გახადა, როგორც შეერთებულ შტატებში, ისე სხვაგანაც. მაგრამ წარმატებული ცვლილებაც არ არის ყოველთვის მარადიული. წლების შემდეგ სამედიცინო სფეროში განხორციელებულმა ცვლილებებმა მაღალი ზეწოლის ქვეშ მოაქცია „ბეთ ისრაელის“ მოდელი. მეტი პაციენტი – მეტი პრობლემით, მაგრამ ნაკლები პალატებით, რამაც დაამძიმა მედლების მუშაობა და გამოიწვია შტატების შემცირება. „ბეთ ისრაელმა“ ამჯობინა განეახლებინა თავისი მიდგომა იმით, რომ შეექმნა ინტეგრირებული „მომვლელთა გუნდები“. ყოველი ახალი პაციენტისთვის, კონკრეტულ შემთხვევებზე მომუშავე მომვლელების გაერთიანების/თავმოყრის ნაცვლად, მან შექმნა მედლების, ექიმებისა და დამხმარე პერსონალის მუდმივმოქმედი გუნდები, რომლებიც მთავარ

მედდებს მრავალდისციპლინურ დახმარებას აღმოუჩენდნენ. (რანდალი, სტარკვეზერი და ნორიში, 1998 წ.).

წარმატებული სტრუქტურული ცვლილების პრინციპები

თანაფარდობა რესტრუქტურისაციის მარცხსა და წარმატებას შორის მაღალია. „სითიბანკის“, „კოდაკის“ და „ბეთ ისრაელის“ მცდელობა წარმატებული იყო, რადგან მათ დაიცვეს წარმატებული სტრუქტურული ცვლილების რამდენიმე მთავარი პრინციპი:

- ცვლილების წამომწყებმა შექმნა ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრატეგიების ახალი კონცეფცია.
- მათ ყურადღებით შეისწავლეს არსებული სტრუქტურა და პროცესი, რათა სრულად გაეგოთ როგორ მუშაობდა იგი. სტრუქტურული ცვლილების მრავალმა მცდელობამ მარცხი განიცადა, რადგან იგი იწყებოდა არსებული როლების, ურთიერთობებისა და პროცესების არაადეკვატური აღქმით.
- მათ შექმნეს ახალი სტრუქტურა მიზნების, ტექნოლოგიებისა და გარემოს ცვლილებების საპასუხოდ.
- და ბოლოს, მუშაობის პროცესში მათ ჩაატარეს ექსპერიმენტი, რის შედეგადაც შეინარჩუნეს ის, რაც რეალურად მუშაობდა და უარყვეს ის, რაც არ ფუნქციონირებდა.

რეზიუმე

მოცემულ შემთხვევაში ორგანიზაციის სტრუქტურა წარმოაჩენს შიდა სამუშაოების გარე პრობლემებთან დაკავშირების მცდელობას. პარალელურად, მენეჯერები მუშაობენ ორგანიზაციული დილემების გადაჭრაზე: ძალზე შემჭიდროვებულები ვართ, თუ პირიქით? ხომ არ არიან თანამშრომლები დაუსაქმებელი, ან ზედმეტად დატვირთული? ძნელია ჩვენი დათანხმება თუ პირიქით? ხომ არ ხარჯავენ ადამიანები ძალიან ბევრ ან ცოტა დროს ერთმანეთთან კარმონიზაციისათვის? სტრუქტურა წარმოადგენს სხვადასხვა ჯგუფიდან წამოსული პრეტენზიების გადაჭრას.

მინცბერგი განასხვავებს ორგანიზაციული სტრუქტურის ხუთ მთავარ კომპონენტს: სტრატეგიულ მწვერვალს, საშუალო დონის მენეჯმენტს, ოპერატიულ ბირთვს, ტექნოსტრუქტურას და დამხმარე პერსონალს. ეს კომპონენტები ქმნიან თავისებურ სქემებს: მექანიკურ ბიუოკრაციას, პროფესიულ ბიუოკრაციას, მარტივ სტრუქტურას, მრავალგანყოფილებიან ფორმას და ადჰოკრაციას. ჰელგესენმა ამას დაუმატა ნაკლებ იერარქიული მოდელი – ჩართულობის ბადე.

საბოლოო ჯამში, ცვლილებები მოითხოვს სტრუქტურული ადაპტაციის ზოგიერთ ფორმას. რესტრუქტურისაცია ან რეორგანიზაცია არის ლოგიკური, მაგრამ მაღალი რისკის შემცველი რეაქცია. მოკლე პერსპექტივაში იგი აუცილებლად იწვევს გაურკვევლობას, წინააღმდეგობას და წარმატების კლებასაც კი. შორეულ პერსპექტივაში წარმატება

დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად მოერგება ახალი მოდელი გარემოს, ამოცანას და ტექნოლოგიებს. იგი ასევე დამოკიდებულია ახალი სტრუქტურის დასანერგად აუცილებელი ფუნდამენტის არსებობაზე. ეფექტიანი რესტრუქტურისაცია მოითხოვს როგორც ტიპური პრობლემების დეტალურ, მიკროსკოპიულ შეფასებას, ისე საერთო ტოპოგრაფიული წარმოდგენის შექმნას სტრუქტურული ვარიანტების შესახებ.

თავი მეხუთე

ჯგუფების და გუნდების ორგანიზება

ჩვიდმეტი წლის გოგონა სასიკვდილოდ დაშავდა სიეტლში მომხდარი საავტომობილო კატასტროფის დროს. გამოაცხადეს, რომ მას გაეთიშა ტვინი; მისი მშობლები გოგონას ორგანოების გამოყენების უფლების გაცემაზე დათანხმდნენ. მისი თირკმლის ქსოვილის სახეობა შეიყვანეს ნაციონალურ მონაცემთა კომპიუტერულ ბაზაში. ნეშვილში აღმოჩნდა პოტენციური მიმღები: ორმოცდამეორე წლის, სამი შვილის დედა, რომელიც მოკვდებოდა, თუ ახალ თირკმელს არ გადაუნერგავდნენ.

დოქტორი პიტერ მინინი არის ნეშვილის საავადმყოფოს ქირურგი და სწორედ მან უნდა გააკეთოს ტრანსპლანტაცია. იგი უკავშირდება თავის კოლეგას სიეტლში, რათა მისგან გაიგოს თირკმლის მდგომარეობის შესახებ. სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინების შემდეგ მინინი გადაწყვეტს, რომ მიიღოს ეს ორგანო. სიეტლის ქირურგების გუნდი ყიდულობს თირკმელს, ამოწმებს მისი ქსოვილის თავსებადობას და ახდენს გაყინული თირკმლის ტრანსპორტირებას აეროპორტში, ნეშვილში გადასაგზავნად. პარალელურად, ნეშვილის ტრანსპლანტოლოგთა გუნდი ახდენს მიმღები პაციენტის პოსპოტალიზაციას. ისინი ატყობინებენ ამ მიმღებ პოსპიტალსაც და აძლევენ მას დაახლოებით შეფასებას, თუ რამდენი ხანი გასტანს ოპერაცია; ლაბორატორია გაფრთხილებულია, რომ ჩაატაროს საბოლოო ჯვარედინი შემოწმება თავსებადობაზე მაშინვე, როგორც კი თირკმელი ჩამოვა; ეს არის სამსაათიანი პროცედურა.

თირკმელი ჩამოტანისთანავე მიაქვთ ლაბორატორიაში. ოთხმოცდაათი წუთით ადრე, ვიდრე დაიდება ჯვარედინი შემოწმების საბოლოო შედეგები მედლები იწყებენ საოპერაციო ოთახის მომზადებას; ლაბორატორია იძლევა დადებით დასკვნას, ასე რომ, ტრანსპლანტატი შეიძლება წაიღონ დანიშნულების ადგილზე. ტრანსპლანტოლოგთა გუნდის წევრები იკრიბებიან და ინაწილებენ შესაბამის მოვალეობებს. ქირურგი წმენდს ორგანოს. პირველი ასისტენტი აშორებს ცხიმს და ეხმარება ქირურგს ორგანოს ახალ ყინულში გახვევაში. საოპერაციო და და ექთანი ამზადებენ ინსტრუმენტების მაგიდას. ანესთეზიოლოგი და მედლის ასისტენტი ამზადებენ პაციენტს ოპერაციისთვის. ტრანსპლანტაციის პროცედურის დროს საოპერაციო ექთანს მოაქვს ინსტრუმენტები და საოპერაციო ძაფები. საოპერაციო ექთანი თვალყურს ადევნებს ოპერაციას და წინასწარ ითვალისწინებს, რომელი ინსტრუმენტი დასჭირდება ქირურგს. ქირურგი კონცენტრირებულია ოპერაციაზე. პირველი ასისტენტი ამოიღებს ქსოვილს. ანესთეზიოლოგი თვალყურს ადევნებს პაციენტის სასიცოცხლო მაჩვენებლებს და ზედამხედველობას უწევს მედლის ასისტენტს.

ამ სიცოცხლის გადარჩენისთვის ბრძოლაში წარმატება იმდენადვეა დამოკიდებული გუნდზე, რამდენადაც ქირურგის ტექნიკურ უნარებზე. მრავალმხრივი ფუნქციები მკაფიოაა განსაზღვრული, მაგრამ გუნდის წევრებს აქვთ შესაძლებლობა, რომ შეასრულონ ჯვარედინი მოვალეობებიც და გააკეთონ ის, რის გაკეთებასაც სიტუაცია კარნახობს. ქირურგი არის მთავარი პასუხისმგებელი პირი, მაგრამ არსებობს მნიშვნელოვანი გვერდითი კოორდინაცია: მაგალითად, კარგი საოპერაციო ექთანი წინასწარ სიფრთხილით განჭვრეტს, თუ რომელი ინსტრუმენტი მიაწოდოს ქირურგს; როგორც დოქტორი მინიჩი იტყოდა, „მომეცი ის, რაც მჭირდება და არა ის, რაც მოვითხოვე“. იგი ასევე ამბობს: „რაც უფრო მეტად შეთანხმებულია გუნდის წევრების მუშაობა, მით უფრო დიდია შანსი, რომ წარმატებულ შედეგებს მიაღწევენ. შეკრული გუნდის შექმნას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ქირურგი უნდა იყოს როგორც გუნდის ხელმძღვანელი, ასევე, კარგი ტექნიკური შემსრულებელი.“ ასეთი გუნდური მუშაობის შედეგად, მინიმალურად წარმატებულად დაასრულა თავისი კარიერა.

სტრუქტურის გავლენა გუნდის მუშაობაზე არ შემოიფარგლება მხოლოდ საოპერაციო ხალათით. მეორე მსოფლიო ომის დროს აშშ-ის არმიის კომანდოს ბატალიონმა კარგი მუშაობით გამოიჩინა თავი. იგი ასრულებდა ყველა ამოცანას, რომელსაც ავალებდნენ, მათ შორის, უკიდურესად მაღალი რისკის შემცველ ოპერაციებს ზურგის ხაზს მიღმა. აშშ-ის არმიის ნებისმიერ სამხედრო შენაერთში სიკვდილიანობა და დასახინრებები უმდაბლეს დონეზე იყო. მკვლევართა გუნდს დაევადა გაერკვია, რა იყო ამ ერთეულის წარმატების მიზეზი. იყვნენ თუ არა ამ შენაერთის ჯარსკაცები და ოფიცრები ყველაზე ნიჭიერები? ემზადებოდნენ თუ არა ისინი იმაზე უფრო ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში და უფრო ინტენსიურად, ვიდრე ჩვეულებრივ ხდება ხოლმე? თუ ამ გუნდს უბრალოდ უმართლებდა?

მკვლევრებმა დაადგინეს ის მიზეზი, რომელიც ჯგუფის წარმატების გარანტი იყო. ის მოცემული სიტუაციის შესაფერისი სტრუქტურის ფორმირებაში მდგომარეობდა. გეგმავდა რა მისიებს, ჯგუფი ფუნქციონირებდა დემოკრატიულად. ნებისმიერს შეეძლო თავისი აზრის თავისუფლად გამოხატვა; გადაწყვეტილებების მიღება ხდებოდა კონსენსუსის საფუძველზე, ხოლო ოპერაციაში მონაწილეობის სტრატეგია მტკიცდებოდა მთელი ჯგუფის მიერ. შენაერთის დაგეგმვის სტრუქტურა ძალიან ჰგავდა კვლევითი ან საპროექტო გუნდის სტრუქტურას. ამორფული როლები, გვერდითი კოორდინაცია და სიბრტყითი იერარქია სტიმულს აძლევდა მონაწილეობას, კრეატიულობას და ნაყოფიერ მუშაობას. საბრძოლო გეგმები ჯგუფის საუკეთესო ნააზრევს ასახავდა.

სხვა ამბავი იყო გეგმის განხორციელება. ჯგუფის სტრუქტურა გარდაიქმნა თავისუფალი კონფედერაციიდან კარგად განსაზღვრულ, მკაცრად კონტროლირებადი ინსტანციების ჯაჭვად (დაქვემდებარებულ განაწესად). თითოეული პიროვნება ასრულებდა კონკრეტულ დავალებას, რომელიც უნდა შესრულდებოდა ერთწამიანი სიზუსტით. მხოლოდ სამხედრო მეთაურს შეეძლო, მიეღო ოპერატიული გადაწყვეტილებები ან გადაესინჯა გეგმა. ყველა სხვა ემორჩილებოდა ბრძანებებს, ყოველგვარი შეკითხვების გარეშე, თუმცა, მათ მაინც რჩებოდათ წინადადებების შეთავაზების უფლება, თუ დრო ამის საშუალებას იძლეოდა. ბრძოლაში

ჯგუფი ტრადიციულ სამხედრო სტრუქტურას ეყრდნობოდა: მკაფიო პასუხისმგებლობები და ზევით მიღებული გადაწყვეტილებები, რომელსაც მთელი რიგითი შემადგენლობა ასრულებდა.

თავისი სტრუქტურის საჭიროებისთვის მორგებისას, ჯგუფმა ორი სხვადასხვა მიდგომის საუკეთესო ნაწილი გამოიყენა. მონაწილეობითმა მიდგომამ ხელი შეუწყო კრეატიულობას, პასუხისმგებლობის გათავისებასა და საბრძოლო გეგმის გაგებას. უფლებამოსილებამ, ანგარიშვალდებულებამ და მკაფიოობამ ჯგუფს საშუალება მისცა სწრაფად და ეფექტიანად ემუშავა ოპერაციების დროს.

დღეს ჩვენ ვხედავთ, რომ არსებობს მზარდი ნდობა თვითორგანიზებადი ერთეულების ან გუნდების მიმართ. ამის მაგალითია „ალ ქაიდა“. ცდილობს რა, გააერთიანოს ყველა მუსლიმანი ახალი ხალიფატის დროშის ქვეშ, „ალ ქაიდას“ სწამს, რომ ამ მისიის მიღწევა მხოლოდ ძალითაა შესაძლებელი. „ალ ქაიდა“ საქმიანობა დაიწყო ავღანეთში 1980-იან წლებში, როგორც უფრო ცენტრალიზებულმა, ზვედიან-ქვევით მართულმა ორგანიზაციამ, რომელსაც ხელმძღვანელობდა ოსამა ბინ ლადენი. აშშ-ის ავღანეთში შეჭრამ ძლიერ დააზარალა იგი და თავისი უსაფრთხო სამოთხიდან განდევნა. მაგრამ „ალ ქაიდა“ მოერგო ახალ გარემოებებს და უფრო დეცენტრალიზებული, თავისუფალი სტრუქტურის მქონე ორგანიზაცია გახდა. კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასა და ადგილობრივ შენაერთებს შორის გასაიდუმლოებული ლაბირინთების, საიდუმლო კურიერებისა და შიფრების მეშვეობით ხორციელდება. შერჩეული დარტყმების ლოგისტიკა მუშავდება შუამავლების მიერ, რომლებიც ერთმანეთთან აკავშირებენ სტრატეგიას და ოპერაციებს. დარტყმას ახორციელებენ *მოჯაჰედები*, ანუ შენაერთის წევრები. სპეციალური მისიით გაერთიანებამდე საიდუმლო ჯგუფების წევრები ჩვეულებრივ ხალხში ირევიან. ერთი და იმავე რეგიონის ჯგუფები მოქმედებენ ავტონომიურად. მათ არც იციან, რომ იმავე მისიაზე შეიძლება პარალელურად სხვა ჯგუფიც მუშაობდეს და მისგან დამოუკიდებლად თვალყურსაც ადევნებდნენ. გუნდის ეს „შიდრას მაგვარი სტრუქტურა აბამს სასიკვდილო ძაფს, რომელიც ტრადიციული ბრძანებისა და კონტროლის სტრატეგიით ძნელი დასამარცხებელია. გუნდური მუშაობა გადაკვეთს ორგანიზაციულ და ნაციონალურ საზღვრებს და შეიძლება იმუშაოს როგორც ჩვენ სასარგებლოდ, ისე საზიანოდ.

ახლა სამუშაოს უდიდესი ნაწილი ყველა ტიპის ორგანიზაციაში ჯგუფურად ან გუნდურად სრულდება. როდესაც ეს ერთეულები კარგად მუშაობენ, ჩვეულებრივი ადამიანების მუშაობა არაჩვეულებრივ სიმადლებამდე აჰყავთ. როდესაც გუნდები ცუდად მუშაობენ, როგორც ეს ხშირად ხდება ხოლმე, ისინი ზიანს აყენებენ თვით ყველაზე ნიჭიერი ადამიანების მიერ გაღებულ წვლილსაც. რა განსაზღვრავს იმას, თუ რამდენად კარგად მუშაობენ ჯგუფები? როგორც ქირურგიული გუნდის, კომანდოსის და „ალ ქაიდას“ მაგალითებმა გვიჩვენა, პატარა ჯგუფის მუშაობა ძლიერ არის დამოკიდებული სტრუქტურაზე. კარგი გუნდის მთავარ შემადგენელს წარმოადგენს როლების სწორი განაწილება და ურთიერთობების ისე დალაგება, რომ შესაძლებელი გახდეს საერთო მიზნის მიღწევა.

ამ თავში ჩვენ ვიკვლევთ პატარა ჯგუფების ან გუნდების სტრუქტურულ თავისებურებებს და ვაჩვენებთ, როგორ შეუძლია რესტრუქტურისაციას, გამოასწოროს ჯგუფის მუშაობა. ჩვენ ვიწყებთ გუნდებისთვის სხვადასხვა ვარიანტის აღწერით, აქცენტს ვაკეთებთ რა კავშირზე პროექტსა და ამოცანებს შორის. შემდეგ ვიყენებთ სპორტს, როგორც მაგალითს და განვიხილავთ გუნდური დიფერენციაციის, კოორდინაციისა და ურთიერთდამოკიდებულების სხვადასხვა მოდელს. შემდგომ აღვწერთ მაღალი მაჩვენებლების მიღწევების მქონე გუნდების მახასიათებლებს. დაბოლოს განვიხილავთ ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისის აქტუალური საკითხის, თვითმმართველი გუნდების დადებით და უარყოფით მხარეებს.

ამოცანები და კავშირები პატარა გუნდებში

ვარიანტების ფართო სპექტრიდან ჯგუფებმა უნდა შეიმუშაონ სტრუქტურა, რომელიც მაქსიმალურად გაზრდის ცალკეული ადამიანების წვლილს და მინიმუმამდე დაიყვანს პრობლემებს, რომლებიც ხშირად ვნებენ პატარა გუნდებს. ჯგუფის სტრუქტურისთვის მთავარია საქმის კეთება. ამოცანები განსხვავდება მკაფიოობით, პროგნოზირებადობით და სტაბილურობით. ამოცანებსა და სტრუქტურას შორის კავშირი პატარა ჯგუფში ძალიან ჰგავს მათ შორის კავშირს მსხვილ ორგანიზაციებში.

კონტექსტუალური ცვლადები

როგორც მეოთხე თავში აღინიშნა, რთული ამოცანები წარმოქმნიან გამოწვევებს, რომლებიც განსხვავდებიან შედარებით მარტივი ამოცანების მიერ გამოწვეული პრობლემებისგან. კომანდოს მისიის ან თირკმლის გადანერგვის დაგეგმვა არ არის იგივე, რაც სახლის შეღებვის ან ოჯახის ექსკურსიაზე წასვლის დაგეგმვა. მარტივი ამოცანები უკავშირდებიან ძირითად სტრუქტურას – მკაფიოდ განსაზღვრულ როლებს, დამოუკიდებლობის ელემენტარულ ფორმებს და კოორდინაციას გეგმის ან ბრძანების მიხედვით. უფრო რთული პროექტები, როგორც წესი, მოითხოვენ უფრო კომპლექსურ ფორმებს: მოქნილ როლებს, ინდივიდუალურ ინტერესებზე აკებულ თანამშრომლობას და სინქრონიზაციას, ჰორიზონტალური ურთიერთობების და ჯგუფის რეაქციის უკუგების მეშვეობით. თუ სიტუაცია უკიდურესად ბუნდოვანი და სწრაფ-ტემპიანი ხდება, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც დრო წარმოადგენს ფაქტორს, უფრო უკეთ მუშაობს ცენტრალიზებული უფლებამოსილება. სხვა შემთხვევაში, ჯგუფმა შეიძლება ვერ შეძლოს გადაწყვეტილების საკმარისად სწრაფად მიღება. მუშა სტრუქტურის გარეშე უარესდება მუშაობის ხარისხი, ეცემა შემართება და მორალური პრინციპები, ხოლო პრობლემები მრავლდება.

სწორი ჯგუფური სტრუქტურის ძიება მოითხოვს მისთვის დამახასიათებელი კონტექსტუალური ცვლადების ყურადღებით განხილვას, რომელთაგან ზოგი ბუნდოვანია, ხოლო ზოგი – რთული შესაფასებელი:

- რა არის ჩვენი მიზანი?
- რა უნდა გაკეთდეს?
- ვინ რა უნდა გააკეთოს?
- როგორ უნდა მივიღოთ გადაწყვეტილება?
- ვინ არის პასუხისმგებელი?

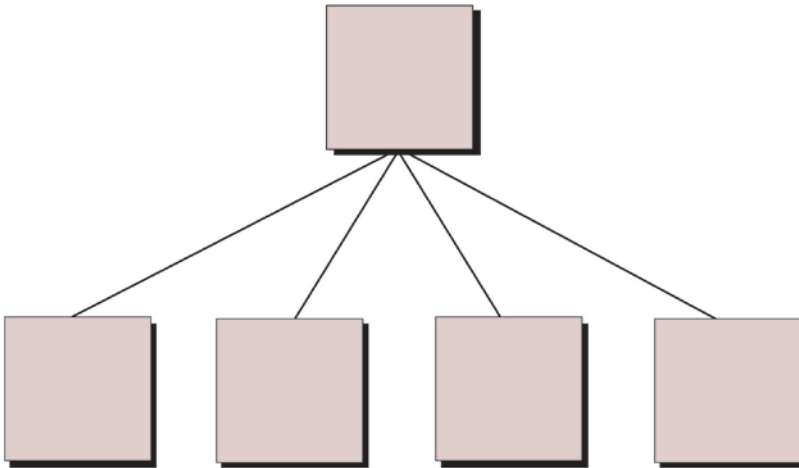
- როგორ უნდა მოვახდინოთ ძალების კოორდინაცია?
- რა აღვლევებთ ყველაზე მეტად ცალკეულ წევრებს: დრო, ხარისხი, მონაწილეობა?
- რაში მდგომარეობს ჯგუფის თითოეული წევრის განსაკუთრებული უნარები და ნიჭი?
- როგორია ურთიერთობა ამ და სხვა ჯგუფებს შორის?
- როგორ უნდა განვსაზღვროთ წარმატება?

გუნდის ზოგიერთი ძირითადი ფორმა

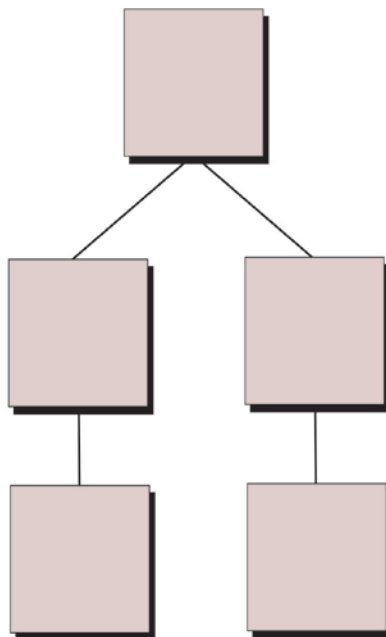
თანამშრომლებისა და მენეჯერების დროის უდიდესი ნაწილი შეხვედრებში და სამიდან თორმეტ კაცამდე სამუშაო ჯგუფებში იხარჯება. საპროექტო ვარიანტების საჩვენებლად შევისწავლით რამდენიმე ფუნდამენტურ სტრუქტურულ ფორმას ხუთწევრიანი გუნდების მაგალითზე. ეს ძირითადი მოდელები ძალზე მარტივია იმისთვის, რომ ისინი უფრო მსხვილ, უფრო რთულ სისტემებს მოარგო, მაგრამ გვეხმარებიან დაგანახოთ ის პრინციპი, თუ როგორ პასუხობენ სხვადასხვა სრუქტურული ფორმები სხვადასხვა გამოწვევას.

პირველი არის ერთუფროსიანი სისტემა; ერთ ადამიანს აქვს უფლებამოსილება სხვებზე (იხ. გამოსახულება 5.1). ინფორმაციის და გადაწყვეტილებების ნაკადი მოედინება ზემოდან. ჯგუფის წევრები თავაზობენ ინფორმაციას და კომუნიკაცია აქვთ პირდაპირ ოფიციალურ ლიდერთან და არა ერთმანეთთან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს მიდგომა ეფექტიანია და სწრაფი, იგი უკეთ მუშაობს შედარებით მარტივ და პირდაპირ სიტუაციებში. უფრო რთული ვითარება ზედმეტად ტვირთავს უფროსს, იწვევს რა არასწორი გადაწყვეტილების მიღებას ან პროცესის დროში გაწელვას. თუ პასუხისმგებელი პირი არ არის უჩვეულოდ შრომისუნარიანი და არა აქვს მაღალი დონის გამოცდილება და ენერჯია, ხელჩვეთებს სწრაფად უცრუვდებათ გული, როდესაც ხედავენ, რომ მითითებები, რომლებსაც ისინი იღებენ, ცუდადაა დაგეგმილი დროში, ან არ ერგება სიტუაციას.

გამოსახულება 5.1
პრტი უფროსი

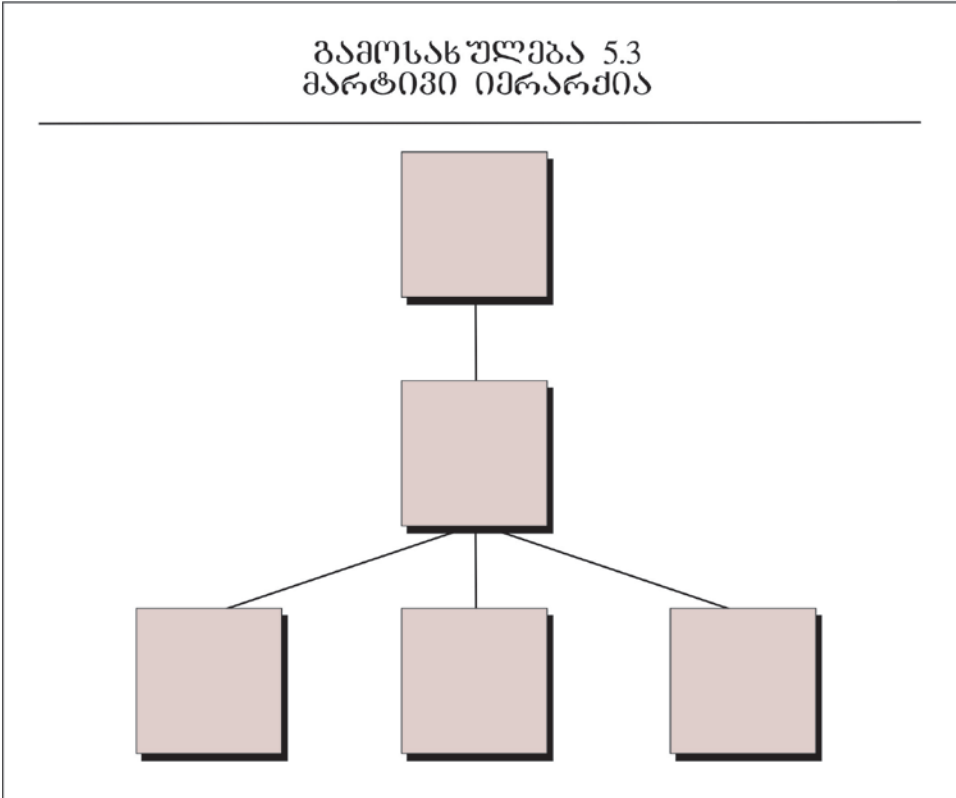


გამოსახულება 5.2
ორღონიანი უფლებამოსილება



მეორე ალტერნატივა მენეჯმენტის დონეს ქმნის უფროსის ქვევით (იხ. გამოსახულება 5.2), ორ პიროვნებას ეძლევა უფლებამოსილება ჯგუფის მუშაობის გარკვეულ სფეროებზე. მათი მეშვეობით მიედინება ინფორმაციისა და გადაწყვეტილებების ნაკადი. ეს მოწეობა მუშაობს, როდესაც ამოცანა დაყოფილია; იგი ამცირებს უფროსის კონტროლს, ათავისუფლებს რა დროს სამუშაოზე, სტრატეგიაზე ან ზემდგომებთან ურთიერთობებზე კონცენტრაციისთვის. მაგრამ ახალი ფუნის დამატება ზღუდავს ქვედა დონეების უფროსთან მისაწვდომობას. კომუნიკაცია ხდება უფრო ნელი და უფრო რთული და საბოლოოდ შეიძლება ავნოს ჯგუფის წევრების მორალურ პრინციპებს და სამუშაოს შესრულების ხარისხს.

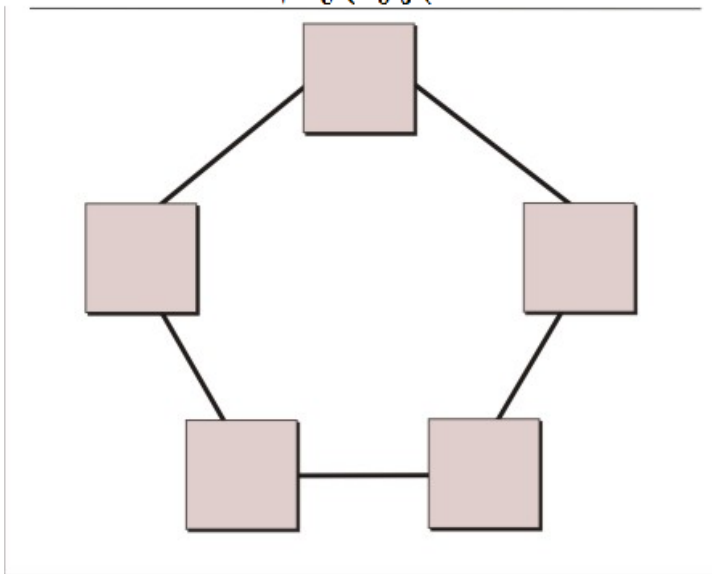
მესამე არჩევანი, ფაქტობრივად, მარტივი იერარქიის შექმნაში მდგომარეობს, სადაც საშუალო დონის მენეჯერი ანგარიშვალდებულია უფროსის წინაშე, მაგრამ, სამაგიეროდ, აკონტროლებს სიტუაციას და აქვს კომუნიკაცია სხვებთან (იხ. გამოსახულება 5.3). ამ მოწყობას ფართოდ იყენებენ თეთრ სახლში. იგი მეტ თავისუფლებას აძლევს პრეზიდენტს, რათა იგი ფოკუსირებული იყოს ძირითად ამოცანებსა და საგარეო ურთიერთობებზე, ხოლო ოპერატიულ დეტალებს განაგებს აპარატის უფროსი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს ზღუდავს წვდომას იერარქიის ზედა რგოლებზე, იგი შეიძლება უფრო ეფექტიანი იყოს, ვიდრე ორდონიანი მენეჯერული მოწყობა. ამავე დროს, კონფლიქტი ოპერატიული და ზემდგომი დონის მენეჯერებს შორის ჩვეულებრივი ამბავია და შეიძლება ერთის მიერ მეორის პოზიციის უზურპაციის მცდელობა გამოიწვიოს.



მეოთხე ვარიანტი არის წრიული ქსელი, სადაც ინფორმაცია და გადაწყვეტილებები თანმიმდევრობით გადადის ერთი ჯგუფიდან მეორეზე. (იხ. გამოსახულება 5.4). თითოეულ მათგანს შეუძლია მიღებული მონიშვნის გადაცემა ან მასზე რაიმეს დამატება. ეს დიზაინი ეფუძნება მთლიანად გვერდით კოორდინაციას და ამარტივებს კომუნიკაციას. თითოეულ ადამიანს უშუალო შეხება აქვს მხოლოდ ორ სხვასთან; ამიტომ ოპერაციები უფრო ადვილი სამართავია. მაგრამ ერთ სუსტ რგოლსაც კი ამ ჯგუფში, შეუძლია საფრთხე შეუქმნას მთელ საწარმოს. წრე შეიძლება შეფერხდეს ისეთი რთული ამოცანების გამო, რომლებიც უფრო მეტ უკუკავშირს მოითხოვს.

ბოლო შესაძლებლობა ქმნის ვერტე ვოლდებულ მრავალმხრივ ან ვარსკვლავურ ქსელს, როგორც მას პატარა ჯგუფების მკვლევრები უწოდებენ ხოლმე (იხ. გამოსახულება 5.5). ეს დიზაინი ჰგავს ჰელგესენის ჩართულობის ბადეს. იგი წარმოქმნის მრავალმხრივ კავშირებს, ასე რომ, თითოეულ ადამიანს შეუძლია დაელაპარაკოს ნებისმიერ სხვას. ინფორმაცია მიედინება თავისუფლად; გადაწყვეტილებები ითხოვს მრავალმხრივ საფუძვლებთან კავშირებს. ასეთ მრავალმხრივ ქსელში ზნეობა, როგორც წესი, ძალიან მაღალია. ეს მოწყობა კარგად მუშაობს, თუ ამოცანა არის ამორფული ან რთული, მაგრამ უფრო მარტივი საქმიანობისთვის ის არის ნელი და არაეფექტიანი. ყველაზე კარგად იგი მუშაობს, როდესაც გუნდის წევრებს აქვთ კარგად განვითარებული კომუნიკაციის უნარები, მოსწონთ მონაწილეობა, იტანენ ბუნდოვანებას, მოსწონთ მრავალფეროვნება და შეუძლიათ კონფლიქტების მართვა.

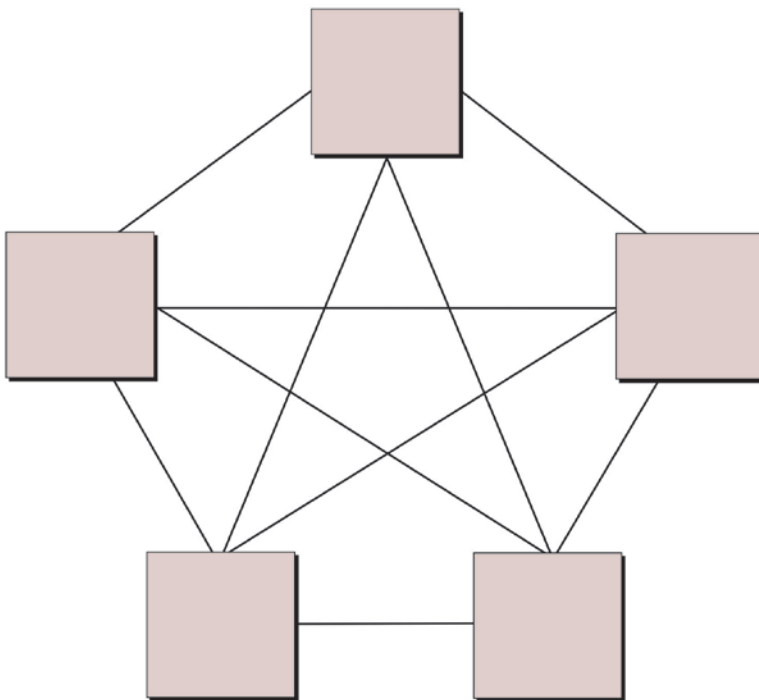
გამოსახულება 5.4.
წრიული ქსელი



გუნდური მუშაობა და ურთიერთდამოკიდებულება

ხუთკაციანი ჯგუფების შედარებით მარტივ შემთხვევებშიც კი, ფორმალურ ქსელს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს გუნდის ფუნქციონირებისთვის. შედარებით დიდ, და კომპრომისულ ორგანიზაციებში მოვლენები უფრო რთულდება. ჩვენ შეგვიძლია მივიღოთ ახალი პერსპექტივა და გავამძფროთ ჩვენი აზროვნება ჯგუფური სტრუქტურის შესახებ, თუ გავცდებით შრომის ორგანიზებას. ნაცნობის უცნობად გარდაქმნა ხშირად გვეხმარება უცნობის ნაცნობად გარდაქმნაში. გუნდური სპორტის სახეობები, როგორც მსოფლიოში არსებული ერთ-ერთი ყველაზე გასართობი საშუალებები, გეთავაზობენ სასარგებლო ანალოგიას, რათა ამოცანებიდან გამომდინარე, დაეინახოთ, თუ რამდენად განსხვავებული შეიძლება იყოს გუნდური თამაში. ყოველი შეჯიბრი მის საკუთარ, მისთვის დამახასიათებელ ურთიერთქმედების ნიმუშებს ითხოვს. ამის გამო, სხვადასხვა სპორტს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელი სტრუქტურა სჭირდება. ამგვარად, სოციალური არქიტექტურა მნიშვნელოვნად განსხვავებულია ბეისბოლის, ფეხბურთის და კალთბურთისთვის.

გამოსახულება 5.5
მრავალკაციანი ქსელი



ბეისბოლი

როგორც პიტერ როუზმა ერთხელ აღნიშნა, „ბეისბოლი არის გუნდური თამაში, სადაც ცხრა კაცი, რომელიც თავის ინდივიდუალურ მიზანს აღწევს, ქმნის მშვენიერ გუნდს“ (კეიდელი, 1984 წ., გვ. 8). ბეისბოლის გუნდი არის თავისუფლად ინტეგრირებული კონფედერაცია. ცალკეული ძალისხმევა უმეტესად სხვაზე დამოუკიდებელია, იშვიათად მოიცავს რა ერთდროულად ორ, ან სამ მოთამაშეს. მოთამაშეები, განსაკუთრებით დაცვაში, მნიშვნელოვანი დისტანციით არიან დაშორებული ერთმანეთისგან. ბეისბოლის გუნდის დიფერენცირებული, თავისუფლად დაკავშირებული ბუნების გამო, ძალზე მცირე კოორდინაციაა საჭირო სხვადასხვა პოზიციებს შორის. ორივემ - პინერმაც და ქეჩერმაც - ორივემ უნდა იცოდეს რის, გაკეთებას აპირებს მეორე, ხოლო დროდადრო, მინდორზე მყოფებმა უნდა გათვალონ, როგორ იმოქმედებს მათი თანაგუნდელი, კონკრეტულად დაცვაში ორი მოთამაშის ყოფნის ან მომწვედვის (სქეიზის) შემთხვევაში. მენეჯერის გადაწყვეტილებების უმეტესობა არის ტაქტიკური ხასიათის, რომლებიც, როგორც წესი, მოიცავენ ინდივიდუალურ ჩანაცვლებებს ან ღონისძიებებს. მენეჯერები მოდიან და მიდიან, ისე, რომ სერიოზულად ვერც კი ვნებენ გუნდის თამაშს. მოთამაშეები შეიძლება გადაყვანილ იქნენ ერთი გუნდიდან მეორეში, შედარებით ადვილად. ახალმოსულს შეუძლია საქმის კეთება სერიოზული კორექტირებების გარეშე. ჯონ აპდაიკმა კარგად შეაჯამა ეს: „როგორც ჩანს, ყველა გუნდური სპორტიდან ბეისბოლი თავისი ქმედებების ელგანტური წყვეტილობით, თავისი უზარმაზარი და მყუდრო მინდვრით, რომელიც აქა-იქ მოფენილია გამობრძმედილი, თეთრებში ჩაცმული, გაწონასწორებული კაცებით, მათი თავშეკავებული მათემატიკით, ყველაზე უკეთ შეეფერება ადგილს, რომელიც მოერგება და რომელსაც მორთავ-მოკაზმავს მარტოხელა ადამიანი. ეს არის არსობრივად განმარტოვებული კაცის თამაში.“ (კეიდელი, 1984 წ., გვ. 14-15).

ფეხბურთი

ამერიკული ფეხბურთი სხვა ამბავია. განსხვავებით ბეისბოლისგან, მოთამაშეები მჭიდრო სიახლოვეში თამაშობენ. მსაჯებს და უკანა თავდამსხმელებს ესმით, ხედავენ ან ეხებიან ერთმანეთს. ყოველი თამაში მოიცავს მოედანზე მყოფ ყველა მოთამაშეს. ძალისხმევა თანმიმდევრულადაა დაკავშირებული თამაშის წინასწარ შედგენილ გეგმაში. მსაჯების ქმედებები გზას უხსნის უკანმარბების მოძრაობას; დაცვითი გუნდის მინდვრის პოზიცია ხდება შეტევის ამოსავალი წერტილი და პირიქით. შეტევიდან დაცვაში გარდამავალ პერიოდში გადამწყვეტ როლს თამაშობს სხვა სპეციალიზებულ ფეხბურთელთა ჯგუფი (განსხვავებით ბეისბოლისგან, ცალკეული მოთამაშის ძალისხმევა მკაცრად კოორდინირებულია. ჯორჯ ალენი, “Washington Redskins”-ის მწვრთნელი ამბობს: „ფეხბურთის თამაში ძალიან წააგავს დანადგარს. იგი კეთდება სხვადასხვა ნაწილისგან. თუ ერთი ნაწილი არ მუშაობს, ერთი მოთამაშე შენი საწინააღმდეგ მიმართულებით მოძრაობს და არ აკეთებს თავის საქმეს, მთელი დანადგარი ჩერდება“ (კეიდელი, 1984 წ., გვ. 9).

ნაწილებს შორის არსებული მჭიდრო კავშირის გამო ფეხბურთის გუნდი კარგადაა ინტეგრირებული, ძირითადად დაგეგმვის და იერარქიული კონტროლის მეშვეობით. ძირითადი ერთეულები არიან თავდამსხმამელები, დაცვა და სპეციალიზებულ მოთამაშეთა ჯგუფი, სადაც თითოეულს თავისი კოორდინატორი ჰყავს. მთავარი მწვრთნელის მითითებებით გუნდი იყენებს წინასწარი დაზვერვის მონაცემებს და სხვა დაკვირვებებს, რათა წინასწარ

შეიმუშაოს სტრატეგია, ანუ თამაშის გეგმა. თამაშის მიმდინარეობისას სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, როგორც წესი, იღებს მთავარი მწვრთნელი. ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს როგორც შეტყვის, ისე დაცვის შესახებ, იღებენ ასისტენტები ან დანიშნული მოთამაშეები (კეიდელი, 1984 წ.).

ფეხბურთის გუნდის სისტემური ბუნების გამო, ძნელია მოთამაშეების გადანაცვლება ერთი გუნდიდან მეორეში. ერთხელ ირვ ქროსმა, "Philadelphia Eagles" -ის წარმომადგენელმა, აღნიშნა: „Eagles“-ის მოთამაშე ვერასოდეს გადავა ადვილად "Dallas Cowboys"-ში; უბრალოდ, მათ ძალზე განსხვავებული სისტემა და ფილოსოფია აქვთ.“ (კეიდელი, 1984 წ., გვ. 15). განსხვავებით ბეისბოლისგან, ფეხბურთი რთულ სტრატეგიას და მკაცრად შეკავშირებულ აღსრულებას მოითხოვს (კეიდელი, 1984 წ.).

კალათბურთი

კალათბურთის მოთამაშეები კიდევ უფრო მეტ სიახლოვეში თამაშობენ, ვიდრე ფეხბურთელები. მწვავე, სწრაფად მოძრაგ გადასვლაში, შეტევა, ერთსა და იმავე მოთამაშისთვის, შეიძლება გახდეს დაცვა. კალათბურთელის ძალისხმევა მაღალი ურთიერთქმედებით ხასიათდება; თითოეული მოთამაშე დამოკიდებულია ყველა სხვა მოთამაშის ძალისხმევაზე. თითოეული მოთამაშე შეიძლება ჩართული იყოს ნებისმიერი სხვა ოთხი პარტნიორის თამაშში. ნებისმიერს შეიძლება ეჭიროს ბურთი და ეცადოს ანგარიშის გაზრდას.

კალათბურთი ძალზე წააგავს იმპროვიზებულ ჯაზს: გუნდი მოითხოვს მაღალი დონის სპონტანურ, ორმხრივ აწყობას. ყველანი მოძრაობენ, სშირად სტიქიურად და არა წინასწარგანსაზღვრული მიმართულებით. კალათბურთის წარმატებული სეზონი დიდად არის დამოკიდებული გუნდის წევრებს შორის არსებულ შინაგან კავშირზე, თუ როგორ „კითხულობენ“ და პროგნოზირებენ ერთმანეთის მოძრაობას თანაგუნდელები. მოთამაშეებს, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში არიან ერთად, განვითარებული აქვთ შეგრძნება იმისა, თუ რას გააკეთებს თითოეული მათგანი სხვადასხვა ვითარებაში. ახალმოსულებით დაკომპლექტებული გუნდი აწყდება სირთულეებს, მოერგოს ცალკეულ წინასწარგანწყობებს ან თავისებურებებს. კეიდელი (1984 წ.) აღნიშნავს, რომ მწვრთნელები ასრულებენ გამაერთიანებლების ფუნქციას, რომელთა პერიოდული ჩარევა აძლიერებს გუნდის მჭიდრო კავშირს, ეხმარება მოთამაშეებს კოორდინირებაში. ბეისბოლის გუნდებისგან განსხვავებით, კალათბურთის გუნდები ვერ ფუნქციონირებენ, როგორც ცალკეული ვარსკვლავების ნაკრები. ფეხბურთისგან განსხვავებით, კალათბურთს არ ჰყავს რაიმე სახის ჯგუფები. ეს თამაში ერთი მთლიანი, ჰარმონიზებული გუნდის ძალისხმევაა.

ლიუკის უნივერსიტეტის კალათბურთელ ქალთა წარმატებულმა გუნდმა 2000 წელს დაამტკიცა ჯგუფური დამოუკიდებლობისა და შეკავშირების მნიშვნელობა. გუნდმა გაიმარჯვა იმიტომ, რომ მოთამაშეებს შეეძლოთ სხვების მოქმედებების გათვლა. ცალკეული „მე“ კოლექტიურ „ჩვენს“ დაემორჩილა. ბურთის გადაცემა თანაგუნდელისთვის მაღალ შეფასებას იმსახურებდა და ისევე ფასობდა, როგორც ბურთის ჩაგდება. კალათბურთი არის „სწრაფი“, ფიზიკურად ახლო და ადამიანებით გადავსებული, სადაც მოქმედებაშია 20 ხელი და ფეხი, ზევით და ქვევით, გარდიგარდმო, ჰაერში. რაც უფრო უკეთესია გუნდი, მით უფრო ზუსტია ბურთის გადაცემა იმ

მიმართულებით, რომელიც სხეულებით დაბლოკილია.” (ლუბანი, 2001 წ., გვ 1).

წარმატებული გუნდური თამაშის მახასიათებლები

როგორც სპორტში, ისე სხვაგან, გუნდური მუშაობა დამოკიდებულია თამაშზე – იმაზე, რის გაკეთებასაც გუნდი ცდილობს. კლეიდელი (1984 წ.) გვისვამს სათანადო სტრუქტურის შერჩევასთან დაკავშირებულ რამდენიმე მნიშვნელოვან კითხვას:

- როგორია ადამიანებს შორის ურთიერთობების ბუნება და ხარისხი?
- როგორია გუნდის წევრების გეოგრაფიულ სივრცეში განაწილება?
- თუ გაავითვალისწინებთ ჯგუფის მიზნებსა და შეზღუდვებს, სად არის აქ უფლებამოსილება?
- როგორ მიიღწევა კოორდინაცია?
- რომელი სიტყვა აღწერს ყველაზე კარგად საჭირო სტრუქტურას: კონგლომერატი, მექანიკური, თუ ორგანული?
- რომელი სპორტული ტერმინი აღწერს ყველაზე კარგად მენეჯმენტის ამოცანას: მოთამაშეების რიგითობის ბარათის შევსება თამაშის წინ, თამაშის გეგმის მომზადება, თუ თამაშის დინებაზე ზემოქმედების მოხდენა?

გუნდის სტრუქტურა შეიძლება განსხვავებული იყოს თავად ერთსა და იმავე ორგანიზაციის შიგნით. მაგალითად, ერთი ფარმაცევტული კომპანიის სამეცნიერო-კვლევითი ნაწილის მენეჯერმა ახალი წამლის აღმოჩენასა და გაკეთებაში დაინახა სტრუქტურული განვითარება: „ეს პროცესი ვითარდება სამ განსხვავებულ ეტაპზე. ეს წააგავს ბეისბოლიდან ფეხბურთზე და კალათბურთზე გადასვლას“ (კეიდელი, 1984. წ. გვ. 11). ძირითადი ფუნდამენტალური კვლევისას ცალკეული მეცნიერები დამოუკიდებლად მუშაობენ ცოდნის შექმნისთვის, რათა შეიმუშაონ ცოდნის ერთობლიობა. ბეისბოლის მსგავსად, ინდივიდუალური შრომა არის ნორმა. მას შემდეგ რაც დადგინდება სავარაუდო წამალი, იგი ექსპერიმენტატორი ქიმიკოსებიდან გადაეცემა ფარმაკოლოგ მკვლევრებს და მერე – ტოქსიკოლოგებს. თუ წამალი მიიღებს წინასწარ ფედერალურ თანხმობას, მაშინ წავა კლინიკოს მკვლევრებთან, ექსპერიმენტული ტესტების ჩასატარებლად. ეს თანამიმდევრული ურთიერთობა ფეხბურთის თამაშის თანამიმდევრობას ჰგავს. საბოლოო ეტაპზე („ახალი წამლის გამოყენება“) ექიმები, სტატისტიკოსები, ფარმაცევტები, ფარმაკოლოგები, ტოქსიკოლოგები და ქიმიკოსები მუშაობენ მჭიდროდ და თანაზიარად, რათა მოიპოვონ „საკვებისა და წამლების ადმინისტრაციის“ თანხმობა. მათი მცდელობა ძალზე წააგავს მჭიდროდ შეკავშირებულ კალათბურთის გუნდს (კეიდელი, 1984 წ.).

იან ჰეინსი, „FzioMed“-ის აღმასრულებელი ვიცე პრეზიდენტი, რომელიც, ამავე დროს, არის ქირურგიული ოპერაციებისას ნაწიბუროვანი ქსოვილის პრევენციის ახალი ბიოსამედიცინო მიდგომების კალიფორნიელი შემქმნელი, ესმაურება ფარმაცევტული დარგის წარმომადგენლების დაკვირვებებს. იგი აცხადებს: „სპორტში თამაში გრძელდება მხოლოდ მოკლე პერიოდის განმავლობაში. ჩვენ საქმეში ყოველი თამაში თვეების, ხანდახან წლების განმავლობაში გრძელდება. ეს ძალიან წააგავს კრიკეტს. ერთი თამაში

შეიძლება გაგრძელდეს რამდენიმე დღე და მაინც ფრედ დამთავრდეს. ჩვენი პროდუქტი რამდენიმე წლის განმავლობაში გადიოდა გამოცდას და ახლა ჩვენ გვიხდება გადავიყვანოთ გუნდი ახალ ფაზაში; ვიმუშავოთ საკვებისა და წამლების ადმინისტრაციასთან, იმისათვის, რომ მივიღოთ საბოლოო თანხმობა, რასაც ასევე დიდი დრო სჭირდება.“ რონ ჰეინსი, ამ ფირმის თავმჯდომარე, აღნიშნავს, თუ რა როლია შეცვალის მისი ლიდერშიფის სტილი იმის გამო, რომ თამაშის წესები იცვლება: „მე გადმოვედი გაფართოებული გუნდის მენეჯერობიდან მფლობელობამდე, სადაც ერთსა და იმავე სტადიონზე, ერთდროულად, სხვადასხვა თამაში თამაშდება. თუ ჩვენი ლიდერშიფი სწრაფად არ გადაერთვება ერთი თამაშიდან მეორეზე, ჩვენი მოქმედება ვერ გამოიღებს სწორი მუშაობის შედეგებს.“ საქმის სწორად კეთება მოითხოვს სტრუქტურას ან სტრუქტურებს, რომლებიც კარგად იქნებიან მორგებული იმაზე, რის მიღწევასაც ორგანიზაცია აპირებს.

გუნდური სტრუქტურა და მაღალი მიღწევები

კარგად არის დასაბუთებული მკაფიო და სწორი სტრუქტურის აუცილებლობა გუნდური მუშაობისთვის. მაგალითად, კაცენბახმა და სმიტმა (1993 წ.), როდესაც ისინი თავიანთ წიგნზე „გუნდების კეთილგონიერება“ მუშაობდნენ, ასობით ადამიანი გამოკითხეს ორმოცდაათზე მეტი გუნდის შესახებ. მათმა ნიმუშმა მოიცვა ოცდაათი საწარმო ისეთ განსხვავებულ ადგილებში, როგორცაა „Motorola“, „Hewlett Packard“, „Operation Desert Storm“ და „Girl Scouts“. მათ ერთმანეთისგან მკაცრად გამოიხსნეს არადიფერენცირებული „ჯგუფები“ და აშკარად ფოკუსირებული „გუნდები“: გუნდი არის ადამიანების მცირე რაოდენობა, რომელთაც აქვთ დამატებითი ერთმანეთის შემაჯავებელი უნარები, ერთგულად ემსახურებიან იმ საერთო მიზანს, სამუშაო ამოცანებს და მიდგომას, რომლებზეც ისინი ერთობლივ პასუხისმგებლობას გრძნობენ (გვ. 112).

კაცენბახის და სმიტის კვლევა გამოყოფს მაღალი ხარისხის გუნდების ექვს განსხვავებულ მახასიათებელს:

- *მაღალი მიღწევების მქონე გუნდები თავიანთი მიზნების ფორმირებას ახორციელებენ საკუთარი შესაძლებლობების ან მათ წინაშე მდგარი მოთხოვნების შესაბამისად, რომელთაც მათ, როგორც წესი, ზედა რგოლის მენეჯმენტი უყენებს. ზემდგომი მენეჯერები განსაზღვრავენ გუნდის ბუნებას, ლოგიკურ დანიშნულებას და გამოწვევებს, აძლევენ რა გუნდებს თავისუფლებას, რომ თავად დასახონ სამუშაო მიზნები და გეგმები. გუნდებისთვის მკაფიო უფლებამოსილებების მიცემით და შემდგომ გვერდზე გადგომით, მენეჯმენტი გზას აძლევს კოლექტიურ ენერჯიასა და კრეატიულობას.*
- *მაღალი მიღწევების მქონე გუნდები საერთო მიზნებს კონკრეტულ, შეფასებად ამოცანებად გარდაქმნიან. მიზანი წარმოშობს საერთო მისიას, მაგრამ წარმატებული გუნდები დგამენ დამატებით ნაბიჯებს, რათა მიზანი კონკრეტულ და შეფასებად ამოცანებად აქციონ: „თუ გუნდი ვერ ისახავს კონკრეტულ ამოცანებს, ან თუ ეს ამოცანები არ არიან დაკავშირებული უშუალოდ გუნდის საერთო მიზანთან, მაშინ გუნდის წევრები იბნევიან, იშლებიან ნაწილებად და დაბალი მიღწევის მქონე თანამშრომლებად იქცევიან. და პირიქით, როდესაც მიზნები და*

ამოცანები ერთმანეთზე იგება და უერთდება გუნდის ვალდებულებებს, ისინი მიღწევის ძლიერი მამოძრავებლები ხდებიან.“ (გვ. 113).

- *მაღალი მიღწევების მქონე გუნდები არიან მართვადი მოცულობის კაცუნბახი და სმიტი აღგენენ ეფექტიანი გუნდის მოცულობის ოპტიმალურ ოდენობას, რომელიც სადღაც ორიდან ოცდახუთ კაცამდე მერყეობს: „ათი ადამიანი, თავისი ინდივიდუალური, ფუნქციური და იერარქიული განსხვავებებით, უფრო კარგად იმუშავებს საერთო გეგმის მისაღწევად და შედეგებზე საერთო ანგარიშვალდებულებით, ვიდრე ორმოცდაათი კაცი.“ (გვ. 114). უფრო მეტი წევრი უფრო მეტ სტრუქტურულ სირთულეს ნიშნავს, ამიტომ გუნდები უნდა იხრებოდნენ უფრო მცირე მოცულობისკენ, რომლის დროსაც შესაძლებელი იქნება საქმის კეთება.*
- *მაღალი მიღწევების მქონე გუნდებში გამოცდილების სწორი ნაზავია წარმოდგენილი. სტრუქტურული ფრეიმი ხაზს უსვამს აუცილებელ კავშირს სპეციალიზაციასა და გამოცდილებას შორის. ეფექტიანი გუნდები ეძებენ სრულყოფილ ტექნიკურ ცოდნას; „პროდუქციის შემქმნელი გუნდები, რომელთა წევრებიც არიან მხოლოდ მარკეტოლოგები ან ინჟინრები, უფრო ნაკლებად აღწევენ წარმატებას, ვიდრე ისინი, რომელთაც, დამატებით, ორივე უნარი აქვთ.“ (გვ. 115). გარდა ამისა, სამაგალითო გუნდები ეძებენ და სტიმულს აძლევენ პრობლემების გადაჭრის, გადაწყვეტილების მიღებისა და პიროვნებებს შორის ურთიერთობების უნარის განვითარებას, რათა გუნდი ფოკუსირებული იყოს ამოცანაზე და გათავისუფლდეს დამღწელი ადამიანური დავებისგან.*
- *მაღალი მიღწევების მქონე გუნდები სამსახურეობრივი ურთიერთობების ერთგულნი არიან. „გუნდის წევრები უნდა შეთანხმდნენ, ვინ რომელ კონკრეტულ სამუშაოს გააკეთებს, როგორ შედგება განრიგები და როგორ მოხდება მათი დაცვა, რომელი უნარები უნდა განვითარდეს, როგორ უნდა მოხდეს გუნდის მუდმივი წევრის უფლების მოპოვება, როგორ უნდა მიიღოს გუნდმა გადაწყვეტილებები და როგორ უნდა შეცვალოს ისინი.“ (გვ. 115). ეფექტიან გუნდებს სჭირდებათ დრო, რათა შეისწავლონ, თუ ვინ შეეფერება ყველაზე კარგად მოცემულ დავალებას, აგრეთვე ისიც, თუ როგორ უნდა მოხდეს ცალკეული როლების შეჯერება. გარკვეულობის მიღწევა სხვადასხვა გუნდში სხვადასხვანაირად ხდება, მაგრამ ორგანიზაციული სტრუქტურისგან განსხვავებით, აქ უფრო მეტია საჭირო როლების დასადგენად და ადამიანის ადგილის განსასაზღვრად ოფიციალურად დადგენილ პასუხისმგებლობათა განაწილებაში. გუნდების უმეტესობა ითხოვს იმის მკაფიოდ დადგენას, ვინ რა უნდა აკეთოს და როგორ. და კიდევ, როგორ უნდა იურთიერთონ ადამიანებმა ერთმანეთთან სხვადასხვა დავალების განხორციელების დროს.*

ერთი შესაძლებლობა არის პასუხისმგებლობების სქემის გამოყენება (გალბრაიტი, 1977 წ.). პასუხისმგებლობების სქემა წარმოადგენს ჩარჩოს და ენას იმის გასახმოვანებლად, თუ როგორ უნდა მოხდეს ადამიანების ერთად მუშაობა. მოცემულ ამოცანაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება ერთ ადამიანს, ან საერთო ანგარიშვალდებულებების მქონე ადამიანების ჯგუფს. შემდეგი ნაბიჯია იმის განსაზღვრა, თუ როგორ არის ეს როლი დაკავშირებული გუნდის სხვა წევრებთან. უნდა მისცეს თუ არა ვინმემ თანხმობა ამ პასუხისმგებელი პირის ქმედებებზე? არიან ადამიანები, რომლებსაც

კონსულტაციები სჭირდებათ? არიან ისეთები, რომლებიც მუდმივად უნდა იყვნენ ინფორმირებული? აკრონიმი „კთიპა“ აჯამებს სტრუქტურას: „კ“ - კონსულტირება, „თ“ - თანხმობა, „ი“ - ინფორმირებულობა, „პ“ - პასუხისმგებლობა და „ა“ - არაინფორმირებულობა. რა ფორმაც უნდა მიიღოს მან, მაღალი მიღწევის მქონე გუნდი „დებს სოციალურ კონტრაქტს წევრებს შორის, რომელიც დაკავშირებულია მათ მიზანთან, ინსტრუქციებთან და ავალდებულებს და ასწავლის მათ, როგორ უნდა იმუშაონ ერთად.“ (კაცენბერგი და სმიტი, 1993 წ. გვ. 116):

- *მაღალი მიღწევის მქონე გუნდების წევრები გრძობენ კოლექტიურ ანგარიშვალდებულებას.* ინდივიდუალური პასუხისმგებლობების დადგენა მნიშვნელოვანია კარგად კოორდინირებული საქმისთვის, მაგრამ ეფექტიანი, ძლიერი გუნდი პოულობს კოლექტიური ანგარიშვალდებულების შენარჩუნების გზებს: „გუნდები, რომლებსაც ერთი მიზანი და მიდგომა აქვთ, აუცილებლად ინარჩუნებენ პასუხისმგებლობას გუნდის შედეგზე, როგორც ცალკეული პირები და როგორც გუნდი.“ (გვ. 116).

გუნდებში მუშაობა ძალიან პოპულარული გახდა, მაგრამ ხშირად მცირე ყურადღება ეთმობა იმას, თუ რამ უზრუნველყო მათი წარმატება. თავის გაველიან სტატიის ბრაიან დუმიანი (1994 წ.) მიუთითებს საერთო შეცდომაზე: „გუნდები ხშირად ვაკუუმში ექცევიან, აქვთ მცირე ან არანაირი დახმარება, ან მომზადება და არაფერს ცვლიან თავიანთ სამუშაო დიზაინში; მათ არა აქვთ არანაირი ახალი სისტემები, მაგალითად, ელექტრონული ფოსტა, რომელიც გუნდებს კომუნიკაციაში დაეხმარებოდა. იზრდება იმედგაცრუება და ადამიანები ერთგვიან დაუსრულებელი შეხვედრების მახეში, ცდილობენ რა გაარკვიონ, რატომ ჰქვიათ მათ გუნდი და რის გაკეთებას ელიან მათგან.“ ფოკუსირებული, დაკავშირებული სტრუქტურა არის მაღალეფექტიანი გუნდების ძირითადი გამაძლიერებელი ფაქტორი. ძალიან მაღალი პროფესიული უნარების მქონე ადამიანებიც კი, რომლებიც გამაღებით ისწრაფვიან ერთი მიზნის მისაღწევად, მარცხს განიცდიან და წაიბორძიკებენ, თუ ჯგუფის სტრუქტურა მუდმივად წარმოქმნის უთანასწორობას, გაურკვევლობას და ფრუსტრაციას.

თვითმართვადი გუნდები: მომავლის სტრუქტურა

სპორტული გუნდის ზემოთ განხილულმა მაგალითმა რაღაც როლები მიანიჭა ზემოდან-ქვემოთ გუნდის მენეჯერს. მაგრამ რას ვიტყვით იმ გუნდებზე, რომლებიც თავად მართავენ თავის თავს, ორგანულად - ქვევიდან ზევით? თვითმართვადი გუნდები განისაზღვრნენ, როგორც თანამშრომელთა ჯგუფები, რომელთაც შემდეგი მახასიათებლები აქვთ (ველინსი და სხვა, 1990 წ.):

- ისინი მართავენ თავიანთ თავს (გეგმავენ, ორგანიზებას უკეთებენ, აკონტროლებენ, კადრებს იყვანენ და მონიტორინგს უწევენ).
- ისინი აძლევენ სამუშაოს თავის წევრებს (წვევტენ, ვინ, რა, სად და როდის უნდა გააკეთოს).
- ისინი გეგმავენ სამუშაოს და ადგენენ განრიგს (აკონტროლებენ დაწვების და დასრულების დროს, სამუშაოს მიმდინარეობას და მიზნების დასახვას).

- ისინი დებულობენ პროდუქციასა ან მომსახურებასთან დაკავშირებულ გადაწყვეტილებებს (იღებენ პასუხისმგებლობას ინვენტარზე, ხარისხის კონტროლის გადაწყვეტილებებზე და სამუშაოს შეწყვეტაზე).
- ისინი ატარებენ პრობლემების გადასაჭრელ ღონისძიებებს (განიხილავენ ხარისხთან დაკავშირებულ საკითხებს, განსაზღვრავენ კლიენტების მომსახურების საჭიროებას, წევრების დისციპლინას და ანაზღაურებას).

მონაცემები გვეუბნებიან, რომ თვითმართული გუნდები ხშირად უკეთეს შედეგებს აჩვენებენ და უფრო მაღალ ზნეობრივ პრინციპებს ამჟღავნებენ, ვიდრე ის ჯგუფები, რომლებიც ტრადიციული – ზემოდან ქვემოთ – კონტროლის ქვეშ მუშაობენ (კოენი და ლედფორდი, 1994 წ.; ემერი და ფრედენდალი, 2002 წ.). მაგრამ იმისათვის, რომ ასეთი გუნდები შეიქმნას და მათ რესურსები მისცენ, აუცილებელია სამუშაოს ეფექტიანად შესრულებისთვის საჭირო რესურსების გადაცემა. მრავალმა კარგად ცნობილმა ფირმამ, რომელთა შორისაა „Microsoft“, „Boeing“, „Google“, „W.L.Gore“, „Southwest Airlines, Harley-Davidson, „Whole Foods“ და „Goldman Sachs“ – წარმატებით გაიკვლიეს გზა თვითმართვადი გუნდებიდან დიდი მოგებისკენ, ისე, რომ არ ჩაეფლნენ ლოგისტიკურ ქაოსში და არ დაუბრუნდნენ ტრადიციულ ბრძანება-კონტროლის სტრუქტურას. ამის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს „ჯენერალ მოტორსის“ „სატურნის“ განყოფილება.

1983 წელს „ჯენერალ მოტორსმა“ გამოაცხადა, რომ იწყებდა რეკონსტრუქციურ ექსპერიმენტს: „სატურნის პროექტს“, რომელსაც ახლებურად უნდა გამოეშვა მანქანები. სატურნის მაგალითმა აჩვენა, რა შეიძლება მოხდეს, როდესაც შესაფერისი ფუნქციებისა და ურთიერთობების სტრუქტურებში სწორად განალაგებ ადამიანებს. მას შემდეგ, რაც დამფუძნებელმა კომპანიამ პროექტის განხორციელება დაიწყო, სატურნმა სწრაფად მიაღწია ხარისხის, მომხმარებლების კმაყოფილების და კლიენტების ლოიალობის მაღალ დონეს, რაც აჭარბებდა აშშ-ის საავტომობილო დარგში მომუშავე კომპანიების მაჩვენებლებს. რაში მდგომარეობდა ამ კომპანიის წარმატების საიდუმლოება?

დამსახურება უნდა მიეწეროს მის დახვეწილ, თანამდეროვე ტექნოლოგიებს და მის სწორ მიდგომებს ადამიანების მართვისადმი, აგრეთვე მის უნიკალურ კულტურას. ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, სატურნი ფართოდ მოიხმარდა კომპიუტერებს; მან გამოიყენა რობოტები მრავალი, განმეორებადი და სახიფათო სამუშაოების შესასრულებლად. ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით უნდა გამოიყოს ტრენინგები, კონფლიქტების მართვა და თანამშრომლების ინტენსიური მონაწილეობა. ლეგენდარულია სატურნის მიერ საქმის კეთების უნიკალური მეთოდების გამოყენება და ერთიანობა. მიუხედავად ამისა, შეუძლებელია სატურნის მკაფიო სტრუქტურის, როგორც მისი მიღწევებისა და წარმატებების მთავარი ელემენტის, არშემჩნევა.

მოელი საწარმოს მასშტაბით, სატურნის თანამშრომლები უფლებამოსილი იყვნენ, რამდენიმე მოქნილი ინსტრუქციის ფარგლებში, მონაწილეობა მიეღოთ გუნდური გადაწყვეტილებების მიღებაში. უკან დარჩა შემზღუდველი წესები და რკინის ფარდა, რადგან კომპანიამ გადაუხვია

ზევიდან ქვევით სამუშაო პროცედურებიდან, ანუ, როგორც თანამშრომლები უწოდებდნენ ხოლმე, „ჯენერალ მოტორსის ძველი სამყაროდან“. კომპანიის დაარსების ადრეულ ეტაპზე ახალი მენეჯერი, რომელიც „ჯენერალ მოტორსიდან“ იყო წამოყვანილი, დადიოდა ხაზებს შორის და უცებ შეამჩნია, თუ როგორ იდგა კონვეიერის ერთ-ერთი მუშა სათადარიგო ნაწილების გროვასთან. მან ჰკითხა ამ თანამშრომელს, რატომ არ იყენებდნენ ამ ნაწილებს. მუშამ უპასუხა, რომ ისინი არ აკმაყოფილებდნენ ხარისხის სტანდარტებს. მენეჯერმა დაავალა ეს ნაწილები მაინც გამოეყვინათ. მუშამ უარი განაცხადა. ძალიან მალე სცენაზე გამოჩნდა „საავტომობილო დარგის მუშათა გაერთიანების“ პრეზიდენტი და მთავარი მენეჯერი. მათ საჩქაროდ უთხრეს [(ახალ მენეჯერს)], რომ აქ, სატურნში, საქმეები ასე არ კეთდებოდა და რომ უმჯობესი იქნებოდა თავისი საქმისთვის მიეხედა და ესწავლა, რაზეც მენეჯერმა უპასუხა: „რა არის ჩემი საქმე?“ გაერთიანების ხელმძღვანელმა კი უპასუხა: „ეს შენ უნდა აღმოაჩინო“. (დილი და ჯენკინსი, 1994 წ. გვ. 244).

სატურნის ინჟინრები და კონვეიერის მუშები ერთად მუშაობდნენ პრობლემების გადასაწყვეტად და საწარმოო პროცესების გეგმის შესაქმნელად. ხარისხი ყველას ეხებოდა და ნებისმიერ მუშას ჰქონდა უფლება, გაეჩერებინა კონვეიერი, თუ რამე ისე არ იყო, როგორც უნდა ყოფილიყო. დამოკიდებულება „საავტომობილო დარგის მუშათა გაერთიანებასა“ და სატურნის მენეჯერს შორის იყო გულისთავი და თანამშრომლური, რომელიც ემყარებოდა მხოლოდ ერთფურცლიან ოფიციალურ შეთანხმებას.

სატურნში ავტომობილების აწეობის უდიდესი ნაწილი გუნდურად სრულდებოდა. 150-ზე მეტი საწარმოო გუნდი, თავისი რვიდან თხუთმეტამდე სხვადასხვა კვალიფიკაციისა და მაღალი ურთიერთდამოკიდებულების მქონე მუშით, მანქანებს ნახევარმილიანი სიგრძის კონვეიერზე აწეობდა. თანმიმდევრული, მუდმივად განმეორებადი მუშაობის ტრადიციული სისტემა, თავისი იზოლირებული მუშახელით, წარსულს ჩაბარდა. სატურნმა შექმნა „სამუშაო გარემო, სადაც ადამიანები გვთავაზობენ ლიდერშიფს თავისთვისაც და სხვებისთვისაც. სატურნს ასე გამორჩეულს ხდის მისი თანამშრომლობა, თვითმართველობა და გუნდური მმართველობა. პრობლემები წყდება ადამიანების მიერ, რომლებიც ერთად მუშაობენ – მათ არაფერს აგზავნის ზევით სხვებთან, რომ იმ სხვებმა გადაუჭრან პრობლემები.“ (გვ. 30).

სატურნის გუნდებმა დაგვანახეს კაცენბახის და სმიტის (1993) წარმატებული გუნდების სახე. მანქანის დიზაინი, კორპორაციული ღირებულებები და ხარისხის სტანდარტები წამოვიდა ხელმძღვანელებისგან, მაგრამ თითოეულმა გუნდმა გაითავისა ფართო მიზნები და ისინი თავისი მუშაობის ამოცანებად გაიხადა. გუნდებს მიეცათ უფლება, შეხება ჰქონოდათ ბიუჯეტთან, უსაფრთხოების პროცედურებთან, ერგონომიკასთან, შვებულებებთან, სამსახურის გაცდენებთან და სხვა საკითხებთან. ფაქტობრივად, თითოეული გუნდი თავად მართავდა თავის ბიზნესს ზოგადი სახელმძღვანელო მითითებების ფარგლებში. კომპანიის სისტემის მუშაკმა აღწერა, როგორ მიიღწეოდა ეს მის გუნდში: „სამუშაო პირობები ისეთია, რომ გეგონება საკუთარ კომპანიას მართავ. ჩვენ ვაღვანთ, როდის არის ცვლა, ვინ სად იწყებს, როდის არის შესვენება და ჭამის დრო და

განვსაზღვრავთ შეგებულებების გრაფიკს“ (დიდი და ჯენკინსი, 1994 წ. გვ. 242).

სატურნის გუნდმა შექმნა თავისი საკუთარი ურთიერთობების წესები. ცვლის დაწყებამდე გუნდის წევრები იკრიბებოდნენ ცენტრში, ხუთი ან ათი წუთით. ისინი განსაზღვრავდნენ დღის როტაციას. ათკაციან გუნდს გასაკეთებელი ექნებოდა ათი სამუშაო და, როგორც წესი, ამ სამუშაოების ირგვლივ ტრიალებდა, გარდა იმ შემთხვევებისა, რომლებიც გულისხმობდნენ მძიმე საგნების აწევას ან სტრესს. ყოველ კვირას ქარხანა იხურებოდა, რათა გუნდებისთვის საშუალება მიეცა, განეხილათ ხარისხის სტანდარტები, ბიუჯეტი, უსაფრთხოება და კონვეიერის ერგონომიკა. გუნდების მიერ ნაკისრი პასუხისმგებლობების დონე ასახული იყო შიდა დიზაინის გუნდის მიერ, რომელმაც გადაწყვიტა, გაეუქმებინა თექვსმეტი გუნდური სამუშაო. ეძებდა რა ხარჯების შემცირების გზებს გუნდმა აღმოაჩინა არაეფექტიანი პრაქტიკა: ძალზე შორს სიარული კონვეიერის ნაწილების მოსატანად. ამ ნაწილების კონვეიერთან ახლოს მიტანა ამცირებდა მანძილს, მაგრამ, ამავე დროს, აუქმებდა ზედმეტ და უსარგებლო სამუშაო ადგილებს. გუნდმა - მათ შორის იმათაც, ვინც საბოლოოდ სხვა პოზიციებზე გადავიდნენ სატურნში - გადაწყვიტა, თუ რომელი პოზიციები უნდა გაეუქმებინათ.

ჯგუფური ანგარიშვალდებულება გახდა სატურნის გუნდებისთვის მუშაობის მისაღები გზა. მუშები ყოველ დღე ადევნებდნენ თვალს რიცხვებს. ყოველ წელს თითქმის 10 000 ამერიკული დოლარის ოდენობის ანაზღაურება იღვა რისკის წინაშე. თუ კომპანია თავისი მუშაობით შეასრულებდა დასახულ ამოცანებს, ყველა იგებდა. თუ ვერ მიაღწევდა მიზნებს, ზარალიც თანაბრად განაწილდებოდა. სატურნში ყველა აღიარებდა, რომ ყველაფერი შესანიშნავად არ იყო. მაგრამ არსებობდა საერთო შეთანხმება, რომ გუნდები სწავლობდნენ შეცდომებზე და მუდმივად აუმჯობესებდნენ გუნდური მუშაობის სტრუქტურას.

1980-იან წლებიდან მოყოლებული, სატურნს მრავალი აღმასვლა და დაღმასვლა ჰქონდა. დღეს კომპანია არის „ჯენერალ მოტორსის“ განყოფილება და უფრო მჭიდროდაა დაკავშირებული დამფუძნებელ კომპანიასთან. ორივე ახალი პრეზიდენტი – რომლებიც 1988 წელსა და 2000 წლებში აირჩიეს – „ჯენერალ მოტორსიდან“ მოვიდა. 2004 წლიდან მოყოლებული, ავტომობილები ისე იყო დაპროექტებული, რომ შეეძლოთ „ჯენერალ მოტორსის“ სხვა განყოფილებების მიერ დამზადებული ნაწილების გამოყენება. მოგვიანებით სატურნის, როგორც კომპანიის, თავდაპირველი დამოუკიდებლობა შემცირდა, რადგან „ჯენერალ მოტორსმა“ გააძლიერა კონტროლი და სატურნს მოუხდა ბრძოლა, რომ ბაზარზე მიედწია წარმატებისა და რენტაბელობის იმ დონესათვის, რომელსაც მას დამფუძნებლები უწინასწარმეტყველებდნენ. მიუხედავად ყველა ცვლილებისა, თავდაპირველი გუნდური პრინციპით მუშაობა დღესაც გრძელდება და კვლავ ქმნის მაღალი ხარისხის ავტომობილებს, რომლებსაც აწეობენ თვითმართვადი თანამშრომლები. და ბოლოს, დასკვნის მაგიერ უნდა აღინიშნოს, რომ „ჯენერალ მოტორსი“ ჯერ კიდევ დარწმუნებული იყო, რომ „სატურნს ნამდვილად ჰქონდა მომავალი.“

რეზიუმე

მისი წევრების ერთად მუშაობის პარალელურად, ყოველი ჯგუფი ქმნის სტრუქტურას, მაგრამ ამ სტრუქტურის დიზაინმა შეიძლება ხელი შეუწყოს ან შეაფერხოს ეფექტიანობა. სტრუქტურისა და როლების მიმართ გონივრულმა დამოკიდებულებამ და როლებმა შეიძლება ყველაფერი შეცვალოს ჯგუფის მუშაობაში. გუნდის სტრუქტურა, რომელიც ხაზს უსვამს იერარქიას და ზევიდან ქვევით კონტროლს, კარგად იმუშავებს მხოლოდ მარტივ, სტაბილურ დავალებებზე. თუ სამუშაო გართუდება ან გარემო უფრო ტურბულენტური გახდება, სტრუქტურაც მრავალმხრივად უნდა განვითარდეს და გამოყენებული იქნეს კომუნიკაციისა და კოორდინაციის გვერდითი ფორმები.

სპორტთან შედარებამ შეიძლება მკაფიო გახადოს გუნდური მუშაობის ვარიანტები. იგი გვეხმარება იმის გაგებაში, თუ რომელს წააგავს ის თამაში, რომელსაც შენ თამაშობ - უფრო ბეისბოლს, ფეხბურთს თუ კალათბურთს. ბევრი გუნდი ვერასოდეს ვერაფერს სწავლობს კომანდოს გუნდისგან: შეცვალე სტრუქტურა ამოცანების და გარემოებების ცვლილებების შესაბამისად. ლიდერებმა უნდა იცოდნენ, როდის შეცვალონ თამაშის წესები და შესაბამისად გარდაქმნან სტრუქტურაც.

ნაწილი მესამე

ადამიანური რესურსების ფრეიმი

„ჩვენი ყველაზე დიდი აქტივი ადამიანებია.“

„ორგანიზაციები იყენებენ ხალხს – მათ ჯერ კარგად გადალუჯავენ და მერე გადმოაფურთხებენ.“ ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობის შესახებ ამ ორი წინააღმდეგობრივი შეხედულებიდან, რომელია სწორი? ამ შეკითხვაზე თქვენი პასუხი გავლენას მოახდენს ყველაფერზე, რასაც თქვენ სამსახურში აკეთებთ.

ადამიანური რესურსის ფრეიმი ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ რას აკეთებენ ორგანიზაციები და ადამიანები ერთმანეთისთვის და სხვებისთვის. ჩვენ დავიწყებთ მეექვსე თავით, რომელშიც ჩამოვყალიბებთ ძირითადი ვარაუდები, გავამახვილებთ რა ყურადღება ადამიანურ საჭიროებებსა და ორგანიზაციის მოთხოვნებს შორის თავსებადობაზე. ორგანიზაციები, როგორც წესი, ელიან ნიჭიერ კადრს, მაღალმოტივირებულ თანამშრომლებს, რომლებიც ყველა ღონეს იხმარენ საქმის საუკეთესოდ გასაკეთებლად. მიუხედავად ამისა, იგივე ორგანიზაციები ხშირად მოძველებულ ვარაუდებსა და კონტროლდუქტიულ პრაქტიკას ეყრდნობიან, რაც აიძულებს მუშახელს გასცეს ცოტა და მოითხოვოს მეტი.

მექვსე თავში ორგანიზაციების შეცდომების გაანალიზების შემდეგ, მეშვიდე თავში ვისაუბრებთ იმაზე, თუ როგორ პოულობენ გონიერი მენეჯერები და პროგრესული ორგანიზაციები ადამიანური რესურსების მართვის უკეთეს გზებს. ჩვენ აღვწერთ „მაღალი ჩართულობის“ ან „მაღალი ერთგულების“ პრაქტიკას, რომელიც ხელს უწყობს ნიჭიერი და მოტივირებული სამუშაო ძალის შექმნასა და შენარჩუნებას.

მერვე თავში ჩვენ განვიხილავთ ადამიანურ პრობლემებს პიროვნებათშორის ურთიერთობებში და პატარა ჯგუფებში. ჩვენ აღვწერთ ურთიერთობების მართვის ეფექტიან და არაეფექტიან სტრატეგიებს და განვიხილავთ, თუ როგორ შეუძლია პიროვნებებს შორის ურთიერთობის დინამიკამ შექმნას ან დაშალოს ჯგუფი ან გუნდი.

თავი მეექვსე

ადამიანები და ორგანიზაციები

2006 წლის 9 მარტის სადამოს, სამმა ელექტროტექნიკოსმა, რომელიც “ნაკორ კორპორეიშენში” მუშაობდა, ცუდი ახალი ამბავი შეიტყო. არკანზასის შტატის ქალაქ ნიკმანში კომპანიის ფოლადშენადნობი ქარხანა წყალს დაეფარა, რადგან მისმა ელექტროქსელმა ვერ იმუშავა. სამივე ელექტროტექნიკოსმა მიატოვა, რასაც აკეთებდა და არკანზასში გაემართა. ერთი მათგანი მანქანით გაემართა ინდიანადან და იქ ღამის ცხრა საათზე ჩავიდა. დანარჩენი ორი თვითმფრინავით გაფრინდა ჩრდილოეთ კაროლინადან მემფისამდე; შემდეგ მანქანით იმგაზურეს ორი საათი და სადღაც შუალამისას ჩავიდნენ ადგილზე. სამივე, ადგილობრივ თანამშრომლებთან ერთად, ოცსაათიანი ცვლებით მუშაობდა ქარხნის ტერიტორიაზე, რათა მაღალი ძაბვის ელექტროქსელი მწყობრში ჩაეყენებინა.

ელექტრიკოსები თავისი სურვილით წავიდნენ. მათ არ დასჭირვებიათ უფროსის თქმა, რომ “ნაკორისთვის” აუცილებელი იყო ამ ქარხნის მწყობრში ჩაყენება. მათთვის ამ ტიტანურ შრომას დაუყოვნებლივი ფინანსური ანაზღაურება არ მოუტანია, მიუხედავად იმისა, რომ ეს უდიდესი დახმარება იყო კომპანიისთვის. მათმა ინიციატივამ ხელი შეუწყო ჰიკმანს, რათა მას ტონობით ფოლადის გადაზიდვის კვარტალური მონაცემები ეჩვენებინა (ბირსი და არნდტი, 2006).

“ნაკორის” შემთხვევაში ეს არ წარმოადგენს რაღაც განსაკუთრებულად უჩვეულო ისტორიას:

ისეთ კომპანიაში, როგორც “რასთ ბელთია”, “ნაკორმა” გამოზარდა თავისი ერთ-ერთი ყველაზე დინამიკური და თავდადებული მუშახელი. მისი თანამშრომლები არ არიან პროფკავშირების წევრები და საკუთარ თავს არ მიიჩნევენ მუშა ფუტკრებად, რომლებიც ზემოდან მითითებს უნდა დაელოდონ. “ნაკორის” სიბრტყითმა იერარქიამ და ძალაუფლების წინა ხაზზე გადატანამ, მის თანამშრომლებს მფლობელ-ოპერატორის მენტალიტეტი ჩამოუყალიბა. ეს მომგებიანი ფორმულაა: განვლილი ხუთი წლის მანძილზე, “ნაკორიდან” აქციონერებმა 387% ამონაგები მიიღეს, რაც აჭარბებს ყველა სხვა

კომპანიის მონაცემს “Standard & Poor”-ის 500-აქციის ინდექსის მიხედვით [ბირნსი და არნდტი, 2006. გვ. 58].

რა არის აქ მუშებისთვის? მათი ხელფასის ძირითადი ნაწილი ამ ინდუსტრიაში საშუალოზე დაბალია. მაგრამ როდესაც „ნაკორს“ კარგი წელი აქვს, როგორც ეს ჩვეულებრივ ხდება ხოლმე, მაშინ ყველა იღებს დიდ ბონუსს, მათ მიერ შეტანილი წვლილისა და კომპანიის წარმატების მიხედვით. ეს არის ერთი მიზეზი იმისა, თუ რატომაც იმოქმედეს ელექტრომექანიკოსებმა ასე ოპერატიულად არკანზასში მდებარე ქარხნის დასახმარებლად. ეს არის მიზეზი იმისაც, თუ რატომ უნდა ელოდოს “ნაკორს” ახალი ქარხნის მენეჯერი დამხმარე სატელეფონო ზარებს ვეტერანი მენეჯერებისგან, რომლებიც ყოველთვის მზად არიან დახმარების გასაწევად.

“ნაკორში” მუშაობა მეტია, ვიდრე მხოლოდ სამსახური. იქ მუშაობა თანამშრომლებისთვის სიამაყის საფუძველია. მათ უხარიათ, როდესაც თავიანთ სახელებს კორპორაციული გამოცემების ყდებზე ხედავენ. ისინი ამაყობენ, რომ მათი კომპანია, რომელიც ჯართს ფოლადად აქცევს, მსოფლიოს უმსხვილესი გადამამუშავებელი ქარხანაა. მათ ახარებთ საკუთარი კრეატიულობითა და გონიერებით ამერიკელი მუშების კონკურენტუნარიანობის დემონსტრირებას რომ ახდენენ.

სამწუხაროდ, “ნაკორის” მსგავსი კომპანიები იშვიათად გვხვდება. კომპანიების უმეტესობა გულწრფელი არ არის, როდესაც აცხადებს, რომ თანამშრომლები წარმოადგენენ ფირმის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივს. ცოტა თუ იქცევა ამის შესაბამისად. სინამდვილეში თანამშრომლები არიან პაიკები, რომლებსაც საითაც გინდა იქით გასწევ და როცა გინდა მაშინ გაწირავ.

გაიხსენეთ მაკუეინი, მსოფლიოს თუჯის მიღების ერთ-ერთი უმსხვილესი მწარმოებელი, რომლის წარმოდგენა მენეჯმენტის შესახებ, ალბათ, დიკენსის რომანებიდან იყო ამოღებული. როგორც მაკუეინის ქარხნის ყოფილმა მენეჯერმა თქვა, „როგორც იქ ადამიანებს ექცევიათ, ეს საშინელებაა. შენ იცი, რომ ხალხი არაინაა. ისინი უბრალოდ ციფრები არიან. შენ ამოძრავებ მათ შიგნით და გარეთ. თუ ისინი არ ასრულებენ სამუშაოს, მათ სამსახურიდან აგდებ. თუ დაშავდებიან ან უსაფრთხოებაზე დაიწუწუნებენ, შენ მათ დააშინებ. და მათ არანაირი სამუშაო აღარ ექნებათ უახლოეს მომავალში.“ (ფრონტლაინი, 2003).

გასაკვირი არ არის, რომ მაკუეინს ჰქონდა „უსაფრთხოების თვალსაზრისით, ყველაზე უარესი სამუშაო პირობები და ტრამვების ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი ქვეყნის მასშტაბით“ (ბარსტოუ და ბერგმანი, 2003ც. გვ. 1). 1995 წელს მაკუეინმა ტეხასში ჩამომსხმელი საამქრო “ტაილერ ფაიფი” იყიდა. მომდევნო ორი წლის განმავლობაში მან თანამშრომლების დაახლოებით ორი მესამედი შეამცირა, გააუქმა ხარისხის კონტროლის და უსაფრთხოების ინსპექტორების შტაბები მაშინ, როდესაც წარმოება არსებულ დონეზე დატოვა. მოგება გაიზარდა, მაგრამ ასევე გაიზარდა კადრების გადინება და ტრავმების რიცხვი (მათ შორის სამი გარდაცვალებით დასრულდა). მუშებისგან ელოდნენ „რაც შეიძლება სწრაფად და ეფექტიანად მუშაობას უსაფრთხოების წესების დაცვით“ (ბარსტოუ და ბერგმანი, 2003ა, გვ. 14). მაგრამ უსაფრთხოების ფედერალური

სამსახურის ინსპექტორების დაასკვნის მიხედვით, კომპანიის უსაფრთხოების პროგრამა ფიქტიური იყო; წარმოების ტემპის შენელების არიდების მიზნით, მუდმივად ირღვეოდა უსაფრთხოების სტანდარტები; რადგან ახალბედა მუშახელი ხშირად უშვებდა შეცდომებს, შედეგად კი ფიზიკური ზიანი აღებოდა და ტოვებდა კოპანიას, საწარმოო ტრამეები და კადრების გადინების მაჩვენებელი ერთმანეთს კვებავდა. 2002 წელს მაკუეინმა ფედერალურ სასამართლოში აღიარა, რომ იგი შეგნებულად უგულვებელყოფდა და არღვევდა უსაფრთხოების წესებს (ბარსტოუ და ბერგმანი, 2003ა). ამის შემდეგ კომპანიამ პირობა დადო, რომ გამოასწორებდა თავის პრაქტიკას.

მოგების გაზრდის მიზნით ადამიანების გაწირვა კიდევ უფრო აძლიერებს გულქვა, უგულო დამქირავებლების ოდითგანვე არსებულ სახეს (ამარი, 2004). სამუშაო ადგილზე ასეთი წარმოდგენები ჯერ კიდევ ძალიან აქტუალურია. ამერიკის ერთ-ერთი პოპულარული კარიკატურული პერსონაჟია დილბერტი, რომლის თეორსაყელოიანი, ე.წ. “კაბინური“ გმირი უაზროდ დააბოტებს გაურკვეველი, ბიუროკრატიული ინერტულობის, კორპორაციული დემაგოგიისა და გულქვა, არაკომპეტენტური უფროსებით გარემოცულ სხვადასხვა ოფისის ლანდშაფტში.

ამ თავში ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ ორგანიზაციის ადამიანურ მხარეზე და დავიწყებთ იმ ვარაუდების შეჯამებით, რომლებიც საფუძვლად უდევს ადამიანური რესურსების საკითხს. შემდეგ შევისწავლით, როგორ ხდება ადამიანების საჭიროების დაკმაყოფილება ან მათი იმედების გაცრუება სამსახურებში. მერე განვიხილავთ დასაქმების დღევანდელ, ცვალებად დასაქმების კონტრაქტს და მის გავლენას როგორც ადამიანებზე, ისე – ორგანიზაციებზე.

მოსაზრებები ადამიანური რესურსების შესახებ

მაკუეინი და “ნაკორი“ წარმოადგენენ საპირისპირო პოლუსებს ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობების შესახებ მუდმივად არსებულ დავებში. ერთი მხარე ადამიანებს განიხილავს როგორც საგნებს, რომლებიც ორგანიზაციამ უნდა გამოიყენოს. მეორე კი ამტკიცებს, რომ ადამიანების და ორგანიზაციების საჭიროების თანხვედრა შესაძლებელია, ადამიანების ნიჭისა და ენერჯის ჩართვით კომპანიის მოგების ზრდაში. ეს კამათი გაძლიერდა გლობალიზაციასთან, თანამედროვე დაწესებულებების მოცულობისა და ძალაუფლების ზრდასთან ერთად. შეუძლიათ კი ადამიანებს მოიპოვონ თავისუფლება და ღირსება იმ სამყაროში, რომელზეც ბატონობს ეკონომიკური რყევები და მოკლევადიანი გეგმები? პასუხი ადვილი გასაცემი არ არის. ამას სჭირდება ადამიანების და მათი ორგანიზაციებისადმი სიმბიოზური დამოკიდებულებების ყურადღებით მოკიდება.

ადამიანური რესურსის ფრეიმი განვითარდა ისეთ პიონერთა ნაშრომების საფუძველზე, როგორებიც იყვნენ მერი პარკერ ფოლეთი (1918) და ელტონ მაიო (1933, 1945), რომლებმაც კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენეს ძველი, ღრმად გამჯდარი, დაშვება, რომ მუშებს, გარდა ხელფასისა, სხვა უფლებები არ გააჩნიათ. მათი მოვალეობა იყო ემუშავათ ბევრი და შეესრულებინათ ბრძანებები. ინიციატორები, რომლებმაც საფუძველი

ჩაუყარეს ადამიანური რესურსების ფრეიმს, აკრიტიკებდნენ ამ შეხედულებას ორი მიზეზის გამო: ეს იყო უსამართლო და ეს იყო ცუდი ფსიქოლოგიის მანევრები. ისინი ამტკიცებდნენ, რომ ადამიანების უნარები, დამოკიდებულებები, ენერჯია და ერთგულება სასიცოცხლო რესურსებია, რომლებიც აშენებენ ან ანგრევენ საწარმოს. ადამიანური რესურსის ფრეიმი ძირითადად აგებულია ვარაუდზე, რომელიც მკაფიოდ აჩვენებს ამ კავშირს:

- ორგანიზაციები არსებობენ, რომ ემსახურონ ადამიანურ საჭიროებას და არა პირიქით.
- ადამიანებს და ორგანიზაციებს ერთმანეთი სჭირდებათ. ორგანიზაციებს სჭირდებათ იდეები, ენერჯია და ნიჭი; ადამიანებს სჭირდებათ კარიერა, ხელფასები და შესაძლებლობები.
- როდესაც თანხვედრა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის ცუდია, ზარალდება ერთი ან ორივე ერთად. ადამიანებს უწევს ექსპლუატაციას, ან ადამიანები იყენებენ ორგანიზაციას, ან ორივე ერთად ხდება მსხვერპლი.
- თუ თანხვედრა კარგია – იგებს ორივე. ადამიანები პოულობენ აზრიან და დამაკმაყოფილებელ სამუშაოს, ხოლო ორგანიზაციები იღებენ ნიჭს და ენერჯიას, რომელიც მათ წარმატებისთვის სჭირდებათ.

ორგანიზაციები კითხულობენ: „როგორ ვპოულობთ და ვინარჩუნებთ საჭირო უნარების მქონე და საქმის კეთების მსურველ ადამიანებს?“ მუშებს უნდათ იცოდნენ: „რამდენად კარგად დააკმაყოფილებს ეს ადგილი მათ საჭიროებებს?“ ეს ორი კითხვა მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან, რადგან „თანხვედრა“ წარმოადგენს მინიმუმ სამი სხვადასხვა ფაქტორის ფუნქციას: რამდენად კარგად პასუხობს ორგანიზაცია ინდივიდუალურ სურვილებს სასარგებლო სამუშაოსთან მიმართებით; რამდენად კარგად აძლევს სამუშაო შესაძლებლობას, რომ თანამშრომლებმა გამოამუშაონ თავიანთი უნარები და წარმოაჩინონ საკუთარი თავი; და რამდენად შეესაბამება სამუშაო ადამიანების ფინანსურ საჭიროებას და ცხოვრების სტილს? (ქეიბელი და დერუ, 2002).

ადამიანური საჭიროება

ზოგიერთ აკადემიურ წრეებში ბევრს კამათობენ საჭიროების ცნებაზე. ზოგიერთი თეორეტიკოსი ამტკიცებს, რომ იგი ცოტა ბუნდოვანია და ესება ისეთ რამეს, რომელზეც რთულია დაკვირვების წარმოება. სხვები ამბობენ, რომ ადამიანებს აქვთ მოთხოვნილებები, რომლებიც იმდენად განსხვავებული და ცვალებადია გარემო ფაქტორების მიხედვით, რომ მათი საშუალებით ქცევის ახსნა ძნელად არის შესაძლებელი (სალანჩიკი და პფეფერი, 1977). მიზნის დასახვის თეორია (ლოკი და ლატამი, 2002, 2004) ამტკიცებს, რომ მენეჯერები უკეთესი შედეგების მიღწევას შეძლებენ თანამშრომლებისთვის კონკრეტული ამოცანების დასახვაზე ფოკუსირებით და არა თანამშრომლების საჭიროებაზე აქცენტირებით. ისეთი ეკონომისტები, როგორებიც იყვნენ იენსენი და მეკლინგი (1984) ამტკიცებდნენ, რომ ადამიანების მზადყოფნა, ერთი რამ მეორეთი ჩაანაცვლონ (მაგალითად დრო, ფულით, ან ძილი – გართობით), ამტკიცებს საჭიროების აზრის მცდარობას.

მიუხედავად ამ აკადემიური სკეპტიციზმისა, საჭიროება წარმოადგენს ყოველდღიური ფსიქოლოგიის ცენტრალურ ელემენტს. მშობლები წუხან თავიანთი ბავშვების მოთხოვნილებებზე, პოლიტიკოსები გვიპირდებიან, რომ დააკმაყოფილებენ ამომრჩევლების მოთხოვნებს, ხოლო მენეჯერები ყველა

ლონეს ხმარობენ, რომ გაიგონ მუშების საჭიროებები. გასტრონომიული ქსელი “უეგმანსი”, რომელიც მუდმივად ექცევა ჟურნალ “ფორჩუნის” რეიტინგების სათავეში, როგორც საუკეთესო სამუშაო ადგილი, თავის ფილოსოფიას ასე გამოხატავს: „ჩვენ ვსახავთ გვემებს, რომ ვიყოთ ყველაზე საუკეთესო მომხმარებლების მოთხოვნების მომსახურების კუთხით. ეს იდეა უდევს საფუძვლად ჩვენს ყველა ღონისძიებას. ჩვენ ასევე მიგვაჩნია, რომ მხოლოდ მაშინ შევძლებთ ჩვენი მიზნების მიღწევას, თუ დავაკმაყოფილებთ ჩვენი საკუთარი თანამშრომლების საჭიროებებს.“ (უეგმანსი, თარიღის გარეშე).

სადი აზრი გვეკარნახობს, რომ საჭიროება მნიშვნელოვანია, რადგან ჩვენ ყველას გვაქვს იგი. მაგრამ იმის დადგენა, თუ რა გვეჭირდება ყოველ მოცემულ მომენტში, უფრო ძნელად მისაღწევია. ამის დადგენაში შეიძლება დაგვეხმაროს მეზღვების მაგალითი. მეზღვი იცის, რომ ყოველ მცენარეს აქვს კონკრეტული საჭიროება. ტემპერატურის, ტენიანობის, ნიადაგის და მზის შუქის სწორი კომბინაცია ნარგავს საშუალებას აძლევს, გაიზარდოს და გაიფურჩქნოს. მცენარეები ყველა ღონეს ხმარობენ, რომ მიიღონ ის, რაც სჭირდებათ. ისინი ფოთლებს მზისკენ მიაშვრენ, რათა მეტი შუქი მიიღონ და ფესვებს ღრმად უშვებენ მიწაში, რომ როგორმე წყალს მისწვდნენ. მცენარის შესაძლებლობები, როგორც წესი, მის მომწოდებელთან ერთად იზრდება. ზრდასთან ერთად, მაღალი მოწყვლადობის მქონე ნარგავები უფრო დამოუკიდებელი ხდებიან (უკეთ შეუძლიათ თავის დაცვა მავნებლებისა და სხვა მცენარეების კონკურენციისგან). ეს შესაძლებლობები კლებულობს, რაც უფრო მეტად უახლოვდება მცენარე თავისი სასიცოცხლო ციკლის დასასრულს.

ადამიანური საჭიროება ანალოგიურია. გარემოში არსებული პირობები ან ელემენტები ადამიანებს აძლევენ გადარჩენისა და ზრდის შესაძლებლობას. მთავარი საჭიროებები - ჟანგბადის, წყლისა და საკვების – არსებობა უდავოა; უნივერსალური ფსიქიკური მოთხოვნილებების იდეა უფრო წინააღმდეგობრივია. გენეტიკური, ანუ „ბუნებრივი“ პერსპექტივა ამტკიცებს, რომ ზოგიერთი ფსიქოლოგიური მოთხოვნილება აუცილებელია ადამიანის არსებობისთვის (მასლოუ, 1954. მაკკელვანდი, 1985; ვაიტი, 1960). ამის საპირისპიროდ, განვითარების პერსპექტივა ამტკიცებს, რომ ადამიანებს ასეთად ბუნება, სოციალიზაცია და კულტურა აყალიბებს და რომ უნაყოფოა საერთო ფსიქიკური მოთხოვნილებების არსებობის მტკიცება!

როგორც ბუნების, ისე განვითარების უკიდურესი ფორმები შეცდომაში შემყვანია. არ არის საჭირო გქონდეს ხარისხი ფსიქოლოგიაში, რომ აღიარო, რომ ადამიანებს შეუძლიათ ძალიან ბევრი რამის შესწავლა და ბევრ რამესთან შეგუება. არც ბიოლოგიაში სპეციალური მომზადებაა საჭირო იმის გასაგებად, რომ მრავალი ფიზიკური ნიშანი და ფსიქოლოგიური მახასიათებელი, მათ შორის, მაგალითად, ტემპერამენტი, ადამიანს დაბადებიდან თან ახლავს.

მეცნიერთა უმეტესობა ადამიანის ქცევას მემკვიდრეობითობასა და გარემოს შორის ურთიერთობის შედეგად განიხილავს. გენები, პირველ რიგში, განსაზღვრავენ პოტენციალსა და მიდრეკილებებს. მაგალითად, კვლევებმა დაადგინეს კავშირი ისეთ კონკრეტულ გენეტიკურ მოდელსა და ქცევის ტენდენციებს შორის, როგორიცაა, მაგალითად, ანტი-სოციალური ქცევა. მაგრამ სწავლა სიღრმისეულად ცვლის თანდაყოლილ

მიმართულებებს, ხოლო ბიჰევიორისტული გენეტიკის კვლევები კვლავდაკვლავ მიდიან იმ დასკვნამდე, რომ გენები და გარემო კომპლექსურად მოქმედებენ ადამიანების ქცევის განსაზღვრზე (ბეკერი, 2004).

ბუნებრივისა და განვითარების პერსპექტივებს შორის ლავირება ადამიანური საჭიროების შესახებ მსჯელობის მეტ საშუალებას გვაძლევს. საჭიროება შეიძლება განვმარტოთ, როგორც გენეტიკური მიდრეკილება, ერთი გამოცდილება ამჯობინო მეორეს. საჭიროება ძაღლს აძლევს და ხელმძღვანელობს ქცევას და სხვადასხვა სიძლიერით მუღვენდება დროის სხვადასხვა მომენტში. მაგალითად, ჩვენ გვიყვარს სხვებთან ერთად ყოფნა, მაგრამ ხანდახან გვინდა, რომ მარტო დავრჩეთ საკუთარ თავთან. რადგან გენეტიკურ ინსტრუქციებს ყველა სიტუაციის წინასწარ განსაზღვრა არ შეუძლიათ. ყველა ადამიანის თანდაყოლილი საჭიროების ფორმაც და მისი გამოხატვაც მნიშვნელოვნად განისაზღვრება დაბადების შემდგომ მიღებული გამოცდილებით.

რა საჭიროება აქვთ ადამიანებს?

ეგზისტენციალური ფსიქოლოგიის წარმომადგენელმა აბრაამ მასლოუმ (1954) შეიმუშავა ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი თეორია ადამიანური საჭიროების შესახებ. მან დაიწყო იმ აზრის განვითარებით, რომ ადამიანებს სხვადასხვა სურვილები ამოძრავებთ, რომელთაგან ზოგიერთი, დანარჩენებთან შედარებით, უფრო ფუნდამენტურია. ჭამის სურვილი განაგებს ქრონიკულად მშიერი ადამიანების ცხოვრებას, მაგრამ სხვა მოტივები ამოძრავებთ იმ ადამიანებს, რომლებსაც საკმარისი საჭმელი აქვთ. მასლოუმ ადამიანური საჭიროება დააჯგუფა ხუთ მთავარ კატეგორიად, რომლებიც წარმოადგინა იერარქიულად – უმაღლესიდან უმაღლესამდე (იხ. გამოსახულება 6.1.)

ადამიანებს აქვთ ის საჭიროებები, რომლებიც მასლოუმ დაამტკიცა ან ის, რომ ერთი საჭიროების დაკმაყოფილება გამოიწვევს მეორის გააქტიურებას.

მიუხედავად მოკრძალებული მტკიცებულებებისა, მასლოუს შეხედულება ჯერ კიდევ ფართოდ არის მიღებული და უდიდესი გავლენით სარგებლობს მართვის პრაქტიკაში. მაგალითისთვის, განვიხილოთ, რა რჩევას სთავაზობს "ფედერალ ექსპრესის" *მენეჯერის სახელმძღვანელო მითითებები* თავის თანამშრომლებს: „თანამდებროვე ბიპევიორისტული მეცნიერების წარმომადგენლები, მაგალითად აბრაამ მასლოუ ... გვიჩვენებენ, რომ ფაქტობრივად ყველა ადამიანს გააჩნია ემოციური საჭიროებების იერარქია, დაწყებული ძირითადი უსაფრთხოების, თავშესაფრის, არსებობის საშუალებების საჭიროებით და დამთავრებული პატივისცემის, დაკმაყოფილების და რაიმეს მიღწევის სურვილით. დროთა განმავლობაში, ეს ღირებულებები გახდა პროგრესული კომპანიის პოლიტიკის ქვაკუთხედი, ყოველთვის საუცხოო შედეგებით.“ (ვატერმანი, 1994. გვ. 92). ჩიპ კონლიმ, რომელიც კალიფორნიის სასტუმროების ქსელის დამფუძნებელი იყო, განაცხადა: „მე მოვედი, რათა გამეგო, რომ კენწეროზე აცოცება არ იქნებოდა ასევე ტრადიციულ კორპორაციულ კიბეზე; მაგრამ ეს მასლოუს საჭიროების იერარქიის პირამიდაზე ასევე აღმოჩნდა.“ (ქონლი, 2007). მეცნიერულმა სკეპტიციზმმა არ შეაფერხა მისი ან "ფედექსის" მიერ წარმატებული მართვის ძირითადი პრინციპების აგება, რომელიც დაფუძნებული იყო მასლოუს თეორიაზე, რადგან ეს იდეები ძლიერ გზავნილს შეიცავდა. თუ შენ მართავ მხოლოდ დაჯილდოების და დასჯის მეთოდებით, მაშინ ადამიანებისგან მიიღებ მხოლოდ ნახევარს იმ ენერჯისა და ნიჭისა, რისი გაღებაც მათ შეუძლიათ.

თეორია „X“ და თეორია „Y“

დუგლას მაკგრეგორმა (1960) განავრცო მასლოუს თეორია და მას კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი იდეა დაუმატა: რომ ადამიანების შესახებ მენეჯერების წარმოდგენებს ხშირად თვითკმაყოფილ პროგნოზებად გადაქცევა ახასიათებს. მაკგრეგორი ამტკიცებდა, რომ მენეჯერების უმეტესობა “X” თეორიის” მიმდევარია, რომელიც გულისხმობს, რომ ხელქვეითები პასიურები, ზარმაცები, ნაკლებ ამბიციურები არიან; ურჩევნიათ, მართულნი იყვნენ; წინააღმდეგობას უწევენ ცვლილებას. მისი აზრით, ყველაზე ტრადიციული მენეჯმენტი აგებული იყო “X” თეორიის” „მკაცრ“ ან „რბილ“ ვერსიებზე. მკაცრი ვერსია ხაზს უსვამს ფიზიკურ ზეწოლას, მკაცრ კონტროლს, მუქარას და დასჯას. დროთა განმავლობაში იგი წარმოქმნის დაბალ პროდუქტიულობას, ანტაგონიზმს, სამხედრო ფორმირებებს და ვერაგ, ძირგამომთხრელ საქმიანობას – პირობებს, რომლებიც დროდადრო იჩენს ხოლმე თავს სამუშაო ადგილებში. “X” თეორიის” რბილი ვერსიები ცდილობენ თავი აარიდონ კონფლიქტს და ყველა ბედნიერი ამყოფონ. ჩვეულებრივ, შედეგად ვიღებთ ზედაპირულ ჰარმონიას, რომელსაც ახლავს აპათიისა და ინდიფერენტულობის ქვედა დინებები.

მაკგრეგორის აზრით, “X” თეორიის” როგორც მკაცრი, ისე რბილი მიდგომები, ორივე, თვითკმაყოფილებაზე ორიენტირებული სტრატეგიები იყო: თუ შენ ისე ექცევი ადამიანებს, თითქოს ისინი ზარმაცები არიან და ღირეპტივები სჭირდებათ, მაშინ ისინიც შენი მოლოდინების შესაბამისად იქცევიან. მენეჯერები, რომლებიც ამბობენ, რომ მათი გამოცდილება ადასტურებს, რომ “X” თეორია” არის ერთადერთი, რომლითაც შესაძლებელია რაიმეს კეთება, მათ აკლიათ მთავარი – განჭვრეტის უნარი:

ადამიანის რეაგირება შენს ქცევაზე უფრო მეტს შენზე ამბობს, ვიდრე თავად ამ ადამიანებზე. მაკრეგორი მხარს უჭერდა ადამიანებზე მსჯელობის განსხვავებულ გზას, რომელსაც მან “Y” თეორია” უწოდა. მის თეორიას კი საფუძვლად მასლოუს საჭიროებების იერარქია ედო:

ჩვენ მზად ვართ, ვადიაროთ, რომ ადამიანი, რომელიც იტანჯება დიეტოთერაპიით (სამკურნალო დიეტით) არის ავად. ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების დაკარგვას თან ახლავს ბიპევიორისტული შედეგები. იგივე ეხება – ოღონდ ეს ნაკლებად არის აღიარებული – მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკარგვასაც. ადამიანი, რომელსაც ხელს უშლიან უსაფრთხოებასთან, გაერთიანებასთან, დამოუკიდებლობასთან ან აღიარებასთან დაკავშირებული მოთხოვნილებების რეალიზაციაში, არის ავად ისევე, როგორც ადამიანი, რომელსაც აქვს რაქიტი. და მის ავადმყოფობას მოჰყვება ბიპევიორისტული შედეგები. ჩვენ შევცდებით, თუ მის პასიურობას, მტრულ დამოკიდებულებას და პასუხისმგებლობის აღებაზე უარის თქმას მის თანდაყოლილ ბუნებრივ თვისებებს მივაწერთ. ქცევის ასეთი ფორმები დაავადების სიმპტომებია, ანუ სოციალური და ეგოისტური მოთხოვნილებების ჩამორთმევის შედეგებია (მაკრეგორი, 1960, გვ. 35-36).

“Y” თეორია ძირითადად ამტკიცებს, რომ „მენჯემენტის მთავარი ამოცანაა შექმნას პირობები, რათა ადამიანებმა შეძლონ მიზნების მიღწევა იმით, რომ თავიანთი ძალისხმევით ორგანიზაციისგან საზღაური მიიღონ (მაკრეგორი, 1960, გვ. 61). თუ ადამიანები ვერ კმაყოფილდებიან თავიანთი სამუშაოთი, მენჯემენტს სხვა არაფერი დარჩენია, თუ არა დაეყრდნოს “Y” თეორიას” და გარე კონტროლს. და პირიქით, რაც უფრო მეტად უახლოებენ მენჯელები ორგანიზაციულ მოთხოვნებს თანამშრომლების პირად ინტერესებს, მით უფრო მეტად შეუძლიათ დაეყრდნონ “Y” თეორიის” თვითრეგულირების პრინციპს.

პიროვნება და ორგანიზაცია

ქრის არჯირისმა (1957, 1964), თავისი წინამორბედის, მაკრეგორის მსგავსად, მთავარი წინააღმდეგობა ადამიანის პიროვნულობასა და მენჯემენტის ყველაზე მიღებულ პრაქტიკას შორის დაინახა. არჯირისი ამტკიცებდა, რომ ადამიანებს ამოდრავებთ ფუნდამენტური „თვითდამკვიდრების ტენდენცია“, რომელიც ჰგავს მცენარის მცდელობას, მიაღწიოს მის ბიოლოგიურ პოტენციალს. სიყრმიდან მოზრდილობაში გადასვლისას ადამიანები გადადიან ვიდაცაზე დამოკიდებულებიდან დამოუკიდებლობაში, ვიწრო უნარებიდან და ინტერესებიდან – უნარებისა და ინტერესების ფართო სპექტრში. ისინი გადადიან მოკლე პერიოდის პერსპექტივიდან (ინტერესები სწრაფად ჩნდებიან და დავიწყებას მიეცემიან და არსებობს მომავლის განჭვრეტის მცირეოდენი შესაძლებლობა) გაცილებით გრძელვადიან ჰორიზონტზე. ბავშვის იმპულსურობას და შეზღუდულ თვითშემეცნებას ცვლის უფრო მოწიფული დონის თვითგააზრება და თვითკონტროლი.

მაკრეგორის მსგავსად, არჯირისმაც დაინახა, რომ ხშირად ორგანიზაციები თავის მუშაკებს ექცეოდნენ, როგორც ბავშვებს და არა როგორც მოზრდილებს. ეს აზრი მკაფიოდ არის გამოხატული ჩარლი

ჩაპლინის 1936 წლის ცნობილ ფილმში „ახალი დროება“. ერთ-ერთ სცენაში ჩაპლინის გმირი გაშმაგებით მუშაობს კონვეიერზე. იგი ცდილობს, მოუჭიროს ჭანჭიკის ჩამოსრიალებულ ყველა ნაწილზე. ეს ამოცანა მისგან მინიმალური უნარების გამოყენებას ითხოვს და მას მთელი მუშაობის განმავლობაში არავინ აკონტროლებს. ეფექტიანობის საკითხებზე მომუშავე ექსპერტი ჩაპლინს იყენებს, როგორც საცდელ კურდღელს ახალი დაზვისთვის, რომელიც მიზნად ისახავს, აჭამოს მას სადილი, სანამ ის ჭანჭიკების მოჭერას აგრძელებს. აპარატი ხდება უკონტროლო და იწყებს ჩაპლინის შეურაცხყოფას საჭმლის გამოყენებით – ასხამს წვნიანს მუხლებზე, ხოლო ჭანჭიკებს პირში ჩრის. ფილმის გზავნილი აშკარაა: სამრეწველო ორგანიზაციები ექსპლუატაციას უწევენ ადამიანებს და მათ ექცევიან, როგორც ბავშვებს.

არჯირისმა და მაკგრეგორმა დაინახეს პიროვნებისა და სტრუქტურის წინააღმდეგობა, რომელიც ჩადებული იყო ორგანიზაციული დიზაინის და მენეჯმენტის ტრადიციულ პრინციპებში. ეფექტიანობის გაუმჯობესების მიზნით, ამოცანის დაკონკრეტების სტრუქტურული კონცეფცია რაც შეიძლება ვიწროდ განსაზღვრავს სამუშაოს. მაგრამ რაციონალური ლოგიკა ხშირად უკუეფექტს იძლევა. განვიხილოთ ავტომობილების ქარხნის მუშის ბენ ჰამპერის გამოცდილება. მისი დაკვირვებები აშშ-ის მრავალი მუშის ისტორიას ასახავს:

შვიდი წლის ვიყავი, როდესაც პირველად შევღვი ფეხი ავტომობილების ქარხანაში. ამის მიზეზი იყო „საოჯახო სადამო“, რომელიც ძველ ქარხანაში – “ფიშერ ბოლიში”, ქალაქ ფლინტში მოეწყო, სადაც მამაჩემი მეორე ცვლაში მუშაობდა. სხვა თუ არაფერი, ეს იყო წლიური სანახაობა, რომელიც ნამდვილად კიდევ უფრო მეტად აძლიერებდა მამაჩემის ყოველდღიურ უკმაყოფილებას. კონვეიერი ნამდვილად ყარდა. ხმაური თითქმის გაუსაძლისი, ხოლო სიცხე ჯოჯოხეთური იყო.

რამდენიმე მოსახვევისა და ჩიხის გავლის შემდეგ წავაწყდი ჩემს მოხუც მამას, რომელიც ქვევით, აწეობილ ხაზთან იდგა. მისი საქმე საქარე მინების ჩამონტაჟება იყო იმ უაზრო აპარატის გამოყენებით, რომლის უზარმაზარი შემწოვი ჯამებიც წამებულ რვაფეხას მოგაგონებდნენ. მანქანა პირდაპირ მამაჩემის სამუშაო ადგილს ურტყამდა ხოლმე ცხვირს და ისიც ელოდა მას, პირში სიგარეტგაჩრილი და ხელებს ისე ხვევდა ამ უცნაურ საქარე მინებს, თითქოს ეშინოდა, რომ უცებ აჯანყდებოდნენ და ოკეანეში გადაეშვებოდნენ. მანქანა, საქარე მინები. მანქანა, საქარე მინები. მანქანა, საქარე მინები. ახლა არ მიკვირს, რატომ უყვარდა მამაჩემს კლასობანას თამაში ბარმენ ქალებთან (ჰამპერი, 1992, გვ. 1-2).

გაპყვა რა მამამისისა და ბაბუამისის ნაკვალევს, ბენ ჰამპერი გახდა ავტომობილების ქარხნის მუშა. ხელფასი კარგი იყო, სხვა კი არაფერი იცოდა. ჰამპერმა მალე აღმოაჩინა ნაცნობი მოდელი. ამ დროისთვის უკვე ათწლეული გასულიყო არჯირისის და მაკგრეგორის მიერ ტრადიციული მენეჯმენტში ნაკლოვანებების აღმოჩენიდან. ბევრი არც არაფერი იყო შეცვლილი. ჰამპერმა მრავალი სხვადასხვა სამუშაო გამოიცვალა, რომელთაგან ყოველი მომდევნო ისეთივე უაზრო იყო, როგორც ბოლო: „ერთადერთი, რასაც შეუძლებელი იყო გაქცეოდი, იყო მონოტონურობა.

ყოველი წუთი, ყოველი საათი, ყოველი სატვირთო მანქანა და ყოველი გადაადგილება იმის გულმოდგინე გამოვრება იყო, რაც მის წინ მოხდა.“ (1992, გვ. 41).

სპეციალობები, რომლებიც ბენ ჰამპერმა საავტომობილო ქარხანაში მუშაობისას გამოსცადა, ბრძანებების თანმიმდევრულობას მოითხოვს. ამის მიზანი ცალკეული სამუშაოს კოორდინირება იყო. უფროსები წარმართავენ და აკონტროლებენ ხელქვეითებს, რითიც ხელს უწყობენ პასიურობას და მათზე დამოკიდებულებას. კონფლიქტი მწვავედ იერარქიის უფრო დაბალ დონეზე – უფრო ვიწრო, უფრო მექანიკური სამუშაოები, მეტი დირექტივები და უფრო მკაცრი კონტროლი. რაც უფრო მოწიფული ხდება ადამიანი, მით უფრო ინტენსიური ხდება კონფლიქტი. ლინ ბისი იყო ორმოცდაათი წლის, ბიზნესის ბაკალავრის ხარისხით, როდესაც, 2003 წელს, მუშაობა დაიწყო „ფორდის“ სატვირთო მანქანების ქარხანაში, როგორც სერტიფიცირებულმა ელექტრიკოსმა: „ორი წლის განმავლობაში ისე მექცეოდნენ, თითქოს იმაზე უფრო ყრუ ვიყავი, ვიდრე კუბიკების ყუთი. როდესაც ასე გექცევიან, შესაბამისი დამოკიდებულებები გიყალიბდება“ (უნიტელე, 2007, გვ. 10).

არჯირისი ამტკიცებდა, რომ თანამშრომლები ცდილობენ შეინარჩუნონ სიჯანსაღე, ეძებენ რა ამ ფრუსტრაციიდან გაქცევის გზებს. მან გამოჰყო ექვსი ვარიანტი:

- *ისინი მიდიან – ქრონიკული გაცდენის ან თავის დანებების გზით. ბენ ჰამპერმა ჩაიწერა სამსახურის გაცდენის (აბსენტეიზმის) და თავის დანებების მრავალი მაგალითი, მათ შორის იმ ამხანაგისაც, რომლის მუშაობამაც მხოლოდ ორ თვეს გასტანა:*

ჩემი მეგობარი რომ აპირებდა ნამდვილი იერიშის მიტანას. მისი აღტაცება ფულით, რომელსაც მე და ის ვაკეთებდით, გაიფანტა. მის მთავარ სიძნელეს ფაბრიკაში მუშაობის მონოტონურობასთან გამკლავება წარმოადგენდა. მისი სამუშაო, ისევე როგორც ჩემი, არ იყო რთული. ის უბრალოდ მონოტონური იყო....

სამსახურისთვის თავის დანებებამდე ერთი დღით ადრე იგი მომიახლოვდა ყუთის საჭრელი დანით, რომელსაც თავი ჰქონდა გამოყოფილი მისი ხელთათმანიდან და მთხოვა, რომ პატარაზე გამეჭრა მისი ხელის უკანა ნაწილი. იგი დარწმუნებული იყო, რომ ეშმაკობა რამდენიმე გამოსასვლელი დღის აღების საშუალებას მისცემდა. მიუხედავად იმისა, რომ როის დაჭრა ნამდვილად არ მიმანხნდა კარიერული წინსვლის აუცილებელ ნაბიჯად, მაინც უარი ვუთხარი. რომელი დროსაც ერთი-ორისგან გამამხნეველები რჩევაც კი მიიღო, რომ ყელი გამოეჭრა და არა ხელი. იმით დაამთავრა, რომ გაბრაზებული თავის სამუშაო ადგილს დაუბრუნდა. იმ საღამოს შემდეგ რომ აღარასოდეს მინახავს. (1992, გვ. 40-43).

- *ისინი სამსახურში რჩებიან, მაგრამ ფსიქოლოგიურად ინდიფერენტულები, პასიურები და აპათიურები ხდებიან. მრავალი სხვა მუშის მსგავსად, ბენ ჰამპერს არ უნდოდა სამსახურისთვის თავის დანებება. ასე რომ, ეძებდა გზებს, როგორმე გამკლავებოდა ამ მოსაბეზრებელ საქმეს.*

მისი საყვარელი საქმე იყო „გაორმაგება“ ანუ გარიგება მეორე მუშასთან, რომ რიგ-რიგობით გაეკეთებინათ ერთმანეთის სამუშაო. ეს შესაძლებელს ხდიდა, რომ ნახევარდღიანი მუშაობით მთელი დღის მუშაობის ხელფასი მიგედო:

აი, როგორ ხდება ეს. დილით და მე სამსახურში ვცხადდებით 4:30 საათიანი საყვირის დარეკვამდე. ნახევარ საათს ვხარჯავთ იმ მარაგების მომზადებაზე, რომლებიც სადამოსთვის გეჭირდება. 5:00 საათზე მე ვიწვევ მუშაობას ორივეს მაგიერ, სანამ ეილი ჩვენი დაზვის უკან არსებულ მუყაოს საწოლზე დაიძინებს. ... მე ვასრულებ სამუშაოებს 5:00 საათიდან 9:24 სთ-მდე, როდესაც არის ოფიციალური ლანჩის დრო. როგორც კი ხაზი გაჩერდება, მე ერთი კარგად ვუთავაზებ დეილის მუყაოს სარეცელს, რომელშიც მას სძინავს. ეს ნიშნავს, რომ სამსახურის გადაბარების დროა. მე მივცემ ჩემს სახელიან გულსაბნევს დეილს, რათა მან სამსახურის დასრულების დროს იგი ტერმინალში გაატაროს. (1992. გვ. 61)

თუ გაორმაგება არ ამართლებდა, მუშები ახალ ვარიანტებს იგონებდნენ ხოლმე, მაგალითად, „მოქლონის ჰოკეი“ (მოქლონების შეცურება სხვა მუშების ფეხებში ან შარვლის ტოტებში) და „კონტეინერების ბურთი“ (მუყაოს ყუთებზე ფეხის დარტყმა, რომ რაც შეიძლება მაღლა ავარდეს და ნაგავისგან დაიცვალოს). აქ ყოველთვის ფიგურირებდა ალკოჰოლი:

კონტეინერთან ყველა არა, მაგრამ ძალიან დიდი ნაწილი სვამდა. სასმელის ათვისების ყველაზე პოპულარული დრო შესვენება იყო. როგორც კი სადილის მაუწყებელი სიგნალი გაისმოდა, ქარხნის ნახევარი ავტომატურ რეჟიმში გავარდებოდა კარებიდან, სამ-სამად ან ოთხ-ოთხად დაწყობილები. ყოველი მათგანი უახლოესი გასტრონომისკენ მიემშრებოდა ცივი გამაგრებელი ლუდის საყიდლად. (1992).

• ისინი წინააღმდეგობას უწევენ პროდუქციის შეზღუდვით, ტყუილით, შტატების ხელოვნური გაზრდით ან საბოტაჟით. ჰამპერი ყვება, რა მოხდა ერთხელ, როდესაც კომპანიამ მოხსნა ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული ბრიგადირი მხოლოდ იმისთვის, რომ იგი „ზედმეტად დაუახლოვდა თავის მუშახელს.“ (1992, გვ. 205).

ჩაავლო რა მკაცრად ხელი თავის მათრახს ახალმა უფროსმა დაიწყო თავისი ბრიგადის მართვა. არავითარი მუსიკა. არავითარი მოქლონის ჰოკეი. არავითარი ხმაურიანი თამაშები. არავითარი სმა. არავითარი კარტის თამაში. არავითარი მუშაობა კონვეიერის გარეთ. არავითარი გასვლა დეპარტამენტიდან. არავითარი გაორმაგება. არავითარი ის, არავითარი ეს. არავითარი შეკითხვების დასმა.

სხვა გზა არ იყო. ამ შემოტანილი დაშინებებიდან სამი დამის გასვლის შემდეგ ბიჭების მოთმინების ფიალა აივსო. ჩარჩოებმა დაიწვეს დაბლა ცვენა, ნაწილების გარეშე დარჩენილი კონვეიერებიდან. მოქლონები დაიგრიხნენ. პულველიზატორები საიდუმლო ვითარებაში გატყდნენ. ტექნიკურმა შემკეთებლებმა დეფექტური ნაწილების ქარხნიდან გატანა დაიწყეს, რადგან იქ აღარ ეტეოდა.

საბოტაჟი იყო სასტიკი, მაგრამ მიზანს მიადწია და კონვეიერზე მოიყვანა ახალი ბრიგადირი. რომ გადარჩენილიყო, ფეხი უნდა აეწყო ჩვენი წესებისთვის. წინააღმდეგ შემთხვევაში ჩაანაცვლებდნენ და ყველაფერი თავიდან დაიწყებოდა.

- ისინი ცდილობენ, აცოცდნენ იერარქიულ სიმძლევებზე, უკეთესი სამუშაოსთვის. ზემოთ ასვლა ზოგისთვის ამართლებს, ზოგისთვის – არა, რადგან იშვიათად არსებობს ყველასთვის საკმარისი „უკეთესი“ სამუშაო. ზოგი მუშაკი მაინც უხალისოდ იღებს დაწინაურებას. ჰამპერი ყვება, რა მოუვიდა ერთ მის კოლეგა მუშას, რომელიც ეცადა მკაცრი ზომები გაეტარებინა პრიგადირად დაწინაურების შემდეგ:

მომდევნო რვა დღის განმავლობაში კალვინ მოზას მოკლე კარიერა ჩვენ ნამდვილ ჯოჯოხეთად ვაქციეთ. ყოველთვის, როდესაც ჩვენს საამქროში შემოვიდოდა, ვიღაცა მის ფეხებთან აუცილებლად წვიმასავით დაუშვებდა გაშვებულ მოქლონებს. ისე ვერ გაინძრეოდა, ჩაქუჩების ბრახუნი რომ არ ამტყვარიყო, ან ყურებში ხმამაღალი შეძახილები არ ჩასმოდა „უკან მაკოცე“ და „ყავისფერ დინგიანო“. მან ის მიიღო, რასაც იმსახურებდა (1992, გვ. 208).

ჰამპერმა თავად იპოვა გასაქცევი: მან შეთავსებით მწერლობა დაიწყო, ავტომობილების ქარხნიდან მუშის ერთ-ერთი მორიგი გაშვების დროს. უწოდა რა თავის თავს „მოქლონა“, მან დაწერა საგაზეთო სტატია იმის შესახებ, თუ როგორ ჩანს შიგნიდან ფაბრიკაში მუშაობა. ბოლოს მისი წიგნი ბესტსელერი გახდა. მისი ბევრი მეგობარი როდი აღმოჩნდა ასეთი იღბლიანი.

- ისინი ქმნიან გაერთიანებებს (მაგალითად პროფკავშირების მაგვარს), რათა გამოასწორონ ძალაუფლებრივი დისბალანსი. პროფკავშირების მოძრაობების შექმნის მიზეზი არის მუშების სურვილი, აღმოჩნდნენ მენეჯმენტთან თანაბარ პოზიციებზე. თუმცა, არჯირისი ფრთხილობდა, რომ პროფკავშირების ლიდერები პროფკავშირებსაც ქარხნებივით წარმართავდნენ, რადგან მათ სხვანაირი მართვა არ იცოდნენ. დროთა განმავლობაში თანამშრომლების მხრიდან უუფლებობის განცდაში დიდი არაფერი შეცვლილა. ბენ ჰამპერი, მრავალი ავტომკეთებლის მსგავსად, პროფკავშირის წევრია, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, პროფკავშირები მაინც უკიდურესად შეუმჩნეველი რჩება მის მოვლენებში კონვეიერზე მუშაობის შესახებ. იგი იშვიათად მიმართავდა პროფკავშირებს დახმარების მიზნით და კიდევ უფრო იშვიათად იღებდა რაიმე სახის დახმარებას მათგან. მას მოსწონდა ხელფასი და სარგებელი, რომელსაც მოლაპარაკებების მაგიდასთან ჯდომის შედეგად გამოიმუშავებდა, მაგრამ შრომით ხელშეკრულებაში არაფერი ეწერა ისეთი, რაც მუშებს თავიდან ააცილებდა მოწყენილობას, ფრუსტრაციას ან უუფლებობის განცდას.

- ისინი ასწავლიან თავიანთ შვილებს, რომ მუშაობა დაუფასებელია, ხოლო დაწინაურების იმედებს მცირე საფუძვლი აქვთ. ჰამპერის მოვლენებები კონვეიერზე მუშაობის შესახებ, არის არჯირისის მტკიცების ნათელი ილუსტრაცია, რომ ორგანიზაციები ზრდასრულ ადამიანებს ბავშვებივით ექცევიან. კომპანია ერთ თანამშრომელს დაავალა, რომ ქარხანაში

ორგანიზაციისთვის კარგი იღბლის მომტანი თილისმის, „ჰოუვი მეიკემის კატის“ კოსტიუმში გამოწყობლს ევლო. (ჰოუვის ძირითადად ხვნეშით, შეურაცხყოფებითა და შემთხვევითი მოქლონების სროლით ხვდებოდნენ). საინფორმაციო დაფებზე მიკრული იყო შთამავლებელი ფრაზები: „მოქლონების სროლა მაგარია“. ქარხნის მენეჯერი ამოტივტივდებოდა ხოლმე თავისი ჩვეული უხილავობიდან, რათა თავისი ყოველწლიური მოხსენება წაეკითხა და დაპირებოდა, რომ უფრო მეტს დაელაპარაკებოდა მუშებს. მთელმა ამ თვალთმაქცობამ თავისი შედეგი გამოიღო: „მოქლონების კონვეირზე მუშაობა ჰგავდა სიტუაციას, როდესაც საზღაურს გიხდიდნენ, რომ მთელი დარჩენილი ცხოვრების მანძილზე სულ ჩაჭრილი ყოფილიყავი. მოზარდობის ხანა დეფორმაციას განიცდის და ყოველდღიური მოვალეობები უმეტესად მხოლოდ განცხადებებად რჩება“ (ჰამპერი, 1992 წ., გვ. 185).

1960-იან წლებში მეცნიერებმა შეამჩნიეს რომ ფერმერების შვილები იზრდებოდნენ იმ რწმენით, რომ მიძიმე სამუშაოსთვის კარგად უხდიან მაშინ, როდესაც ქალაქად მცხოვრებ „ლურჯსაყელიანი“ მუშაკების შთამომავლები ასე არ თვლიდნენ. ამის გამო, აშშ-ის მრავალმა კომპანიამ დაიწყო თავიანთი საწარმოო კომპლექსების გადატანა ძველი ინდუსტრიული შტატებიდან, მაგალითად მიჩიგანიდან (სადაც ბენ ჰამპერი მუშაობდა) უფრო მეტად სოფლური ტიპის დასახლებებში, მაგალითად ჩრდილოეთ კაროლინისა და ტენესის შტატებში, რათა მოექმნათ თანამშრომლები, რომლებიც ჯერ კიდევ იცავდნენ სამუშაო ეთიკის ნორმებს. თუმცა, არჯირისი ვარაუდობდა, რომ მრეწველობა თანდათანობით დაუკარგავდა მოტივაციას თვით ყველაზე ერთგულ მუშა ძალასაც კი, თუ არ შეიცვლებოდა მენეჯმენტის პრაქტიკა. ბოლო ათწლეულების მანძილზე წარმოებები ქვეყნის ფარგლებს გარეთ, დაბალანაზღაურებად ანკლავებში გადააქვთ და აგრძელებენ ისეთი თანამშრომლების მოძიებას, რომლებიც ბევრს იმუშავებენ და ამის სანაცვლოდ არასოდეს მოითხოვენ ბევრს.

უძლურობა და ფრუსტრაცია, რომელიც ჰამპერმა გამოსცადა, ნამდვილად იშვიათი იყო ფაბრიკაში. ხელმძღვანელები, რომლებიც ოფისის თანამშრომლებს ისე ექცევიან როგორც ბავშვებს, პოპკულტურის პერსონაჟები გახდნენ. მათ შორისაა „დილბერტის“ პრეტენზიული ბოსი უცნაური ვარცხნილობით, ან პათეტიკურად უვიცი ბოსი სატელევიზიო სერიალში „ოფისი“. მრავალ სკოლაში მასწავლებლები და მშობლები ჩივიან, რომ სტანდარტიზებულ ტესტებზე ასეთი აქცენტის გაკეთება მასწავლებლების მოსწავლეებისგან დაშორებას იწვევს, რაც მასწავლებლებს „დეკალიფიცირებულ კლერკებად“ აქცევს (ჟირო, 1998). ბატსტოუნი ფრუსტრაციას განიხილავს, როგორც ყველა დონის მუშებს შორის ძალზე გავრცელებულ ფაქტორს: კორპორაციული მუშები, დაწყებული კორესპონდენტის დამუშავებიდან და დამთავრებული გენერალური დირექტორის ოფისით, უკმაყოფილებას გამოხატავენ თავიანთი სამუშაოს თაობაზე. ისინი ფართოდ მოდებული სიხარბის, ეგოისტურობისა და ნებისმიერ ფასად მოგების მიღებისკენ სწრაფვის გამო, თავს განადგურებულებად გრძნობენ. ადამიანები ყველაზე მეტ დროს ატარებენ სამსახურებში. მათ მიერ შეტანილი ამ პირადი წვლილის გამო, მათ უნდათ, რომ გახდნენ რაღაც მნიშვნელოვანის ნაწილი და კიდევ უფრო დიდ მიზნებს მოემსახურონ. სამწუხაროდ, მათი ეს ოცნებები ხშირად შეუსრულებელი რჩება.“ (2003).

არჯიროს და მაკგრეგორს თავიანთი შეხედულებები შეექმნათ 1959-1960-იან წლებში აშშ-ის ორგანიზაციებზე დაკვირვებებით. აქედან მოყოლებული, მკვლევარებმა დოკუმენტურად დაასაბუთეს წინააღმდეგობები ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მაგალითად, ორგოგოზო (1991) ამტკიცებდა, რომ ტიპური ფრანგული მართვის პრაქტიკა ხშირად აიძულებდა მუშებს, ჰქონოდათ დამცირების, მობეზრების, გაბრაზებისა და გადაღლის განცდა, რადგან „მათ არ ჰქონდათ არავითარი იმედი, რომ ვინმე ოდესმე აღიარებდა და დააფასებდა იმას, რასაც ისინი აკეთებდნენ“ (გვ. 101). საფრანგეთში არსებული ურთიერთობები ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის მან აღწერა, როგორც დაძაბული და დისტანციური, რადგან „ბოსები ყველა შესაძლებლობას ხმარობდნენ, რომ თავი დაეცვათ იმ აღშფოთებისგან, რომელსაც ისინი იწვევდნენ“ (გვ. 73).

ადრე ადამიანური რესურსის იდეა ხშირად იგნორირებული რჩებოდა მეცნიერებისა და მენეჯერების მხრიდან. დომინანტური „კონვეიერული“ მენტალიტეტი საკმაოდ ეკონომიკურ წარმატებას უკავშირდებოდა, რომ ვინმე წინ აღდგომოდა. ფრეიმის გაველენა გაიზარდა იმ გაგების პარალელურად, რომ ადამიანური რესურსების არასწორი გამოყენება ზიანს აყენებს როგორც მოგებას, ისე ხალხს. უამრავი კონსულტანტი, მენეჯერი და მკვლევარი ახლაც ეძებს პასუხებს ორგანიზაციებთან დაკავშირებულ არასასიამოვნო ადამიანურ პრობლემებზე.

ადამიანის უნარი და შრომითი კონტრაქტის შეცვლა

ბოლო წლების განმავლობაში ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობა კიდევ უფრო პრობლემატური გახდა, რადგან გლობალურმა ტენდენციებმა ორგანიზაციებს ორი წინააღმდეგობრივი მიმართულებით უბიძგეს. ერთი მხრივ, გლობალურმა კონკურენციამ, სწრაფმა ცვლილებამ და პროდუქტის ექსპლუატაციის მოკლე ციკლმა წარმოქმნა ტურბულენტური, ინტენსიური კონკურენტული სამყარო, დააწესა რა უზარმაზარი ჯილდო შესაძლებლობისთვის, რომ სწრაფად მოგეხდინა ადაპტაცია გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან. ამის გაკეთების ერთი გზა არის ადამიანური აქტივების მინიმუმდღე დაყვანა. მეოცე საუკუნის დასასრულიდან დაწყებული, სულ უფრო მეტმა ორგანიზაციამ დაიწყო კადრების შემცირება, აუტსორსინგი, ნახევარშტატიანი და დროებითი თანამშრომლების აყვანა, რათა გამკლავებოდა ბიზნესის რყევებს. მაგალითად, უნივერსიტეტები გადავიდნენ უფრო მეტად ნახევარშტატიან, მოწვეულ მასწავლებლებზე და უფრო ნაკლებად – მთლიან შტატზე მყოფ პროფესორ-მასწავლებლებზე. „ფოლკსვაგენმა“ გახსნა ქარხანა ბრაზილიაში, სადაც ქვემოთჯარეებმა სამსახურში აიყვანეს სამუშაო ძალის 80 პროცენტი. იაპონიაშიც კი სიცოცხლის ბოლომდე მუშაობის ტრადიციულმა წესმა ეროზია განიცადა, „უკიდურესად ბევრი სამუშაო ძალის მოზღვაების გამო, განსაკუთრებით „თეთრსაყელიანთა“ საოფისე სექტორში, რამაც დაამტკიცა, რომ იგი ეკონომიკურ მუხრუჭს წარმოადგენდა“ (ვუდანი, 1996, გვ. 8). თანამშრომლებს, რომლებიც სამსახურებრივი კარიერის შესახებ კონსულტაციების მიღებას ცდილობდნენ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით უთხრეს, რომ დამსაქმებლების ნაცვლად საკუთარი თავის იმედად ეოფილიყვნენ. ხშირად ურჩევდნენ უარი ეთქვათ დასაქმების გარანტიებზე და ნაცვლად ამისა უნარებისა და მოქნილობის შექმნაზე გაემახვილებინათ ყურადღება, რაც მათ შრომის ბაზრისთვის მიმზიდველს გახდიდა.

მეორე მხრივ, იგივე ეს გლობალური ძალები სხვა მიმართულებით გიბიძგებენ - კარგად მომზადებულ, ლოიალურ ადამიანურ კაპიტალზე მზარდი დამოკიდებულებისკენ. ორგანიზაციები, გლობალიზაციისა და უფრო მეტ ინფორმაციაზე დამოკიდებული ეკონომიკის შედეგად, სულ უფრო რთული გახდნენ. უფრო მეტი სირთულეებისა და ტურბულენტურობის საპასუხოდ, უფრო მეტი დეცენტრალიზებული სტრუქტურები გაჩნდნენ, როგორცაა, მაგალითად, ქსელები, რომლებზეც საუბარი გვქონდა მესამე თავში. ეს ახალი კონფიგურაციები დამოკიდებულია მაღალი დონის უნარებზე, ინტელექტზე და თანამშრომლების უფრო ფართო სპექტრის ვალდებულებებზე. დეცენტრალიზებული გადაწყვეტილებების ქსელები კატასტროფისთვის განწირული პროექტია, თუ ამ დანაწილებული გადაწყვეტილებების მიმღებებს არ ექნებათ სათანადო უნარი ან სურვილი, გონივრული არჩევანი გააკეთონ. მოთხოვნილებები უნარებისადმი ისე სწრაფად იცვლება, რომ ადამიანები ძველის ასწრებენ მათ დაწევას. შედეგი არის პრობლემური ნაპრაღი: ორგანიზაციები ცდილობენ იპოვონ ადამიანები, რომლებიც მოიტანენ საჭირო უნარებს და ხარისხს მაშინ, როდესაც ადამიანები, რომელთაც ძველი უნარები აქვთ, არასახარბილო სამსახურებრივი პერსპექტივის წინაშე დგანან. 2006 წელს სატელეფონო გიგანტმა “AT&T”-მ აიღო ვალდებულება, რომ ამერიკაში დააბრუნებდა ხუთი ათას ოფშორულ სამსახურს. ორი წლის შემდეგ მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა რანდალ სტეფენსონმა განაცხადა, რომ მათგან მხოლოდ ათას ოთხასი დაბრუნდა, რადგან, როგორც მან განაცხადა „ვერ ვპოულობთ იმ რაოდენობის ადამიანს, რამდენიც ჩვენ გვჭირდება, რომელსაც ექნება ის უნარები, რომელიც ამ საქმის გაკეთებას სჭირდება.“ (ფორსიტი, 2008). მან საჯარო სკოლები დეფექტიანი პროდუქციის გამოშვებაში დაადანაშაულა.

ეკონომიკის *ინტენსიური-წარმოების* ფორმიდან *ინტენსიური-ინფორმაციულობის* ფორმაზე გადასვლა არ ეხმარება ამ ნაპრაღის ამოვსებას. ადრე უფრო მეტი სამუშაო უფრო მარტივი ოპერაციების განხორციელებას საჭიროებდა. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში, განვითარებულ ქვეყნებში მაღალანაზღაურებადი სამსახურები მნიშვნელოვნად იყვნენ კონცენტრირებული „ლურჯსაყელიან“ სამუშაოებზე (დრუკერი, 1993). ეს სამსახურები, ძირითადად, საჭიროებდნენ მცირეოდენ ფორმალურ მომზადებას და რამდენიმე სპეციალიზებულ უნარს. ასეთი სამუშაოს შესრულებისთვის ისეთ ხელფასებს და დანამატებს იღებდნენ, კომფორტულად და სტაბილურად ცხოვრება რომ ყოფილიყო შესაძლებელი. 1950-იან წლებში, აშშ-ის მუშა ძალის მესამედზე მეტს მრეწველობის სექტორის მუშები შეადგენდნენ. 2004 წლისთვის მათ სამუშაო ძალის მხოლოდ მეთექვსმეტს შეადგინეს და იქიდან მოყოლებული მათი ხვედრითი წილი ჯერ კიდევ კლებულობს (სახელმწიფო ბიუჯეტის ოფისი, 2004).

წარმოებასთან დაკავშირებული სამუშაოების გადარჩენა ხშირად უნარების იმაზე უფრო მაღალ დონეს მოითხოვს, ვიდრე წარსულში იყო საჭირო. 1990-იანი წლების შუა პერიოდში, როდესაც აშშ-ის ავტომობილების მწარმოებლებმა საპენსიო ასაკის მუშების შეცვლა დაიწყეს, მსურველებს შორის უფრო მეტი სწრაფი აზროვნების ადამიანი აღმოჩნდა, ვიდრე ძლიერი აღნაგობის. ამიტომ აპლიკანტები „გონებრივი გამჭრიახობის და საკომუნიკაციო უნარების კუთხით შერჩევის დამდლელ პროცესში გაატარეს“ (მერელიტი, 1996, გვ. 1).

უნარების ეს ნაპრალი კიდევ უფრო დიდია მრავალ განვითარებად ქვეყანაში. ჩინეთის 1.4 მილიარდი ადამიანისგან შემდგარი მოსახლეობა, ძირითადად, ფერმერებსა და მუშებს წარმოადგენს, რომელთაც ძველებური ეკონომიკური უნარები აქვთ. 1980-იანი წლებიდან ჩინეთმა დაიწყო საბაზრო ეკონომიკაზე თანდათანობით გადასვლა, შეამცირა რა ნორმატიული აქტები, მიესალმა უცხოურ ინვესტიციებს და დაიწყო სახელმწიფო მფლობელობაში არსებული ჩამკვლარი საწარმოების გაყიდვა. შედეგები შთამბეჭდავი იყო: ჩინეთის ეკონომიკა 1980 წელს თითქმის მთლიანად სახელმწიფო მფლობელობაში იყო. 2005 წლისთვის კი მისი 70 პროცენტი კერძო მფლობელობაში გადავიდა. ჩინეთი გახდა მსოფლიოს ერთ-ერთი სწრაფად მზარდი ეკონომიკის მქონე სახელმწიფო, რომლის ზრდის რთული ტემპი, ოცდამეერთე საუკუნის დასაწყისში, დაახლოებით წლიურ 8 პროცენტს შეადგენდა; ამასთან, ძალიან იმატა უმუშევრობამ, რადგან სახელმწიფო საწარმოები სწრაფად და მიყოლებით უთმობდნენ გზას ადგილობრივ თუ უცხოურ კონკურენციას.

ხეწოლა, რომ გაზარდო მოქნილობაც და თანამშრომლების უნარებიც, ამავედროულად არასასიამოვნო დიდემის წინაშე აყენებს ადამიანურ რესურსებსაც. უნდა მოახდინოს თუ არა ორგანიზაციამ ადაპტირება (შემცირების, აუტსორსინგის, ნახევარშტატიანი მუშების მეშვეობით), თუ უნდა გამოიჩინოს ლოიალურობა (ადამიანებისადმი გრძელვადიანი ვალდებულებების მეშვეობით)? უნდა ეძებოს თუ არა მან მაღალი უნარები (საუკეთესოების დაქირავებით და მათი კარგად მომზადებით), თუ უნდა ეძიოს დაბალი ხარჯები (ყველაზე იაფი კადრების დაქირავებით და მხოლოდ იმდენის ინვესტირებით, რამდენიც საჭიროა)?

კომპაქტური და ეფექტიანი: ხარჯებზე მაღალი მოგება?

უფრო მცირე, უფრო მოქნილი მუშახელის უპირატესობა მიმზიდველად უდერს: უფრო დაბალი ხარჯები, უფრო მაღალი ეფექტიანობა და უფრო მეტი შესაძლებლობა, რომ რეაგირება მოახდინო ბიზნესის რყევებზე. მრავალი ანალიტიკოსი ამტკიცებს, რომ წინა ათწლეულების განმავლობაში აშშ-ის წარმატება, კონკურენციის კუთხით, პირდაპირ იყო დაკავშირებული კორპორაციულ მზობასთან, რომ დაეთხოვა უმაქნისი და უსარგებლო კადრები. (ლინნი, 1996). ზოგიერთ კომპანიაში საშტატო შემცირებებმა გაამართლა: „შტატების შემცირება და კომპიუტერულ მოწყობილობებში დიდი ინვესტიციების ჩადება განსაკუთრებით მომგებიანი იყო მრეწველობაში, რომელსაც უფრო დიდი პროდუქტიულობის ხვედრითი წილი გააჩნდა 1990-იან წლებში, საშუალოდ წლიურ 3 პროცენტზე მეტი, ვიდრე საერთოდ ბიზნესს“ (უნიტელე, 1996, გვ. 1).

შტატების შემცირება უკეთ მუშაობს, როდესაც ახალი ტექნოლოგიები და გონიერი მენეჯმენტი ერთიანდება, რათა საშუალება მისცეს ცოტა ადამიანს, მეტი გააკეთოს. მიუხედავად ამისა, როდესაც შტატების შემცირება მუშაობს, მას ახასიათებს გრძელვადიანი პერიოდის განმავლობაში მოკლევადიანი მოგების მიღების რისკი. როგორც მეორე თავში აღინიშნა, “Chainsaw AI” დანლაპი გახდა შემცირებების მოძრაობის ნამდვილი გმირი. როგორც “Scot Paper”-ის მთვარმა ადმინისტრატორმა, მან გააორმაგა მოგება და საბაზრო ღირებულება. გაინტერესებთ მისი სტრატეგია? შეამცირა ადამიანები – მენეჯმენტის ნახევარი, კვლევების და განვითარების სამსახურების ნახევარი, ლურჯსაყელოიანების ერთი მეხუთედი. ფინანსური

შედგები შთაბეჭდავი იყო, მაგრამ თანამშრომლების მორალი დაეცა და “Scot Paper”-მა დაკარგა ბაზრის წილი ყველა ძირითადი პროდუქტის ასორტიმენტში. დანლაპი დიდხანს აღარ დარჩენილა ადგილზე, რომ დაენახა როგორ გაწირა მან “Scot Paper”-ის მომავალი მოკლევადიანი მოგებისთვის. ამ სამსახურში ყოფნის ორ წელზე ნაკლები პერიოდის შემდეგ, მან კომპანია თავის ერთ-ერთ უმსხვილეს კონკურენტს მიჰყიდა და წავიდა თითქმის 100 მილიონი ამერიკული დოლარის საზღვრით, რომელიც მან თავისი ძალისხმევით მიიღო (ბირნი, 1996).

კომპანიებმა მილიონობით სამუშაო გააუქმეს ბოლო ათწლეულების მანძილზე და მიუხედავად ამისა, მრავალი მათგანისთვის მოგების შენარჩუნება რთული აღმოჩნდა. მარკელი და მურეი (1996) აღნიშნავენ, რომ შტატების შემცირება ხშირად „შტატების დანგრევაში“ გადაიზრდებოდა ხოლმე. მრავალი ფირმა აგრძელებს საზიანო გადაწყვეტილებების მიღებას, ჩქარი და ყოველსმომცველი შემცირებების სახით, რაც უკან უბრუნდებოდა და საბოლოოდ საზოგადოებრივ ურთიერთობებში, მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან დაძაბულ ურთიერთობებში და დემორალიზებულ თანამშრომლებში აისახება“. კადრების გაშვების შემდეგ კომპანიები ხშირად აღმოაჩენენ ხოლმე, რომ მათ ასევე დაკარგეს ცოდნაც, უნარებიც, ნოვატორობაც და ლოიალურობაც (რეიჩელდი, 1993, 1996). ბოლო გამოკვლევები ადასტურებენ, რომ კადრების შემცირება უფრო მეტად აზიანებს და არ ეხმარება მუშაობის პროცესს (კასციო, იანგი და მორისი, 1997; გერტი და ბაპტისტა, 1995; ლაი და კრააცი, 2005; მელაჰი და ვილკინსონი, 2006). მიუხედავად ამისა, 2003 წლის გამოკითხვის მიხედვით, კომპანიების ნახევარზე მეტმა აღიარა, რომ ისინი კვლავაც შეამცირებენ შტატებს გრძელვადიან პერიოდში, თუ ეს წაადგება და დააკმაყოფილებს მოკლევადიანი ამოცანების შესრულებას (ბერენსონი, 2004).

შტატების შემცირებასა და აუტოსორსინგსაც აქვს უარყოფითი გავლენა თანამშრომლების მოტივაციასა და ვალდებულებებზე. 1996 წლის გამოკითხვამ აჩვენა, რომ აშშ-ის მუშების 75 პროცენტი გრძნობდა, რომ კომპანიები ნაკლებ-ლოიალურები გახდნენ თავიანთი თანამშრომლების მიმართ, ხოლო 64 პროცენტი გრძნობდა, რომ თანამშრომლებიც ნაკლებ-ლოიალურები იყვნენ თავიანთი კომპანიების მიმართ (კლაინფლდი, 1996). მუშები აცხადებდნენ, რომ განწყობა სამუშაო ადგილებზე უფრო აგრესიული იყო და კოლეგებიც უფრო კონკურენტულები იყვნენ. შედარებით ახალმა გამოკვლევამ („უოლკერის ინფორმაცია“, 2005) აჩვენა ლოიალურობის ზომიერი ზრდა: თანამშრომლების 34 პროცენტმა, 2003 წლის 30 პროცენტთან შედარებით, განაცხადა, რომ ისინი ჭეშმარიტად ლოიალურები იყვნენ, მაგრამ ჯერ კიდევ ბევრი იყო გამოსასწორებელი.

თანამშრომლების ლოიალურობა დიდ პრობლემას წარმოადგენდა რობერტ ნარდელის „ამერიკული მთების“ მაგვარი მუშაობის დროსაც: 2001-2007 წლებში იგი “ჰოუმ დეპოში” მთავარ ადმინისტრატორად მუშაობდა (ეს აღწერილია პირველ თავში). “ჰოუმ დეპოს” დამფუძნებლებმა კომპანია ააგეს გართობაზე, ოჯახსა და დეცენტრალიზაციაზე. მენეჯერები განაგებდნენ თავიანთ მაღაზიებს გამოცდილებისა და ინტუიციის გამოყენებით, ხოლო მომხმარებლებს ჰქონდათ სანდო და მცოდნე პერსონალის იმედი. მაგრამ ნარდელი იყო უკომპრომისო, სტრუქტურული ფრეიმის მქონე მენეჯერი, რომელიც განსაკუთრებულ აქცენტს აკეთებდა შეფასებასა და კონტროლზე. მაშინ, როდესაც დამფუძნებლები ქადაგებდნენ „შეიყვარე კლიენტები“,

ნარდელიმ შეამცირა შტატები, მათ შორის, ვეტერანი მუშაკები, რომლებიც კარგად ერკვეოდნენ საღებავებსა და მექანიკურ ინსტრუმენტებში. მომრავლდა კლიენტების საჩივრები, ხოლო 2005 წელს “ჰოუმ დეპოს” მომხმარებელთა კმაყოფილების რეიტინგი ყველაზე ცუდი იყო სხვა ამერიკულ საცალო მოვაჭრეებს შორის.

ნარდელი კომპანიის გამგეობამ 2007 წლის დასაწყისში დაითხოვა, მაგრამ კომპანიას ამ დარტყმის შემცირება 210 მილიონი ამერიკული დოლარის საკომპენსაციო პაკეტი დაუჯდა. მისმა შემცველმა ფრენკ ბლეიკმა სწრაფად შეცვალა კურსი. ბლეიკმა გააუქმა უმაღლესი ადმინისტრატორების ლანჩით მომსახურება, რომელიც ნარდელიმ შემოიღო, უთხრა რა თავის კოლეგებს, რომ ლანჩი საერთო სასადილოში მიერთვით და ამაში ფულიც გადაეხადათ. მან უკან დააბრუნა „გადმობრუნებული პირამიდის“ მსგავსი საორგანიზაციო სტრუქტურა, რომელიც დამფუძნებლებს მოსწონდათ, მაგრამ ნარდელის – არა. აქ თავში მოქცეული იყვნენ მომხმარებლები და თანამშრომლები, ბოლოში კი – მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები. “ჰოუმ დეპოსთვის” ძველი ენერჯისა და გამოცოცხლების დასაბრუნებლად, მან 3,000 ამერიკული დოლარი მისცა თითოეულ მაღაზიას, „გასართობი ფონდის“ სახით, რომ თანამშრომლების სურვილისამებრ დახარჯულიყო (ბარბარო, 2007).

ინვესტიციები ადამიანებში

ძალიან ცოტა დამჭირავებელი ხარჯავს დროს და რესურსებს, რომელიც აუცვლებელია ერთგული, ნიჭიერი კადრის შესაქმენლად. სწორედ ამის გამო, რამდენიმე ავტორმა (მათ შორის კასიო და ბუდრო, 2008; ლოულერი, 1996; ლოულერი და ვორლი, 2006; პფეფერი, 1994; 1998; 2007; და ვატერმანი, 1994) დაადგინა, რომ გამოცდილი და მოტივირებული სამუშაო ძალა არის სტრატეგიული უპირატესობის მძლავრი წყარო. შეესაბამებთან რა მთავარ დაშვებებს ადამიანური რესურსების მიმართ, მაღალეფექტიან კომპანიებს უკეთ ესმით და რეაგირებენ თანამშრომლების და კლიენტების საჭიროებებზე. ამის შედეგად, ისინი მოიზიდავენ უკეთეს ადამიანებს, რომლებიც მოტივირებული არიან მაღალი ხარისხის სამუშაოს შესრულებისთვის.

ბოლო ათწლეულებში აშშ-ის საავიაციო დარგის ყველაზე წარმატებულმა კომპანიამ “Southwest Airlines”-მა თანამშრომლებს მაღალი ხელფასი დაუწესა, მაგრამ ჰქონდა უზარმაზარი უპირატესობები ხარჯვით ნაწილში, რადგან მისი ერთგული, მაღალეფექტიანი თანამშრომლები ძალიან პროდუქტიულები იყვნენ. კონკურენტები ცდილობდნენ, მოეხდინათ “Southwest Airlines”-ის მიდგომის იმიტირება, მაგრამ იშვიათად აღწევდნენ წარმატებას ამ მხრივ, რადგან „ნამდვილი განსხვავება იყო იმ ძალისხმევასა და მცდელობაში, რომელსაც “Southwest Airlines” იღებდა თავისი თანამშრომლებისგან. ამის დუბლირება კი ძალიან, ძალიან რთული იყო“ (ლაბიხი, 1994, გვ. 52).

ვეინ კაუფმანმა ფარმაცევტული ბიზნესი კანზას სიტის სარდაფში აამუშავა, საიდანაც იგი მულტიმილიარდიან კომპანიად გადაიქცა. (მორგანი, 1995). მის მიდგომაზე ძლიერი გავლენა მოახდინა პირადმა გამოცდილებამ, როდესაც იგი ფარმაცევტული პროდუქციის ახალგაზრდა გამყიდველი იყო:

მე მხოლოდ საკომისიო შემოსავალზე ვმუშაობდი. არ მქონდა არანაირი ხელფასი, არანაირი დამატებითი თანხა ხარჯების დასაფარად, მანქანა და რაიმე სახის ან ფორმის პრივილეგია – მხოლოდ საკომისიოები. მეორე წლის ბოლოს ჩემმა საკომისიო შემოსავალმა ამ ფორმის პრეზიდენტის ხელფასს გადააჭარბა. მას არ მიაჩნდა, რომ ეს სწორი იყო, ამიტომ შეამცირა ჩემი საკომისიო. ამის მერე გავხდი „Midwest“-ის გაყიდვების მენეჯერი და უკვე სხვა გამყიდველები ჩემზე მუშაობდნენ, იმ პირობით, რომ ჩემი საკომისიო იქნებოდა იმის სამი პროცენტი, რასაც ისინი გაყიდდნენ. ჩემი საკომისიო თანხის შემცირების მიუხედავად, იმ წელს მე მაინც მოვახერხე უფრო მეტი გამეკეთებინა, ვიდრე პრეზიდენტს ეგონა, რომ გაყიდვების მენეჯერს უნდა ჰქონოდა. ამჯერად მან ტერიტორია შემიმცირა, რაც იგივე იყო, რომ ჩემი შემოსავლის ნაწილი წაეღო. მე წამოვედი კომპანიიდან და „Marion Laboratories“ შევექმენი.

კომპანია ჩემი ხედვების საფუძველზე შევექმენი. როდესაც თანამშრომლები დავიქირავეთ, მათ მივმართავდი, როგორც „პარტნიორებს“ და ისინიც იზიარებდნენ კომპანიის წარმატებას. კიდევ ერთხელ გავიმეორებ, რომ ორი პრინციპი, რომელმაც წარმართა მთელი ჩემი კარიერა და ეფუძნებოდა ჩემს გამოცდლებას, რომელიც პირველ ფარმაცევტულ კომპანიაში მუშაობისას მივიღე. იყო შემდეგი: „ვინც აწარმოებს, უნდა შეეძლოს მოგების გაყოფა“ და მეორე, „ისე მოექცე სხვებს, როგორც გინდა რომ შენ მოგექცნენ“. (კაუფმანი, 1996. გვ. 40).

1950 წელს მხოლოდ რამდენიმე მენეჯერი იზიარებდა კაუფმანის მიდგომას და ბევრი დღესაც სკეპტიკურად არის განწყობილი. ჯერ კიდევ გრძელდება მწვავე დებატები იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს მომავალში ურთიერთობები ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის. დებატები კვლავ გრძელდება კომპაქტურ-ეფექტიან მიდგომასა და ადამიანებში ინვესტირების მიდგომების შესახებ. მიღების მწარმოებელი ორი მთავარი მოთამაშე არიან წამყვანი მეტოქეები ალაბამას შტატის ქალაქ ბირმინგემში. ერთი არის მაკუეინი, რომელიც ამ თავის დასაწყისში განვიხილეთ და რომელიც ცნობილი იყო თავისი უკიდურესად ცუდი მანეჯერბლებით (სიკვდილის 9 შემთხვევა – უსაფრთხოებისა და გარემოს დაცვის კუთხით, 400 დარღვევა – უსაფრთხოების კუთხით და 450 დარღვევა – გარემოს დაცვის კუთხით, 1995 წლიდან 2002 წლამდე პერიოდის განმავლობაში (ბარსტოუ და ბერგმანი, 2003). მეორე არის „ამერიკის თუჯის მიღების ქარხანა“ („Acipco“), რომელიც გამოჩნდა ჟურნალ „Fortune“-ის რეიტინგებში, როგორც მუშაობისათვის საუკეთესო ადგილი ამერიკაში (ლევერინგი და მოსკოვიჩი, 2003). ბარსტოუ და ბერგმანი წერენ, რომ „სხვადასხვა სტატისტიკური შეფასება გვიჩვენებს, თუ რამდენად განსხვავდება „Acipco“ მაკუეინისგან. მაკუეინის ზოგიერთ ქარხანაში კადრების დენადობის განაკვეთი აღწევს წლიურ 100 პროცენტს. „Acipco“-ს, თავისი 3,000 მუშახელით, რომელიც მაკუეინის მოცულობის სამი მესუთედია, კადრების წლიური დენადობა ნახევარ პროცენტზე ნაკლები აქვს. 1995 წლიდან მოყოლებული მაკუეინი 40-ზე მეტჯერ იყო დასახელებული, როგორც ფედერალური უსაფრთხოების ზომების დამრღვევი, გვამცნობს „OSHA“-ს ჩანაწერები.“ (2003ც, გვ. 115).

ამ ორიდან რომელი კონკურენტული ხედვა მუშაობს უფრო კარგად? ფინანსური თვალსაზრისით ამის დადგენა ძნელია, რადგან ორივე კომპანია კერძო საკუთრებაა. ორივე კომპანია წარმატებული იყო დაახლოებით ერთი საუკუნის განმავლობაში. მაგრამ 2003 წლის იანვარში, როდესაც “Fortune” აღიღებდა „Acipco“-ს ადამიანური რესურსების პროგრესულად გამოყენების გამო, “New York Times“-მა და ტელევიზიამ მაკუენის დოკუმენტურად გააკრეს სამარცხვინო დაფაზე, როგორც ხალხის, ისე კანონების უხეში უპატივცემულობის გამო. მზად იყავით შემდგომი განახლებული მონაცემებისთვის. ეს ამბავი გრძელდება.

რეზიუმე

ადამიანური რესურსის ფრეიმი გვინგენებს ურთიერთობას ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის. ორგანიზაციებს სჭირდებათ ადამიანები (მათი ენერჯის, ძალისხმევის და ნიჭის გამო), ხოლო ადამიანებს სჭირდებათ ორგანიზაციები (მათი მრავალი შიდა და გარე წახალისებების გამო, რომლებსაც ისინი სთავაზობენ), მაგრამ მათი მოთხოვნები ეოველთვის როდი ემთხვევიან ერთმანეთს. როდესაც თანხვედრა ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის ცუდია, ზარალდება ერთი ან ორივე. ადამიანებმა შეიძლება თავი იგრძნონ მიტოვებულებად ან დაჩაგრულებად, ხოლო ორგანიზაციები აწუწუნდნენ, რომ ადამიანებმა შეასუსტეს ძალისხმევა ან საერთოდ ორგანიზაციების მიზნების საპირისპიროდ მოქმედებენ. და პირიქით, თუ თანხვედრა კარგია, იგებს ორივე: ადამიანები პოულობენ აზრიან და დამაკმაყოფილებელ სამუშაოს, ხოლო ორგანიზაციები ღებულობენ ნიჭს და ენერჯიას, რომელიც მათ წარმატებისთვის სჭირდებათ.

გლობალურმა კონკურენციამ, ტურბულენტურობამ და სწრაფმა ცვლილებებმა კიდევ უფრო გაზარდა ორგანიზაციების წინაშე მდგარი მუდმივი დილემა: რომელია უკეთესი, იყო კომპაქტური და ეფექტიანი თუ ინვესტიცია ჩადო ხალხში? სხვადასხვა სტრატეგია – შტატების შემცირება, აუტსორსინგი, დროებითი ან ნახევარშტატის მუშების გამოყენება – ფართოდ იქნა გამოყენებული სამუშაო ძალის შემცირებისთვის, რათა შემცირებულიყო ხარჯები და გაზრდილიყო მოქნილობა. მაგრამ ისინი რისკავდნენ ნიჭიერების და ლოიალურობის დაკარგვას, რომელსაც მიყვავართ ისეთ ორგანიზაციებამდე, რომლებიც, მიუხედავად მათი მოქნილობისა, საშუალო დონის არიან. პრაქტიკა გვჩვენებს, რომ შტატების შემცირებას ხშირად სავალალო შედეგებამდე მიყვავართ. მრავალი წარმატებული ორგანიზაცია მეორე მიმართულებით წავიდა: ინვესტიციები ჩადო ადამიანებში, იქიდან გამომდინარე, რომ მაღალმოტივირებული და გამოცდილი სამუშაო ძალა არის კონკურენტული უპირატესობის მძალავი ინსტრუმენტი.

თავი მეშვიდე:

ადამიანური რესურსების მართვის გაუმჯობესება

2007 წელს „გუგლში“ მოხვედრა (ერთ ვაკანტურ ადგილზე ხუთასზე მეტი მსურველით) უფრო რთული იყო, ვიდრე – ჰარვარდში. ამას ხელს უწყობდა „ინტერნეტის მეფის“ იმიჯი, მაგრამ მოძებნების გიგანტმა იცოდა, რომ უფრო მეტი დასჭირდა იმ ტვინიანი და დიდი ენერჯის მქონე ფანატების დაქირავებას და შენარჩუნებას, რომლებიც მის წინსვლასა და ზრდას უზრუნველყოფდნენ. ამიტომ იგი პერსპექტიულ კადრებს სთავაზობდა ისეთ წინადადებებს, რომელებზეც, მისი ხედვით, ისინი უარს არ იტყოდნენ. კარგი ხელფასის, პრივილეგიების და თავიანთ საკუთარ პროექტებზე სამუშაო დროის მიცემის გარდა, „გუგლი“ ცდილობდა გაეთვალა, რა მოთხოვნები შეიძლებოდა ჰქონოდა მის თანამშრომლებს, რათა დაეზოგა მათი დრო პირად პრობლემებზე ფუჭი ხარჯვისგან. სამედიცინო მომსახურება, სამრეცხაო, ავტობუსებით მომსახურება – სია კიდევ გრძელდებოდა. ყველაფერი ადგილზე იყო უზრუნველყოფილი. და ყველაფერი უფასო იყო.

ცოტა კომპანია თუ მიდის ისე შორს, როგორც „გუგლი“, მაგრამ კარგად ინფორმირებული კომპანიების სულ უფრო დიდი რაოდენობა პოულობს თავის საკუთარ გზას, თუ როგორ მოიზიდოს და შექმნას ადამიანური კაპიტალი. ისინი ნიჭსა და მოტივაციას განიხილავენ ბიზნესის აუცილებლობად. ორი საუკუნე დასჭირდა იმას, რომ ეს აზროვნება ჩამოყალიბებულიყო, თუმცა ზოგიერთი კომპანია დღემდე ვერ მიხვდა ამას. ბევრი კვლავ იცავს ძველ შეხედულებას, რომ ნებისმიერი რამ, რასაც თანამშრომელს აძლევ, ჯამში, ფულს გაცდის, თითქოს ვიღაცა ჯიბიდან გილებს და შენს ანგარიშს ასუფთავებს.

შედარებით პროგრესული მიდგომის ერთ-ერთი პიონერი იყო უელსის მკვიდრი რობერტ ოუენი, რომელიც სასტიკ ოპოზიციაში იყო. 1771 წელს დაბადებული ოუენი, მრავალი კუთხით, თავისი დროის ბილ გეიტსი იყო. „მაიკროსოფტის“ დამფუძნებლის მსგავსად, ოუენი ოცდაათი წლის ასაკამდე არანორმალურად წარმატებული მეწარმე იყო. ამ წარმატებას მან იმ დროის ყველაზე მნიშვნელოვანი ტექნოლოგიის – სართავი ფაბრიკის ექსპლუატაციით მიაღწია. ოუენიც პაექრობის ისეთივე მოყვარული იყო, როგორც გეიტსი, მაგრამ განსხვავებული მიზეზების გამო. გეიტსის ნაკლი კონკურენციის მიმართ მისი უკომპრომისო მიდგომა იყო. ოუენი სძულდათ, რადგან იგი თავისი დროის ერთადერთი კაპიტალისტი იყო, რომელსაც სწამდა, რომ რვა წლის ბავშვების ცამეტსაათიან ცვლაში დასაქმება ძალიან

ცული საქმე იყო. თავისი საქსოვი ფაბრიკის, რომელიც შოტლანდიის ქალაქ ნიუ ლანარკში იყიდა 1799 წელს, მუშაობისათვის მან სულ ახალი მიდგომა აირჩია:

ოუენმა თავის მუშებს და მათ ოჯახებს მისცა სუფთა, მოკრძალებული საცხოვრებელი ისეთ ადგილებში, რომლებიც დაცული იყო გადამდები დაავადებების, დანაშაულის და ჯინის გამყიდველი მაღაზიებისგან. მან პატარა ბავშვები გამოიყვანა ფაბრიკებიდან და ჩარიცხა ისინი მის მიერვე დაფუძნებულ სკოლებში. აქ მან უზრუნველყო სკოლამდელი აღზრდა, ყოველდღიური სამედიცინო მომსახურება და პედაგოგიკის მთელი რიგი ახალი დარგები, რომლებიც ხაზს უსვამდნენ სწავლას, როგორც სასიამოვნო გამოცდილებას (მანვე გახსნა პირველი მოსამზადებელი ღამის სკოლები). ბიზნესის მთელი სამყარო შოქში იყო, როდესაც მან თავის ფაბრიკაში ფიზიკური დასჯა აკრძალა და გაგიჟდნენ, როდესაც თავისი ზედამხედველები გადაამზადა ადამიანური დისციპლინების კუთხით. მიუხედავად იმისა, რომ თავის მუშებს იგი მისი ეპოქის სხვა მუშებთან შედარებით უკიდურესად მაღალი ღონის ცხოვრებისეულ სტანდარტებს სთავაზობდა, ოუენი მაინც მდიდრდებოდა ნიუ ლანარკში. ამ გამოცანამ ოცი ათასი სტუმარი მიიზიდა 1815 წლიდან 1820 წლამდე (ო'ტული, 1995 წ. გვ. 201, 206).

ოუენი ცდილობდა კოლეგა კაპიტალისტები დაერწმუნებინა, რომ ადამიანებში ჩადებულ ინვესტიციებს უფრო დიდი მოგება შეეძლო მოეტანა, ვიდრე დაზღა-დანადგარებში ჩადებულ თანხებს, მაგრამ ბიზნესის სამყარომ იგი გარიყა, როგორც ველური რადიკალი, რომლის იდეები ზიანს მიაყენებდა იმ ადამიანებს, რომელთა დახმარებაც უნდოდა (ო'ტული, 1995 წ.).

ოუენი 150 წლით უსწრებდა თავის ეპოქას. მხოლოდ მეოცე საუკუნის დასასრულს მივიდნენ კომპანიების ლიდერები იმ დასკვნამდე, რომ წარმატებული ფინანსური მდგომარეობის უმთავრეს ფაქტორს ადამიანებში ინვესტირება წარმოადგენდა. ბოლო წლებში, რესტრუქტურისაციისა და შტატების შემცირებების პერიოდულმა ტალღებმა კვლავ წამოჭრა საუკუნოვანი კითხვები ადამიანსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთობის შესახებ. რამდენიმე სერიოზული მოხსენება ამტკიცებს, რომ ოუენი მართალი იყო: გრძელვადიანი წარმატების ერთ-ერთ უტყუარ გზას თანამშრომლებში ინვესტიციების ჩადება და მათ მოთხოვნილებებზე რეაგირების მოხდენა წარმოადგენდა (ეფლბაუმი, ბეილი, ბერგი და კალებერგი, 2000 წ.; კოლინსი და პორასი, 1994 წ.; დილი და ჯენკინსი, 1994 წ.; ფარკასი და დებეკერი, 1996 წ.; კოტერი და ჰესკეტი, 1992 წ.; ლოულერი, 1996 წ.; ლევერინგი და მოსკოვიცი, 1993 წ.; პფეფერი, 1994 წ.; 1998 წ.; ვატერმანი, 1994 წ.). მიუხედავად ამისა, მრავალ ორგანიზაციას დღესაც არ სჯერა ამისი, ხოლო ზოგიერთი კი მხოლოდ ეთამაშება ამ იდეას:

რღაც უცნაური ხდება ორგანიზაციულ მართვაში. ბოლო ათწლეულის ან დაახლოებით ამდენი წლის განმავლობაში, უამრავი სერიოზული გამოკვლევა ჩატარდა, როგორც კონკრეტულ სფეროებში, ისე ამ დარგების სხვადასხვა სექტორში, რამაც დაგვანახა, რომ უზარმაზარი ეკონომიკური მოგება მოდიოდა მაღალი ჩართულობის, მაღალეფექტიანი მუშაობის ან მაღალი ვალდებულებების მქონე მართვის განხორციელების შედეგად. ამ კვლევის უდიდესი ნაწილი

ამტკიცებს ადრე დაწერილს მონაწილეობითი მართვის ან თანამშრომლების ჩართულობის შესახებ. მაგრამ მიუხედავად დადებითი შედეგებისა, ფაქტობრივ მართვაში არსებული ტენდენციები ხშირად საპირისპირო მიმართულებით მიდის, რასაც ფაქტებიც ამტკიცებენ (პეფფერი, 1998 წ. გვ. XV).

რატომ ამჯობინებენ მენეჯერები გაცვენენ ნაკლებეფექტიან სტრატეგიას, მაშინ როდესაც უკეთესები აქვთ ხელთ? ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ „X თეორიის“ მენეჯერებს ეშინიათ კონტროლის დაკარგვის ან მუშების გათამამების. მეორე მიზეზი არის ის, რომ ადამიანებში ინვესტირება მოითხოვს დროს და გამძლეობას, რომ დაელოდო მოგების მიღებას. დგანან რა დაუყოვნებელი შედეგების მიღების ძლიერი ზეწოლის პირისპირ, მენეჯერები ხშირად აკეთებენ დასკვნას, რომ ხარჯების შემცირება, სტრატეგიის შეცვლა ან რეორგანიზაცია უფრო მეტ და სწრაფ მოგებას მოიტანს. პეფფერს (1998 წ.) მიაჩნია, რომ მორე ფაქტორი არის „ფინანსური“ პერსპექტივის უპირატესობა, რომელიც ორგანიზაციას განიხილავს როგორც უბრალოდ ფინანსური აქტივების პორტფელს. ამ კუთხით, ადამიანური რესურსები, დიდ ფინანსურ ციფრებთან შედარებით, გაცილებით სუბიექტური, რბილი და საექვოა.

სწორად გაგება

მიუხედავად ასეთი ბარიერებისა, ზოგიერთი ორგანიზაცია ამას სწორად იგებს. მათი მუშაობა არ არის სრულყოფილი, მაგრამ ისინი საკმაოდ კარგია. ორგანიზაცია სარგებელს იღებს კარგი, ნიჭიერი, მოტივირებული, ლოიალური და თავისუფალი სამუშაო ძალისგან. თანამშრომლები, სამაგიეროდ, არიან უფრო პროდუქტიულები, ნოვატორულები და მზად არიან ყველა ღონე იხმარონ სამუშაოს შესასრულებლად. ნაკლებსავარაუდოა, რომ ისინი ძვირად ღირებულ შეცდომებს დაუშვებენ ან ჩახტებიან გემში, როდესაც ვინმე უკეთეს ვარიანტს შესთავაზებს. ეს არის ეფექტური ზღვარი - სპორტში, ბიზნესში თუ სადმე სხვაგან. ყველა ორგანიზაციას, რომელიც ნაყოფიერად ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვას, აქვს მისთვის დამახასიათებელი მიდგომა, მაგრამ მათი უმეტესობა გულისხმობს სტრატეგიების შეცვლას, რაც განხილულია მეშვიდე თავის პირველ ნაწილში და დეტალურად არის შესწავლილი ამ თავის სხვა ქვეთავებშიც.

ადამიანური რესურსების პრინციპების შემუშავება და განხორციელება

პირველი ნაბიჯი არის პრინციპების ან კრედოს შემუშავება, რომელიც ორგანიზაციის მიერ ადამიანების მართვისადმი ძირითად მიდგომებს უფრო ექსპლიციტურს გახდის. შემდეგ ეს კრედო უნდა გადაიქცეს მართვის კონკრეტულ სისტემად და პრაქტიკად. ორგანიზაციების დიდ ნაწილს არასოდეს შეუშუშავებია პრინციპები ან იგნორირებას უკეთებენ იმას, რაც აქვთ. პრინციპები გვთავაზობენ მიმართულებას, ხოლო მუშაობა მას აქტიურს ხდის.

გამოსახულება 7.1
აღმსახურების რესურსების ძირითადი სტრატეგიები

აღმსახურების რესურსის კონცეფცია	კონკრეტული პრაქტიკა
შეიქმნა და განსაზღვრულა აღმსახურების რესურსების სტრატეგია.	ზიარის პრინციპების შემუშავება აღმსახურების სამართავად შექმნის სისტემა და პრაქტიკა რათა განსაზღვროს პრინციპები
დაიქირავეთ სათანადო აღმსახურები	იცოდეთ რა გინდათ შექმნოთ შერჩევა
შინაგარეშეთ ისინი	აუწყებულეთ კარგად დაიცავით სამსახურში დააწინაურეთ შიგნითან გაანაწილეთ სიმდიდრე
ჩაღეთ ინვესტიცია აღმსახურებში	ჩაღეთ ინვესტიცია სწავლებაში შექმნით განვითარების შესაძლებლობები
მიხედეთ მათ უფლებები	უზრუნველყავით ინფორმაციის მიწოდება და დახმარება წაახალისეთ ავტონომია და მონაწილეობა მოახდინეთ საუბარო მოღონება ხელი შეუწყვეთ ევალუირებას (გათანაბრების პოლიტიკას)
ხელი შეუწყვეთ მრავალფეროვნებას	იყავით მსხვილიტური და თანმიმდევრული ორგანიზაციის მრავალფეროვნების პრინციპების მიხედვით განსაღეთ მნიშვნელოვანი ანგარიშვალდებულები

1990-იან წლებში “Federal Express”-მა განმარტა კომპანიის პრინციპები თავის ბუკლეტში „*მენეჯერის სახელმძღვანელო*“. გაუფრთხილდით თქვენს თანამშრომლებს; სამაგიეროდ, ისინი გაწევენ უშეცდომო მომსახურებას, რომელიც ასე სჭირდება ჩვენს მომხმარებლებს, რომლებიც მოგვიტანენ რენტაბელობას, რომელიც ჩვენი მომავალი უსაფრთხოებისთვის არის აუცილებელი. აღმსახურები, მომსახურება, მოგება – ეს სამი სიტყვა არის “Federal Express”-ის ფუნდამენტი. “Federal Express”-ის პრინციპები შეიძლება ცარიელი სიტყვები ყოფილიყო, კომპანიას რომ გუღმოდგინედ არ დაეცვა

ისინი. ყოველწლიურად ხდებოდა მენეჯერების შეფასება ხელქვეითების მიერ, ლიდერშიფის ინდექსების მიხედვით, სადაც უსვამდნენ შეკითხვებს, თუ რამდენად ეხმარებოდნენ ისინი თავიანთ ხელქვეითებს და ითვალისწინებდნენ მათ აზრებს. მენეჯერებს, რომელთაც არასათანადო ქულები ჰქონდათ, ექვს თვეში ხელმეორედ უნდა გაეელოთ ეს პროცესი – ეს იყო განმასხვავებელი ნიშანი, რომელიც არავის უნდოდა. თუ კოლექტიური ინდექსი სტანდარტის ქვემოთ ეცემოდა, პირველი სამასი მენეჯერი კარგავდა თავის ბონუსს (ვატერმანი, 1994 წ.).

დაიქირავე სათანადო ადამიანები

ძლიერმა კომპანიებმა იცინან, რა ტიპის ადამიანები სჭირდებათ და ქირაობენ იმათ, ვინც ამ მოთხოვნებს აკმაყოფილებენ. “Southwest Airlines”-ი გახდა საავიაციო ინდუსტრიის ყველაზე წარმატებული ფირმა სწორი მიდგომების და კარგი პიროვნებათშორისი უნარების, მათ შორის იუმორის გრძობის, მქონე ადამიანების დაქირავების მეშვეობით (ფარკასი და დებაკერი, 1996 წ.; ლაბინი, 1994 წ.; ლევერინგი და მოსკოვიჩი, 1993 წ.). როდესაც პილოტებს, რომლებმაც სამსახურის მოთხოვნის განცხადებით მიმართეს “Southwest Airlines”-ს თხოვეს, რომ, გასაუბრების გამო, მოკლე შორტები გამოეცვალათ და გრძელი ჩაეცვათ. ორმა უარი განაცხადა. ისინი სამსახურში არ აიყვანეს. (ფრაიბერგი და ფრაიბერგი, 1998 წ.).

კლიენტების მომსახურებაზე ყურადღების გამახვილებამ საშუალება მისცა “Enterprise Rent-a-Car”-ი დაწოდა “Hertz”-ს და გამხდარიყო ამ დარგის უდიდესი კომპანია. “Enterprise Rent-a-Car”-მა გაზარდა თავისი საშუალო ბაზრის კლიენტურა იმით, რომ მიზანმიმართულად აჰყავდა კადრები „თავისი თანაკლასელების ნახევრიდან, რომელიც მეორე ნახევარს ეხმარებოდა,“ ანუ თავისი კოლეჯის კურსდამთავრებულებიდან, რომლებიც უფრო წარმატებულები იყვნენ სპორტში და სოციალიზაციაში, ვიდრე საკლასო გაკვეთილების მომზადებაში. საწარმოს ადამიანების უნარები უფრო სჭირდებოდა, ვიდრე „წიგნის ზუთხიები“ (პფეფერი, 1998 წ.; გვ. 71). ამის საპირისპიროდ, “Microsoft”-ის საშინლად გამჭრიახი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ბილ გეიტსი დაუინებთ მოითხოვდა, რომ „ინტელექტი ან გონებაგამჭრიახობა ყველაფერზე მაღლა, თუ საჭიროა, ბევრ შემთხვევაში, გამოცდილებაზე მაღლაც კი“ დამდგარიყო (სტროსი, 1996 წ.; გვ. 162). „Google“-საც“ სჭირდება გონებამახვილები, მაგრამ მიაჩნია, რომ გუნდური მუშაობაც ძალზე მნიშვნელოვანია და ეს არის ერთ-ერთი მიზეზი, რომ სამსახურში აყვანა გუნდურად ხდება (შმიდტი და ვარიანი, 2005 წ.).

იგივე პრინციპი – ანუ იდეა, რომ სათანადო ადამიანების შერჩევა სასურველ შედეგს იძლევა – აღმოაჩინეს გერმანიის საშუალო მოცულობის წარმატებული საწარმოს შესწავლისას (სიმონი, 1996 წ.). სიმონის ნიმუშში კომპანიების კადრების დინება მცირე იყო, რაც არ ეხებოდა ახალდაქირავებულებს: „ბევრი ახალი თანამშრომელი მიდის ან უწყდება კონტრაქტი, სამსახურის დაწყებიდან მოკლე პერიოდში, რადგან ორივე მხარე ხვდება რომ მუშაკი ვერ ეგუება კომპანიის კულტურას და ვერ აკმაყოფილებს მის მოთხოვნილებებს“ (გვ. 199).

შეინარჩუნეთ თანამშრომლები

სასურველი ადამიანების მოსაპოვებლად კომპანიები, როგორცაა „Google“- და „Southwest Airlines“-ი სთავაზობენ მიმზიდველ ხელფასებს და პრივილეგიებს. მათ შესანარჩუნებლად ისინი იცავენ სამსახურებს, აწინაურებენ უკვე არსებულ კადრებს და ადამიანებს აძლევენ მოქმედების საშუალებას. ისინი აღიარებენ კადრების დენადობის მაღალ ხარჯებს, რომელიც ზოგიერთი სამსახურისა და დარგისთვის შეიძლება წლიურ 100 პროცენტს შეადგენდეს. დაქირავების და ტრენინგების ჩანაცვლების ხარჯების გარდა მუშახელის დენადობა ზიანს აყენებს თავად სამუშაოსაც, რადგან ახალმოსულების გამოუცდელობა და უნარების არქონა, ზრდის შეცდომების დაშვების ალბათობას და ამცირებს ეფექტურობას (კაცმარი და სხვები, 2006 წ.).

აუნაზღაურეთ კარგად

გამოქვამული მსგავს და მოუწიებელ საცალო საქონლის სასაწყობო მეურნეობაში, სადაც ბითუმად გაყიდვები განსაზღვრავს აქციონერის მოგებას, ინფორმირებული და საიმედო მომსახურება, როგორც წესი, არ შედის დაბალხარჯიან პაკეტში. ნუ ეტყვი ამას „Costco Wholesale Corp.“-ს, სადაც თანამშრომლების შენარჩუნება და მაღალი ზნეობა ისეთივე ჩვეულებრივი ამბავია, როგორც მაღაზიის გადატვირთული ოთხთვალა საზიდურები. „ჩვენ მოგვწონს ჩვენი მარაგების უფრო სწრაფად ცვლა, ვიდრე ჩვენი თანამშრომლების,“ – ამბობს ჯიმ სინგალი, „Costco“-ს პრეზიდენტი და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, რომლისაც არის ვაშინგტონის შტატში ბაზირებული კლუბური ტიპის მაღაზია-საწყობი, თავისი სამასი მაღაზიით, მთელი ქვეყნის მასშტაბით (მონტგომერი, 2000 წ.).

„Costco“-ს აქვს უნიკალური წარმატების ფორმულა: გადაუხადე თანამშრომლებს მეტი და გადაახდევინე მომხმარებლებს იმაზე ნაკლები, ვიდრე ამას მისი ყველაზე დიდი კონკურენტი „Sam’s Club“ (საცალო ვაჭრობის გიგანტის „Wal-Mart“-ის შეიღობილი საწარმო) ახდევინებს ეს ისე უდერს, რომ შეიძლება კრახის გარდუვალ მიზეზად მოგეჩვენოს, მაგრამ ბოლო წლებში „Costco“ იყო ამ დარგის ყველაზე რენტაბელური კომპანია. როგორ? მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის, სინგალის აზრით, პასუხი მარტივია: „თუ გადაუხდი მაღალ ხელფასებს, მიიღებ უმაღლეს რენტაბელობას. ამ დარგის სტანდარტების მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ მიგაჩნია, რომ გვყავს ყველაზე კარგი თანამშრომლები და ვართ ყველაზე პროდუქტიულები, რაკი ეს გავაკეთეთ“. „Costco“-მ, კონკურენტებთან შედარებით, გაყიდვების უფრო მაღალ მოცულობებს, მარაგების უფრო სწრაფ ბრუნვას და კადრების უფრო დაბალ შემცირებას მიაღწია (ბოილი, 2006 წ.). ეს იწვევს ამ სექტორში ყველაზე კარგ მოგებას და კლიენტების კმაყოფილებას („ამერიკის მომხმარებელთა კმაყოფილების ინდექსი“, 2007 წ.).

„Costco“ არის ზოგადი პრინციპის კონკრეტული მაგალითი: ხელფასმა უნდა ასახოს დამატებული ღირებულება. ადამიანებისთვის იმაზე მეტის გადახდა, ვიდრე მათ გაიღეს, წამგებიანი წინადადებაა. მაგრამ ამის მეორე მხარე სწორია: აზრი აქვს გადაიხადო უზარმაზარი დოლარები გამოცდილი, მოტივირებული და ჩართული თანამშრომლების მიერ გაღებული სამაგალითო წვლილისთვის.

იმისათვის რომ მოიპოვონ და შეინარჩუნონ კარგი თანამშრომლები, სასელექციო ორგანიზაციებიც სთავაზობენ მიმზიდველ პრივილეგიებს. მაგალითად, ოსტერმანმა (1995 წ.) აღმოაჩინა, რომ კომპანიები, სადაც

ადამიანურ რესურსებს „მაღალი ვალდებულებები“ აქვთ, უფრო მზად იყვნენ შეეთავაზებინათ სამუშაო და ოჯახური პრივილეგიები: ყოველდღიური სამედიცინო მომსახურება და მოძრავი სამუშაო გრაფიკები.

ამის მაგალითია პროგრამული უზრუნველყოფის წამყვანი კომპანია “SAS”-ი. ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის გამოკვლევის მიხედვით, პროგრამული უზრუნველყოფის სექტორში, სადაც კადრების ბრუნვა დაახლოებით 20 პროცენტია, “SAS”-ი 4 პროცენტზე დაბალ დონეს ინარჩუნებს, რაც, ადამიანურ რესურსებთან დაკავშირებულ დანახოებში, დაახლოებით, წლიურ 50 მილიონ ამერიკულ დოლარს იძლევა. გარდა ამისა, კომპანიას მიაჩნია, რომ მისი სტაბილური მუშახელი საშუალებას აძლევს უფრო იაფად და ეფექტიანად აწარმოოს მონაცემების მოძიების და სტატისტიკური ანალიზის პროგრამების ახალი ვარიანტები. „ჩვენი კომპანიის კეთილდღეობა დაკავშირებულია ჩვენი თანამშრომლების კეთილდღეობასთან“, – ამბობს “SAS”-ის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ჯიმ გუდნაითი (სტეინი, 2000 წ.; გვ. 133).

დაიცავით სამსახურები

სამსახურების უსაფრთხოება დღეს ანაქრონიზმად, შედარებით ნელი, პატერნალისტური დროის გადმონაშთად, არის მიჩნეული. ტურბულენტურ, მაღალი კონკურენციის სამყაროში როგორ შეიძლება არსებობდეს გრძელვადიანი ვალდებულება თანამშრომლების მიმართ? ეს არ არის ადვილი და არც ყოველთვის შესაძლებელი. კომპანიები (და ქვეყნებიც კი), რომლებიც ისტორიულად სთავაზობდნენ გრძელვადიან უსაფრთხოებას, მიატოვეს თავიანთი ვალდებულებები მკაცრი ეკონომიკური ზეწოლისა და გამოწვევების ფონზე.

1980-იანი წლების დასაწყისიდან 1990-იანი წლების შუა პერიოდამდე, ელექტრონული ნაწარმის საცალო ვაჭრობის მაღაზია “Circuit City” იმდენად წარმატებული იყო, რომ კოლინსმა (2001 წ.) განაცხადა, რომ იგი იყო მისი ერთ-ერთი, ე.წ. „კარგიდან-საუკეთესომდე“ კომპანია. მაგრამ წარმატება შეიძლება მუდმივი არ იყოს. “Circuit City”, თანდათანობით, საუკეთესოდან ცუდამდე დაემშვა. 2006 წლის მესამე და მეოთხე კვარტლების გაყიდვების შეუფასებლობის და ზარალის შესახებ ანგარიშის ჩაუბარებლობის გამო, კომპანიამ 3,800 საუკეთესო კადრის დათხოვნის შესახებ გამოაცხადა. “Archrival Best Buy”-მ იმავე პერიოდში დიდი გაყიდვებისა და დიდი მოგების მიღების შესახებ გააკეთა განცხადება და მისმა მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ბრედ ანდერსონამ ეს წარმატება ახსნა გამონათქვამით: „ყველაფერი დამოკიდებულია მომხმარებლებსა და თანამშრომლებზე.“ “Circuit City”-ს რეიტინგი ამ სექტორში ყველაზე დაბალი იყო მომხმარებელთა კმაყოფილების მაჩვენებლის მიხედვით. ექსპერტებმა იწინასწარმეტყველეს, რომ სამსახურიდან თანამშრომლების დათხოვნა კიდევ უფრო ნაკლებად კონკურენტულს გახდიდა მას, რადგან “Best Buy”-ში უფრო მაღალ დონეზე იყო ურთიერთობა მომხმარებელსა და თანამშრომელს შორის. (კავილანზი, 2007 წ.).

ხანდახან მთელმა სახელმწიფომ უნდა შეცვალოს დაქირაავების პოლიტიკა. ისტორიაში შტატების შემცირების ყველაზე დიდ პროცესს ადგილი ჰქონდა ჩინეთში. 1990-იანი წლების და 2000-იანი წლების დასაწყისში განხორციელებულმა ეკონომიკურმა რეფორმებმა სახელმწიფო საწარმოები აიძულა ან ჩაძირულიყვნენ, ან ეცურათ კონკურენტული ბაზრის

პირობებში. ბევრი დაეშვა ფსკერზე და დაივიწყა ტრადიციული მარადიული დასაქმების პერსპექტივა (სმიტი, 2002 წ.). სამ წელიწადში, 1998 წლიდან 2001 წლამდე, სახელმწიფოს მონაცემებში აღრიცხული იყო 25 მილიონზე მეტი დათხოვნა იმ კომპანიებიდან, რომელთა ბევრი თანამშრომელი აბსოლუტურად გამოუცდელი და ასაკოვანი იყო. („ჩინეთი ამბობს „არა“...“, 2002 წ.; სმიტი, 2002 წ.). რამდენიმე წლის შემდეგ კიდევ ბევრი დარჩა უმუშევარი. 2005 წელს უმუშევრობა ჩინეთში ისეთი მაღალი იყო, რომ სამუშაო ძალის მეოთხედს შეადგენდა (ვულფი, 2004 წ.).

ჯერ კიდევ ბევრი კომპანია არის სამსახურის უსაფრთხოების მომხრე, რადგან იგი ადამიანური რესურსების პრინციპების ქვაკუთხედად მიაჩნია. “Publix”-ს, “Fortune 500”-ის სუპერმარკეტების ქსელს შეერთებული შტატების სამხრეთ ნაწილში, რომელსაც თანამშრომლები ფლობენ, მისი დაარსებიდან, 1930 წლიდან მოყოლებული, არასოდეს დაუთხოვია ვინმე სამსახურიდან. შემთხვევითი არაა, რომ 2007 წელს “Publix”-ს თორმეტი უწყვეტი წლის განმავლობაში კლიენტურის კმაყოფილების ყველაზე მაღალი რეიტინგი ჰქონდა ამ დარგში.

ანალოგიურად, “Lincoln Electric”-ი, მსოფლიოში ცნობილი რკალური შედუღების ელექტრო აპარატურის უდიდესი მწარმოებელი, 1914 წლიდან მოყოლებული მისდევს პოლიტიკას, რომ არც ერთი თანამშრომელი, რომელიც სამ წელზე მეტი ხანი მსახურობს მასთან, არ იქნება დათხოვნილი სამსახურიდან. ეს ვალდებულება შემოწმდა 1980-იან წლებში, როდესაც კომპანიამ გამოსცადა 40-წლიანი ყოველწლიური ვარდნა თავისი პროდუქციის მოთხოვნაში. სამსახურიდან დათხოვნის თავიდან ასაცილებლად წარმოების მუშაკები გაყიდვების აგენტებად გარდაქმნეს. ისინი ისეთ აგიტაციას უწევდნენ თავიანთ ბიზნესს, როგორსაც იშვიათად აღწევდა კომპანიის მუდმივი სადისტრიბუციო არხები. „ეს ადამიანები არა მარტო ყოფიან რკალური შედუღების ელექტრო აპარატურას ახალ ადგილებში და ახალ კლიენტებზე, არამედ ამ მოწყობილობის მოგების დიდი ნაწილი ახლა შემოდის სათადარგო ნაწილების გაყიდვიდან. ლინკოლნი შედგომ ხარობდა კიდევ ბაზარზე უფრო დიდი შედწვევისა და, შესაბამისად, მეტი გაყიდვების გამო” (პფეფერი, 1994 წ. გვ. 47).

იაპონურმა ფირმა „მაზდა“ რომელიც ანალოგიური გარემოებების წინაშე იდგა, იგივე გამოცდილება მიიღო: „წლის ბოლოს, როდესაც გაყიდვების საუკეთესო აგენტები დააჯილდოვეს, კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ პირველი ათი მათგანი ქარხნის ყოფილი მუშა იყო. მათ შეეძლოთ ეფექტური ახსნა-განმარტებების მიცემა პროდუქტის შესახებ და როდესაც ბიზნესმა პიკს მიაღწია, იმ ფაქტს, რომ ფაბრიკის მუშებს პროდუქციის მახასიათებლების შესახებ კლიენტურასთან საუბრის კარგი გამოცდილება ჰქონდათ, სასურველი შედეგები მოჰქონდა“ (პფეფერი, 1994 წ. გვ. 47).

დააწინაურეთ უკვე მომუშავეთაგან

“Costco” აწინაურებს თავის კომპანიაში მომუშავე მენეჯერების მინიმუმ 80 პროცენტს. ანალოგიურად, “FedEx”-ის მენეჯერების 90-მა პროცენტმა მუშაობა დაიწყო არამენეჯერულ სამუშაოზე. უკვე მომუშავე კადრებიდან დაწინაურებას რამდენიმე უპირატესობა გააჩნია (პფეფერი, 1998 წ.):

- იგი სტიმულს აძლევს მენეჯმენტსაც და თანამშრომლებსაც, რომ მოახდინონ დროის და რესურსების ინვესტირება მაღალკვალიფიციურ უნარებში.
- ეს არის მუშაობის მძლავრი სტიმული.
- იგი ხელს უწყობს სანდობას და ლოიალურობას.
- იგი კაპიტალს დებს ვეტერანი თანამშრომლების ცოდნასა და გამოცდილებაში.
- იგი თავს არიდებს ახალმოსულების შეცდომებს, რომლებმაც არ იციან კომპანიის ისტორია, განვლილი გზა და დაგროვილი გამოცდილება.
- იგი ზრდის ალბათობას, რომ თანამშრომლები იფიქრებენ სამსახურის გრძელვადიან შენარჩუნებაზე და თავს აარიდებენ იმპულსურ, ახლომხედველურ გადაწყვეტილებებს. კოლინსმა და პორასმა (1994 წ.) დადგინეს, რომ მაღალი წარმატების მქონე კომპანიები თითქმის არასოდეს ქირაობდნენ მთავარ აღმასრულებელ ადმინისტრატორს გარეთ; ხოლო ნაკლებეფექტიან კომპანიებს მუდმივად გარედან მოჰყავდათ.

განაწილე სიმდიდრე

მრავალი თანამშრომელი ორგანიზაციის მუშაობასთან დაკავშირებით მცირე პასუხისმგებლობას გრძნობს. ისინი ელიან მოგებას და რენტაბელობას, რათა სარგებელი ნახონ მხოლოდ აღმასრულებლებმა და აქციონერებმა. ადამიანზე ორიენტირებულმა ორგანიზაციებმა მოიგონეს თანამშრომლების ანაზღაურების კომპანიის წარმატებასთან უფრო პირდაპირ დაკავშირების სხვადასხვა გზა. აქ შედის მოგების განაწილება, სარგებლის განაწილება და თანამშრომლებზე კომპანიის აქციათა გადაცემის პროგრამა (ESOPs). სკანლონის გეგმა პირველად 1930-იან წლებში შესრულდა. იგი მუშებს ხარჯების შემცირებისა და ეფექტიანობის გამოსწორების სტიმულს აძლევდა, რადგან მოგების განაწილებას სთავაზობდა. მოგების განაწილების გეგმები ისეთ კომპანიებში, როგორცაა “Nucor“-ი თანამშრომლებს აძლევს ბონუსს, რომელიც მიბმულია საერთო რენტაბელობასთან ან მათი ადგილობრივი ერთეულის მუშაობასთან.

მოგების და სარგებლის განაწილების გეგმებმა დაამტკიცა, რომ მათ დადებითი გავლენა აქვთ მუშაობასა და რენტაბელობაზე. კანტერი (1989a) ამტკიცებს, რომ მოგების განაწილების გეგმები ნელა გავრცელდა, რადგან ისინი მოითხოვდნენ მნიშვნელოვან ცვლილებებს: ჯვარედინი განყოფილებებისგან შემდგარ გუნდებს, რეკომენდაციების სისტემას და თანამშრომლებისთვის ფინანსური ინფორმაციის უფრო ფართოდ მიწოდებას. ანალოგიურმა ბარიერებმა შეანელა ESOP-ის პროგრესი:

უაქტები გვიჩვენებენ, რომ იმისათვის, რომ მუშაობა ეფექტიანი იყოს, საკუთრება უნდა გაერთიანდეს ე.წ. „პირველ სართულზე მომუშავეთა“ ძალისხმევასთან და თანამშრომლები ჩაერთონ გადაწყვეტილებების მიღებაში, ისეთი სქემების ჩართვით, როგორცაა სამუშაო გუნდები და ხარისხის გაუმჯობესების ჯგუფები. მრავალი კომპანია აკეთებდა ამას, მათ შორის მრავალი, რასაკვირველია, ESOP-ის გარეშე. მაგრამ თანამშრომლები-მესაკუთრეები ელიან იმ უფლებების მოპოვებასაც, რომლებიც აქციონერთა სხვა ჯგუფებს აქვთ: ხმის უფლებას

კორპორაციის გადაწყვეტილებებში, ადგილებს ბორდებში, და კენჭისყრის უფლებებს. და, აი, სწორედ აქ შეიძლება წარმოიშვას პრობლემა, რადგან ცოტა აღმასრულებელი თუ იგრობოს თავს კომფორტულად ძალაუფლების ასეთი დონით განაწილების შემთხვევაში (ბერნსტაინი, 1996 წ. გვ.101).

მიუხედავად ამისა, არსებობდა მრავალი წარმატებული ESOP-ი. როზენის, ქეისის და სტაუბუსის (2005 წ.) შეფასებით, ათასობით ფირმა მონაწილეობს ESOP-ში. ფაქტებმა აჩვენა, რომ გეგმების უმეტესობა წარმატებული იყო (ბლასი, კრუსი და ბერნსტაინი, 2003 წ.; კრუსი, 1993 წ.; ბლესარი, კრუსი და ბლასი, 2000 წ.). თანამშრომლების საკუთრებას ახასიათებს მეტი ხანგრძლივობა, ხოლო კომპანიას სტაბილურობა, სადაც ნაკლებია ალბათობა, რომ კომპანია დაიძირება, გაიყიდება ან მოხდება თანამშრომლების დათხოვნა (ბლესარი, კრუსი და ბლასი, 2000 წ.). როდესაც პირველად ინერგება, თანამშრომლების საკუთრებას ახასიათებს პროდუქტიულობის ზრდა 4-დან 5 პროცენტამდე, რომელიც დროთა განმავლობაში გრძელდება (კრუსი, 1993 წ.). როზენი და სხვები (2005 წ.) ამტკიცებენ, რომ გეგმის წარმატება დამოკიდებულია „საკუთარი კაპიტალის მოდელის“ სამი მნიშვნელოვანი ელემენტის ეფექტიან განხორციელებაზე“ (გვ.19):

- თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ მნიშვნელოვანი საკუთრება კომპანიაში.
- ორგანიზაციამ უნდა შექმნას „საკუთრების კულტურა“ (გვ. 34), ფინანსური მონაცემების გაზიარებით, გადაწყვეტილებებში თანამშრომლების მონაწილეობით, იერარქიის დამსხვრევით, გუნდების და ჯვარედინი ტრენინგების აქცენტებით და სამსახურების დაცვით.
- მნიშვნელოვანია, რომ „თანამშრომლებმა ისწავლონ და მართონ ბიზნესის დისციპლინა, რაც მათ კომპანიას კარგ მუშაობაში დაეხმარება.“ (გვ. 38). კომპანიიდან გამომდინარე, მთავარი დისციპლინა შეიძლება იყოს ტექნიკური ინოვაცია, ხარჯების კონტროლი ან მომხმარებელთა მომსახურება. თანამშრომლებს ესმით, რა ხდის კომპანიას კონკურენტულს და ფოკუსირებული არიან ამის გასაკეთებლად.

ბონუსების და მოგების განაწილების გეგმა სწრაფად გავრცელდა 1990-იანი წლების ეკონომიკური ბუმის დროს. არსებობდა ალბათობა, რომ უმაღლესი რგოლის მენეჯერები სხვა თანამშრომლებზე უფრო მეტ სარგებელს ნახულობდნენ, მაგრამ უფრო წარმატებული ფირმა უფრო ფართოდ ანაწილებდა მოგებას. სკეპტიკოსებმა დაინახეს მოგების განაწილების გეგმის ერთი მნიშვნელოვანი, უარყოფითი და სარისკო მხარე: ისინი მუშაობენ, როდესაც არის ანაზღაურება, მაგრამ, თუ კომპანიას ფინანსური დაღმასვლა დაეტყო, მაშინვე ხდებიან უკმაყოფილო და გაბრაზებული. ამის ცნობილი მაგალითია “United Airlines”-ი, რომლის თანამშრომლებმა 1994 წელს ხელფასის 5-პროცენტიანი შემცირება მოითხოვეს, კომპანიის 55-პროცენტიანი საკუთრების სანაცვლოდ. პირველ ეტაპზე ეს იყო უზარმაზარი წარმატება. თანამშრომლები ერთუზიანად მუშაობდნენ, როდესაც ერთი აქციის ფასი თითქმის 15 პროცენტით ავარდა. მაგრამ მსგავსად მრავალი სხვა აეროპორტისა, “United Airlines”-მაც განიცადა ფინანსური სირთულეები 9/11-ის მოვლენების შემდეგ. თანამშრომლები

გაგიჟდნენ, როდესაც გაკოტრებამ მათი აქციები გააუფასურა და მათი პენსიები არასკმარისად დაფინანსდა.

ჩადე ინვესტიცია თანამშრომლებში

რადგან პროდუქტები, ბაზრები და ორგანიზაციები სულ უფრო კომპლექსური ხდებიან, ადამიანების სპეციალიზებული ცოდნის და უნარების ღირებულებაც იზრდება. არასაკმარისი კვალიფიკაციის მუშები მრავალწლიანად აყენებენ ზიანს ორგანიზაციებს: დაბალი ხარისხი, ცუდი მომსახურება, მაღალი ხარჯები და ძვირი შეცდომები. მაგალითად, პფეფერი (1994 წ.) ამბობს, რომ ნავთობქიმიური მრეწველობის კატასტროფებში ჩართული ადამიანების ნახევარზე მეტი კონტრაქტით მომუშავე თანამშრომლები არიან. ამერიკის ყველაზე დიდი შეცდომა, სანამ ერაქში შეიჭრებოდა, ის სამუშაოები იყო, რომლებსაც კერძო უსაფრთხოების სამსახურების კონტრაქტორები ახორციელებდნენ. მათ ხშირად აკლდათ მომზადება და დისციპლინა თავის კოლეგა სამხედროებთან შედარებით.

ბევრი ორგანიზაცია თავს იკავებს ინვესტირებაზე, ადამიანური კაპიტალის განვითარების მიზნით. ტრენინგების ხარჯები მაშინვე შეგიძლია შეაფასო, ეს ადვილი გასაკეთებელია; სარგებელი შეუმჩნეველი და გრძელვადიანია. დროებითი ან საკონტრაქტო მუშახელის ტრენინგი სტიმულის დაკარგვის დამატებითი საშუალებაა, მიუხედავად ამისა, მრავალი კომპანია აჩვენებს უზარმაზარ ამონაგებს, რომელსაც ტრენინგებში ჩადებული ინვესტიციების შედეგად იღებენ. „მოტოროლას“ შიდა შესწავლამ, მაგალითად, დაადგინა ოცდაცხრადოლარიანი მოგება ერთ დოლარზე, რომელიც ინვესტირებული იყო გაყიდვების ტრენინგში (ვატერმანი, 1994წ.).

ადამიანურ რესურსებზე ორიენტირებული ორგანიზაცია აღიარებს, რომ სწავლებას ადვილი უნდა ჰქონდეს როგორც სამსახურში, ისე საკლასო ოთახში. საფრანგეთში არის მსოფლიოს მესამე ყველაზე მსხვილი შესაფუთი კომპანია “Carnaud et Metal Box”-ი, რომელიც დიდ ყურადღებას უთმობს სასწავლო ორგანიზაციების შექმნას: „ორგანიზაციაში სწავლებას ადვილი აქვს მაშინ, როდესაც არსებობს ეს სამი ელემენტი: კარგი მასწავლებლები, რომლებიც ასწავლიან სხვებს, მენეჯმენტის სისტემა, რომელიც საშუალებას აძლევს ხალხს, რომ რაც შეიძლება მეტად გამოსცადონ სიახლეები და ძალიან კარგი ურთიერთობა გარემოსთან“ (ობრი და ტილიეტი, 1990 წ. გვ. 144-145). “Carnaud et Metal Box”-ის მთავარმა ადმინისტრატორმა ჟან მარი დეკარპენტრიმ თქვა, რომ მენეჯერების ყველაზე დიდი ნაკლი არის ის, რომ აკლიათ სწავლის მიმართ აგრესიულობა და სისტემატურობა.

მიეცი უფლებები თანამშრომლებს

პროგრესული ორგანიზაციები თანამშრომლებს აძლევენ უფლებამოსილებას და ამავე დროს, დებენ ინვესტიციებს მათ განვითარებაში. უფლებების მიცემა მოიცავს თანამშრომლების ინფორმირებულობას, მაგრამ ეს ამით არ მთავრდება. ეს მოიცავს ასევე ავტონომიურობის და მონაწილეობის, საშუალოს მოდერნიზების, გუნდების ხელშეწყობის, ეგალიტარიზმის (გათანასწორების პოლიტიკის) და საშუალოსთვის მნიშვნელობის მინიჭების სტიმულირებას.

უზრუნველყავი ინფორმაცია და დახმარება

„ენრონის“ საშინელი კრახის მთავარი მიზეზი იყო ის, რომ მხოლოდ ცოტა ადამიანი თუ იცოდა მთლიანობაში მისი ფინანსური სურათის შესახებ. გაკოტრებამდე რვა თვით ადრე, ჟურნალ “Fortune”-ის ჟურნალისტმა ბეთანი მაკლინმა კომპანიის ახალ მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს ჯეფრი სქილინგს ჰკითხა: „ხუსტად როგორ აკეთებს „ენრონი“ ფულს?“ 2001 წლის

“Fortune”-ის მარტის ნომერში დაბეჭდილ მის სტატიაში ხაზგასმით ეწერა, რომ კომპანიის ფინანსური ანგარიშგებები თითქმის შეუღწევადია და თუ კომპანია ვერ შეძლებს მისი მოგების პროგნოზირებას, აქციების ფასები შეიძლება გასკდეს.

ბოლო ოცი წლის განმავლობაში მრავალ პროგრესულ კომპანიაში ფესვის გადგმა დაიწყო ისეთმა განსხვავებულმა პრინციპმა, რომელსაც „ღია წიგნის მენეჯმენტი“ ეწოდება. ეს მოძრაობა შთაგონებულია მისურის შტატში არსებული გაუგებარი ქარხნის “Springfield Remanufacturing”-ის (ახლა “SRC Holdings”-ის) კლინიკური სიკვდილის დროს გამოცდილი უცნაური ხედვებით. “SRC” შეიქმნა 1983 წელს, როდესაც მენეჯერების და თანამშრომლების ჯგუფმა იყიდა იგი “International Harvester”-ისგან, რაშიც გადახდილ იქნა 100 000 ამერიკული დოლარი ნაღდი ფული, ხოლო 9 მილიონი ამერიკული დოლარი იყო ვალი. ეს იყო გამოსყიდვა ისტორიაში ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი კრედიტის გამოყენებით (პფეფერი, 1998 წ.; სტაკი და ბურლინგამი, 1994 წ.). ამაზე ნაკლებმა ვალმა მრავალი კომპანია დაახრჩო. პოდა, მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ჯეკ სტაკმა გამოთვალა, რომ ბიზნესს შეეძლო ამის გაკეთება მხოლოდ ყველას ძალისხმევით. მან შეიმუშავა ღია წიგნის პრინციპი, როგორც გადარჩენის გზა. სისტემა აგებულია სამი მთავარი პრინციპის გარშემო (კეისი, 1995 წ.):

- ყველა დონის თითოეულმა თანამშრომელმა უნდა დაინახოს და ისწავლოს, რათა გაიგოს ფინანსური და მუშაობის საზომები. მნიშვნელოვანი ციფრები დაუყოვნებლივ უნდა იყოს ხელმისაწვდომი და ყველა თანამშრომელმა უნდა დახვეწოს „საფინანსო ანბანი 101“, რათა იცოდეს, რა მნიშვნელობა აქვთ ციფრებს.
- თანამშრომლებს ეძლევათ სტიმული, რომ იფიქრონ როგორც მესაკუთრეებმა, გააკეთონ ყველაფერი იმისთვის, რომ მაჩვენებლები გამოასწორონ.
- ყველას ეძლევა რაიმეს კეტების უფლება – მაგ. დადოს ფსონი კომპანიის ფინანსურ წარმატებაზე.

ღია წიგნის მენეჯმენტი მუშაობს რამდენიმე მიზეზის გამო: პირველი, იგი იძლევა მკაფიო სიგნალს, რომ მენეჯმენტი ენდობა ხალხს. მეორე, იგი ქმნის მძლავრ სტიმულს თანამშრომლებისთვის, რომ მათ წვლილი შეიტანონ. მათ შეუძლიათ დაინახონ დიდი სურათი – როგორ ახდენს მათი მუშაობა გავლენას შედეგებზე და როგორ მოქმედებს შედეგი მათზე. დაბოლოს, იგი აწვდის ინფორმაციას, რომელიც მათ სჭირდებათ სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად. თუ ეფექტიანობა ეცემა, ჯართი იზრდება ან შეწყდა რომელიმე პროდუქტის გაყიდვა, თანამშრომლებს შეუძლიათ ამ პრობლემის დანახვა და მისი გამოსწორება.

წახალისეთ ავტონომია და მონაწილეობა

ინფორმაცია საჭიროა, მაგრამ არ არის საკმარისი თანამშრომლების სრულად ჩასართავად. თავად სამუშაო უნდა შესთავაზოს ავტონომიის, გავლენის და შინაგანი წახალისების შესაძლებლობები. “X თეორიის” მიდგომა, რომელიც ჯერ კიდევ ცოცხალია და მუშაობს ვარაუდობს, რომ მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას, ხოლო თანამშრომლები იცავენ ბრძანებებს. ექცევიან რა როგორც ბავშვებს, თანამშრომლებიც შესაბამისად იქცევიან. რადგან კომპანიებმა მოტივაციის და პროდუქტიულობის ეს დადგენილი სპირალი შეამჩნიეს, ამის საპირისპიროდ შეიმუშავეს

პროგრამები საერთო სახელწოდებით „მონაწილეობა“. იგი მუშებს სამუშაოსა და სამუშაო პირობების შესახებ გადაწყვეტილებებზე მეტი გავლენის მოხდენის შესაძლებლობას აძლევს. შედეგები ხშირად საუცხოოა.

კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს ფიზიკური სამუშაოს შემსრულებელი მუშების ჯგუფი – მხოლოდ ქალები, რომლებმაც სათამაშოების ფაბრიკის თოჯინები შეღებეს (ვაიტი, 1955 წ.). მთლიანად ავტომატიზებულ პროცესში თითოეულმა ქალმა აიღო თოჯინა სინიდან, შეღება იგი და ჩამოკიდა მის წინ ჩამავალ მოძრაე კაუჭზე. ქალებმა მიიღეს ხელფასის საათობრივი განაკვეთი, ჯგუფური ბონუსი და სწავლის ბონუსი. მიუხედავად იმისა, რომ მენეჯმენტი მცირე სირთულეებს ელოდა, პროდუქცია საშინელი, ხოლო შრომითი შემართება იმაზე უარესი იყო. მუშები ჩიოდნენ, რომ ოთახში ძალიან ცხელოდა, ხოლო კაუჭები ძალიან სწრაფად მოძრაობდნენ.

სურვილის საწინააღმდეგოდ, ბრიგადირმა დაუჯერა კონსულტანტის რჩევას და პირისპირ შეხვდა თანამშრომლებს. ქალების წუწუნის მოსმენის შემდეგ, ბრიგადირი დათანახმდა შემოეტანა გამაგრებლები. მიუხედავად იმისა, რომ თვითონ და ის ინჟინერი, რომელმაც ამ წარმოების დიზაინი შეადგინა არანაირ მოგებას არ ელოდნენ, შემართება გამოსწორდა. დისკუსიები გაგრძელდა და თანამშრომლები მოვიდნენ უკვე რადიკალური მოთხოვნებით: მიეცათ ნება, რომ გაეკონტროლებინათ ამძრავი ღვედის სიჩქარე. ინჟინერი სასტიკი წინააღმდეგი იყო: მან გულდასმით დაიანგარიშა ოპტიმალური სიჩქარე. ბრიგადირიც სკეპტიკურად იყო განწყობილი, მაგრამ დათანახმდა ამ წინააღმდეგობის გამოცდას. თანამშრომლებმა შეიმუშავეს წარმოების რთული განრიგი: დღის დასაწყისში ვიწყებთ ნელა, ტემპს ვზრდით მას შემდეგ, რაც ღვედები გახურდება, განელებთ ლანჩის წინ და ა.შ.

ამ უნებლიე ექსპერიმენტის შედეგები გამოგნებელი აღმოჩნდა. შრომითი შემართება თითქოს ცაში აიჭრა. წარმოება გაიზარდა და ყველაზე ოპტიმისტურ დანგარიშებებსაც კი გადააჭარბა. ქალების ბონუსები გაიზარდა იმ დონემდე, რომ ისინი იმაზე მეტს გამოიმუშავებდნენ, ვიდრე მეტი უნარებისა და გამოცდილების მქონე მუშები, რის გამოც ექსპერიმენტი სავალალოდ დამთავრდა. ქალების წარმოება და მაღალი ხელფასები პრობლემად იქცა, რადგან იგი სხვა, უფრო მაღალი უნარების მქონე მუშებმა გააპროტესტეს. პარმონის აღსადგენად მენეჯმენტი ისევ დაუბრუნდა ძველ რეკომენდაციას: ფიქსირებული სიჩქარე ამძრავი ღვედისთვის. წარმოება დავარდა, შემართებამ იკლო და ქალების უმეტესობამ მუშაობას თავი დანებდა.

მონაწილეობითი ექსპერიმენტების წარმატებული მაგალითები გამრავლდა სხვადასხვა სექტორსა და მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. ამ მხრივ გამორჩეულია ვენესუელის მაგალითი. ისტორიულად ასე იყო, რომ სახელმწიფო ორსაფეხურიანი სისტემით ახორციელებდა ჯანდაცვას: მცირე, მაღალი ხარისხის კერძო ჯანდაცვის სისტემა – მდიდარებისთვის და მსხვილი სახელმწიფო ჯანდაცვის სისტემა – დანარჩენებისთვის. სახელმწიფო სისტემა, რომელსაც ჯანმრთელობის დაცვის სამინისტრო განაგებდა, მუდმივი კრიზისის მდგომარეობაში იყო. იგი იტანჯებოდა ზედმეტი ცენტრალიზაციის, ქრონიკული დეფიციტის, ცუდი ჰიგიენის, მოძველებული აპარატურისა და ყველაფრის მოპარვის გამო, დაწყებული

ბამბის ბურთულაეკებიდან და რენტგენის აპარატებით დამთავრებული (პალუმბო, 1991 წ.).

სამედიცინო მომსახურების მიმწოდებელთა პატარა ჯგუფმა დაარსა „ასკარდო“, რათა კარდიოლოგიური მკურნალობა გაეწია ერთ-ერთი სოფლის ტიპის დასახლებაში (პალუმბო, 1991 წ.; მალავი, 1995 წ.). პაციენტის მკურნალობის მაღალი სტანდარტების მისაღწევად მთავარი იყო მონაწილეობა:

„ასკარდოს სტილი მოითხოვს, რომ ტექნიკური სპეციალობის კარგად დაუფლების გარდა გქონდეს სურვილი, ჩაერთო გუნდური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და არ იმუშაო იზოლირებულად. ეს განსაკუთრებით აშკარაა გენერალურ ასამბლეაში, რომელიც ერთად კრებს ყველა წამყვან ფიგურას: ექიმებს, ტექნიკურ პერსონალს, მუშებს, გამგეობის წევრებს და ამხანაგობების წარმომადგენლებს (რომელთაგან არცერთია ექიმი). თავის ყოველთვის შეხვედრებზე ასამბლეა განიხილავს ყველაფერს: დაწესებული ცალკეული ექიმის ცუდი მუშაობით და დამთავრებული ხელფასების გაზრდით სისტემის მასშტაბით, რომელიც ვენესუელის პრეზიდენტის ბრძანებით განხორციელდა“ (მალავი, 1995 წ. გვ. 16).

მონაწილეობის შესწავლა გვიჩვენებს, რომ ის არის მორალის და პროდუქტიულობის გაზრდის მძლავრი ინსტრუმენტი (ეპელბაუმი, ბაილი, ბერგი და კალბერგი, 2000 წ.); ბლუმბერგი, 1968 წ.; კატცელი და იანკელოვიჩი, 1975 წ.; ლევინი და ტაისონი, 1990 წ.). სამი სექტორის – ფოლადი, ტანსაცმელი და სამედიცინო ინსტრუმენტები – შესწავლამ დაგვიანახა, რომ მონაწილეობა მუდმივად არის დაკავშირებული მაღალ მუშაობასთან (ეპელბაუმი და სხვები, 2000 წ.). მაღალეფექტიანი ქარხნების მუშებს მენეჯმენტის უფრო მეტი რწმენა ჰქონდათ, მოსწონდათ თავიანთი სამუშაო და იღებდნენ მაღალ ხელფასებს. ავტორები ამტკიცებდნენ, რომ მონაწილეობა აუმჯობესებდა პროდუქტიულობას ორი მექანიზმის მეშვეობით: ცალკეული მუშების ეფექტიანობის ამაღლებით და ორგანიზაციული სწავლების გაუმჯობესებით (ეპელბაუმი და სხვები, 2000წ.).

მაშინაც კი, როდესაც ეს მუშაობს, მონაწილეობა ხშირად ქმნის ცვლილებების აუცილებლობას, რასაც ორგანიზაციის მეორე მხარე ეწინააღმდეგება, როგორც ეს იყო სათამაშოების ფაბრიკის შემთხვევაში. მეორე პრობლემა არის ის, რომ მონაწილეობა ხშირად უფრო რიტორიკაა, ვიდრე რეალობა (არჯირისი, 1998 წ.; არჯირისი და შონი, 1996 წ.), გაბრუნებს რა “ფიქტიურ უფლებამოსილებამდე” (სიულა, 1998 წ. გვ. 63). მონაწილეობის ხელშეწყობის მცდელობა ჩაიშალა ორი მიზეზის - მუშა სისტემის შექმნის სირთულის და მენეჯერების ამბივალენტურობის – გამო. მათ მოსწონდათ იდეა, მაგრამ ეშინოდათ, რომ ხელქვეითები მას ბოროტად გამოიყენებდნენ. ყოველგვარი გაცნობიერების გარეშე მენეჯერები მოითხოვენ მონაწილეობას კონტროლირებულ, ზევიდან ქვევით სტილის მექანიზმში, აგზავნიან რა შერეულ მესიჯს, „თქვენ იღებთ გადაწყვეტილებას, მაგრამ გააკეთეთ ის, რაც მე მინდა“. ასეთი წინააღმდეგობა ფაქტობრივად მარცხის გარანტიაა.

ახლიდან დაგეგმე სამუშაო

ეფექტურობის სახელით მრავალმა ორგანიზაციამ დახარჯა მეოცე საუკუნის უდიდესი ნაწილი იმის მცდელობაში, რომ შეევიწროებინა ადამიანური ელემენტი და შეექმნა უფრო მარტივი, განმეორებადი და დაბალუნარიანი სამსახურები. განათლების სფეროში ამის მაგალითს წარმოადგენს ე.წ. „მასწავლებელ-გამძლე“ სასწავლო პროგრამა და სწავლების დადგენილი მეთოდიკა. როდესაც ასეთი მიდგომები ძირავენ მოტივაციას და ენთუზიაზმს, მენეჯერები და რეფორმატორები, როგორც წესი, მუშებს ან მასწავლებლებს აბრალებენ, რომ ისინი თანამშრომლობაზე უარს აცხადებენ. მხოლოდ მეოცე საუკუნის დასასრულს გადაიხარა აზრი იმ შეხედულებისკენ, რომ პრობლემები თვითონ სამსახურებში იყო და არა მუშებში. როდესაც სოციალური სფეროს ინგლისელმა მეცნიერმა გადაწყვიტა წვეოდა ნახშირის მადაროს, მოხდა საინტერესო რამ:

1949 წელს პროფკავშირების წევრმა და ყოფილმა ნახშირის მადაროელმა კენ ბამფორტმა გადაწყვიტა ემოგზაურა და მოენახულებინა სამხრეთ იორკშირის ნახშირის მადარო, სადაც ის ადრე მუშაობდა. ამ დროს იგი იყო უნივერსიტეტის მაგისტრატორატურის კურსდამთავრებული, რომელმაც მომზადება გაიარა ლონდონის „ტაგისტოკის სოციალური კვლევების ინსტიტუტში“, კერძოდ, სამრეწველო დარგში სავსე სამუშაოების კუთხით და ჰქონდა სტიმული, რომ დაბრუნებოდა თავის ყოფილ საწარმოს, რათა გაეზიარებინა იქაური თანამშრომლებისთვის ნებისმიერი ახალი ხედვა სამუშაოს ორგანიზების შესახებ. ახლად გახსნილ ნახშირის პლასტზე ბამფორტმა შეამჩნია საინტერესო მოვლენა. საფარის კონტროლის ტექნიკურმა გაუმჯობესებამ შესაძლებელი გახადა, რომ ნახშირი მოგეპოვებინა ე.წ. „მოკლე ნგრევიტ“, ამიტომ შახტაში მეოფმა მადაროელებმა, თავიანთი პროფკავშირების დახმარებით, შეიტანეს წინადადება, რომ მომხდარიყო სამუშაოს რეორგანიზება. იმის ნაცვლად, რომ თითოეული მადაროელი ყოფილიყო პასუხისმგებელი ცალკეულ დავალებაზე, როგორც ეს უკვე იყო ნახშირის მექანიკური, ე.წ. გრძელი ნგრევიტ“ მოპოვების დროს, მუშებმა შექმნეს შედარებით პატარა ავტონომიური ჯგუფები. ეს ჯგუფები ერთმანეთში, მინიმალური ზედამხედველობის ქვეშ, ცვლიდნენ ამოცანებსა და ცვლებს. მათ, იმისათვის რომ ახალი ტექნოლოგიური უპირატესობებით ესარგებლათ, ახალი ენერჯია და სიცოცხლე შთაბერეს პატარა ჯგუფების ტრადიციულ ავტონომიურობასა და პასუხისმგებლობას, რომლებსაც მექანიზაციის ეპოქის დაწყებამდე ენიჭებოდათ უპირატესობა (სირიანი, 1995 წ. გვ. 1).

ბამფორტის დაკვირვებებმა ხელი შეუწყო „სოციოტექნიკური სისტემების“ მიდგომის სტიმულირებას (რაისი, 1955 წ.; ტრისტი და ბამფორტი, 1951 წ.). ტრისტი და ბამფორტი აღნიშნეს, რომ „გრძელი-ნგრევის“ მეთოდი ცალკეული მუშების იზოლირებას ახდენდა და ხდენდა არაფორმალურ დაჯგუფებებს, რომლებიც ძლიერ სოციალურ დახმარებას სთავაზობდნენ ნახშირის მოპოვების რთულ და საშიშ გარემოში. ისინი მხარს უჭერდნენ „ნარევი“ სამუშაო ჯგუფების შექმნას, სადაც ადამიანებს სხვადასხვა სამუშაოს შესრულების ჯვარედინი მომზადება ექნებოდათ და თითოეული ჯგუფი შეძლებდა შედარებით ავტონომიურ მუშაობას. მათმა

მიდგომამ მხოლოდ ზომიერი ასახვა ჰპოვა 1950-იანი წლების ინგლისში, მაგრამ უდიდეს წარმატებას მიაღწია, როდესაც ორი ტავისტოკელი მეცნიერი (ერიკ ტრისტი და ფრედ ემერი) მიიწვიეს ნორვეგიაში. მოწვევა გამოაგზავნა ეინერ თორსრუდმა, „ნორვეგიის ინდუსტრიული დემოკრატიული პროექტის“ უფროსმა, რომელიც ეხებოდა ერთობლივად შრომისა და მართვის მცდელობას, რათა მუშებს უფრო მეტი სტიმული ჰქონოდათ.

თითქმის იმავე პერიოდში, ფრედერიკ ჰერცბერგმა (1966 წ.) პირველ ამერიკულ ნაშრომში, კითხვა დაუსვა თანამშრომლებს მათი ყველა კარგი და ცუდი სამუშაო გამოცდილების თაობაზე. მოთხრობებში, სათაურით „კარგი განცდები“, საუბარი იყო მიღწევებზე, აღიარებაზე, პასუხისმგებლობაზე, დაწინაურებასა და სწავლებაზე; ჰერცბერგმა მათ „*მოტივატორები*“ უწოდა. მოთხრობებში, სათაურით „ცუდი განცდები“, საუბარი იყო კომპანიის პოლიტიკაზე და ადმინისტრაციაზე, ზედამხედველობასა და სამუშაო პირობებზე; ჰერცბერგმა მათ მიაკრა იარლიყი „*პიგიენური ფაქტორები*“. მოტივატორებს შეხება ჰქონდათ უმეტესად თავად სამუშაოსთან; პიგიენური ფაქტორები გროვდებოდნენ ამ სამუშაოს კონტექსტის ირგვლივ. მცდელობებმა, რომ გაეზარდათ მუშების მოტივაცია უკეთესი ხელფასებით და დამატებითი პრივილეგიებით, უკეთესი პირობებით, საკომუნიკაციო პროგრამებით ან ადამიანური ურთიერთობების შესახებ ტრენინგებით, მიზანს ვერ მიაღწია – თქვა ჰერცბერგმა. იგი სამსახურის გაძლიერებას განიხილავდა როგორც მოტივაციის უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, მაგრამ არა ისე, რომ ისედაც მოსაწყვენ სამუშაოებს დამატებოდა კიდევ უფრო მონოტონური დავალებების შესრულება. გაძლიერება ნიშნავს მუშებს მისცე მეტი თავისუფლება და უფლებები, მეტი რეაგირება და უფრო დიდი გამოწვევები.

ჰაკმანმა და მისმა კოლეგებმა განავრცეს ჰერცბერგის იდეები იმით, რომ დაადგინეს სამუშაოს მოდერნიზების სამი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი: „ადამიანებს უნდათ (1), რომ მათი სამუშაო იყოს აზრიანი და შედეგის მომცემი, რაც მაშინ მიიღწევა როდესაც სამუშაოები იძლევიან ვიზუალურ და სასარგებლო „მოტივაციას“; (2) გააჩნდეთ და გამოიყენონ დისკრეცია, თავიანთი შეხედულება, რათა თავად იყვნენ ანგარიშვალდებული შედეგებზე; და (3) მიიღონ მეტი რეაგირება იმაზე, რასაც აკეთებენ, რათა შეეძლოთ „გამოსწორება“ (ჰაკმანი, ოლდჰემი, იანსონ და პურდი, 1987 წ. გვ. 320).

ბოლო ათწლეულებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა სამუშაოების მოდერნიზების კუთხით განხორციელებული ექსპერიმენტები. ბევრი მცდელობა წარმატებით დასრულდა, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი მთლად შესამჩნევი არ იყო (კოპელმანი, 1985 წ.; ლოულერი, 1986 წ.; იორკსი და უაიტსეტი, 1989 წ.; პფეფერი, 1994 წ.; პარკერი და ვოლი, 1998 წ.; მორი და ზოგი, 2006 წ.). როგორც წესი, სამსახურის გაძლიერებას უფრო ძლიერი გავლენა აქვს ხარისხზე, ვიდრე პროდუქტიულობაზე. უფრო მეტი კმაყოფილებას გგვრის საქმის კარგად და არა უფრო მეტი საქმის კეთება (ლოულერი, 1986 წ.). მუშების უმეტესობა უპირატესობას ანიჭებს მოდერნიზებულ სამუშაოს, მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ჯერ კიდევ ძველ საშუალებებს ადიდებს. ჰეკმანმა ხაზი გაუსვა, რომ თანამშრომლებს, რომლებსაც აქვთ „მაღალი ზრდის მოთხოვნა“, უცილობლად მიესალმებიან სამუშაოს გაძლიერებას, ხოლო ისინი, ვინც „ნაკლები ზრდის მოთხოვნით“ გამოდიან, არ მიესალმებიან.

ბოლო ათწლეულებში დაიწყო მოსახერხებელი და გამოწვევებისგან დაცლილი სამუშაოს თანდათანობითი შემცირება. ან ხდება რუტინული სამუშაოს მოდერნიზება, ან მისი გადაყვანა აპარატურასა და კომპიუტერებზე. მაგრამ მნიშვნელოვანი ხელშემშლელი ფაქტორები ბლოკავენ სამსახურების გაძლიერების პროცესს და ამიტომ მონოტონური სამუშაოები შეიძლება კიდევ დიდხანს დარჩნენ. ერთი ხელშემშლელი არის არაადეკვატური შეხედულება, რომ ტექნიკური საშუალებები მარტივ და განმეორებად სამუშაოებს ეფექტიანს და იაფს ხდიან. მეორე ბარიერი არის შეხედულება, რომ მუშები უფრო მეტს ქმნიან „თეორია X“-ის გარემოში. მესამე ბარიერი არის ეკონომიკური ხასიათის; ბევრი სამუშაო ვერ შეიცვლება, თუ არ მოხდება ძირითადი ინვესტიციების ჩადება ქარხნის და მანქანა-დანადგარების მოდერნიზებაში. მეოთხე ბარიერი ილუსტრირებულია თოჯინების მწარმოებელ ექსპერიმენტში: სამსახურის გაძლიერება, თუ ის ამართლებს, სისტემურ ცვლილებას მოითხოვს. გაძლიერებული სამუშაოების მქონე მუშებს თავის თავზე ექმნებათ უფრო მაღალი შთაბეჭდილება. მათ შეიძლება მოითხოვონ მეტი, ზოგჯერ გაზრდილი პრივილეგიები, ზოგჯერ კარიერული შესაძლებლობები ან ტრენინგები, ახალი ამოცანების შესასრულებლად (ლოულერი, 1986 წ.).

ხელი შეუწყვე თვითმართვად გუნდებს

სოციოტექნიკური სისტემების პერსპექტივა თავიდანვე ხაზს უსვამდა ახლო კავშირს სამუშაოს მოდერნიზებასა და გუნდურ მუშაობას შორის. გუნდური მუშაობის ერთ-ერთი გავლენიანი დამცველი ოდითგანვე იყო რენსის ლიკერტი, რომელიც 1961 წელს ამტკიცებდა, რომ ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ უნდა აღწეროს არა ცალკეული სამსახურების იერარქია, არამედ ურთიერთდაკავშირებული გუნდები.¹ თითოეული გუნდი იქნება მაღალეფექტიანი თავის საკუთარ უფლებებში და დაკავშირებული იქნება სხვა გუნდებთან იმ ადამიანების მეშვეობით, რომლებიც „შემაკავშირებელი რგოლების“ ფუნქციას შეასრულებენ. ათწლეულები დასჭირდა, რომ ამ იდეებს ფრთები შესხმოდა და დღეს კომპანიების სულ უფრო მზარდი რაოდენობისთვის ეს იდეები მისაღებია. ერთ-ერთი ასეთი არის “Whole Foods Markets”-ი, წარმატებული გასტრონომიული ქსელი, რომელიც ბაზირებულია ტეხასში. ყველა, ვინც “Whole Foods Markets”-ში მუშაობს იცის, რომ არის *გუნდის წევრი*. კომპანია თავის ვებგვერდზე ათავსებს „გუნდის გამორჩეული წევრების“ ციტატებს, ხოლო მისი „დამოუკიდებლობის დეკლარაცია“ აცხადებს, რომ „ჩვენ მხარს ვუჭერთ გუნდის წევრის უპირატესობას და ბედნიერებას.“

მთელი “Whole Foods Markets”-ი არის მოგების ცენტრი, რომელიც ფორმირებულია ათ თვით-მართვად გუნდად. თითოეული მაღაზიის გუნდის ლიდერი ქმნის მეორე გუნდს; იმავეს აკეთებენ სხვა რეგიონების მაღაზიის უფროსები და კომპანიის ექვსი რეგიონული ვიცე-პრეზიდენტი. ახალი წევრის მიღებას თანხმობა უნდა მისცეს გუნდის წევრების ორმა მესამედმა. სპეციალურად შექმნილი ამხანაგობების სისტემა განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს ადამიანების მიერ ერთმანეთისგან სწავლას (პფეფერი, 1998 წ.).

ავტონომიური გუნდის მთავარი იდეა არის დააკისროს ჯგუფებს პასუხისმგებლობა, რათა მათ შექმნან აზრიანი „მთლიანი“ – პროდუქტი, კომპლექტის ნაწილი ან სრული მომსახურება – დიდძალი ავტონომიით და რესურსებით და შედეგებზე კოლექტიური ანგარიშვალდებულებით. გუნდები

რეგულარულად იკრიბებიან, რათა განსაზღვრონ დავალებები, შეადგინონ განრიგები და მიმდინარე წარმოება. ზედამხედველობა, როგორც წესი, აკისრია გუნდის ლიდერს, რომელიც ინიშნება ან გამოიყოფა თავად ჯგუფიდან. დისკრეციის დონე განსხვავებულია. ერთ შემთხვევაში, გუნდს შეიძლება ჰქონდეს უფლება დაიქირაოს, გააგდოს, განსაზღვროს ხელფასის განაკვეთები, დააზუსტოს მუშაობის მეთოდები და მართოს მარაგები. მეორე შემთხვევაში გუნდის მიერ გადაწყვეტილების მიღების არეალი უფრო ვიწროა, ფოკუსირებულია რა წარმოების, ხარისხის და მუშაობის მეთოდების საკითხებზე.

გუნდური კონცეფცია იშვიათად მუშაობს მნიშვნელოვანი ტრენინგების გარეშე. მუშებს სჭირდებათ გუნდური მუშაობის გამოცდილება და ტექნიკური უნარ-ჩვევების უფრო ფართო სპექტრი, რათა თითოეულ წევრს შეეძლოს გაიგოს და შეეძლოს შეასრულოს სხვა წევრის სამუშაო. „ხელფასი უნარებისთვის“ სტიმულს აძლევს გუნდის წევრებს, რომ გააგრძელონ თავიანთი კომპეტენციის ფარგლების კიდევ უფრო გაფართოება (მანცი და სიმსი, 1995 წ.).

ხელი შეუწყვე ევალიტარიზმს

ევალიტარიზმი გულისხმობს დემოკრატიულ სამუშაო ადგილს, სადაც თანამშრომლები მონაწილეობენ გადაწყვეტილებების მიღებაში. ეს იდეა შორდება მონაწილეობის გაგებას, განიხილება რა ხშირად როგორც სტილის და გარემოს, და არა როგორც უფლებამოსილების გაზიარების საკითხი. მენეჯერები – მონაწილეობით სისტემებშიც კი – ჯერ კიდევ იღებენ გადაწყვეტილებებს. ძალაუფლების უფრო ფართო, ევალიტარულ განაწილებას ბევრი მოწინააღმდეგე ჰყავს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მენეჯერები განსაკუთრებით აღუდგნენ წინ ორგანიზაციულ დემოკრატიას, ანუ იდეას, რომ მუშების მონაწილეობა ჩართულიყო ფორმალურ სტრუქტურაში, რათა დაეცვა იგი მენეჯმენტის ჩარევისგან. აშშ-ის ფირმების უმეტესობა აცხადებს, რომ აქვს თანამშრომლების ჩართულობის ფორმა, მაგრამ მრავალი მიდგომა (როგორიცაა, მაგალითად, წინადადებების ყუთი ან ხარისხის „ციკლი“) „ფუნდამენტურად არ ცვლის ორგანიზაციის უმდაბლესი დონეებისთვის მიცემული გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დონეს.“ (ლედფორდი, 1993 წ.; გვ. 148). პფეფერი (1998 წ.) და ლედფორდი (1993 წ.) ამტკიცებენ, რომ ამერიკული ორგანიზაციები უფრო ნაკლებად იყენებენ მუშახელის ჩართულობას, ვიდრე ამას ეფექტურობის გარანტია მოითხოვს.

ფორმალურად ზოგიერთ ევროპულ სახელმწიფოში იყო მცდელობა, მომხდარიყო სამუშაო ადგილების დემოკრატიზაცია. 1977 წელს ნორვეგიამ იურიდიულად გამოსცა ბრძანება გადაწყვეტილებების მიღებაში მუშახელის მონაწილეობის შესახებ (ელდენი, 1983წ.; 1986 წ.). მთავარმა კორპორაციებმა წამოიწყეს დემოკრატიზაციის პროცესი და გამოასწორეს სამსახურების ხარისხი. სამი ათწლეულის შემდეგ „ნორვეგიული მოდელის“ შედეგები შთამბეჭდავად გამოიყურება – ნორვეგია არის რეიტინგების თავში თუ არა, მასთან ახლოს, ნომინაციაში „მსოფლიოში საუკეთესო ადგილი ცხოვრებისათვის“; მას აქვს ძლიერი ეკონომიკა, ყოველმხრივ ხელსაყრელი გარემოებები, დაბალი უმუშევრობა და არაჩვეულებრივი ჯანდაცვის სისტემა (ბერსტადი, ელინგსენი და ჰელვეიკი, 2005 წ.).

ბრაზილიელი მეწარმე „სემკო“ გეთავაზობს ორგანიზაციული დემოკრატიის დრამატულ სურათს მოქმედებაში (კილიანი, პერეზი და სილი, 1998 წ.; სემლერი, 1993 წ.). რიკარდო სემლერმა მამამისისგან მიიღო კომპანია 1980-ინი წლებში და თანდათანობით დანერგა მართვის ორიგინალური პრინციპები:

- მართვისთვის მთავარია, რომ თავიდან მოიშორო ყველა მენეჯერი.
- სამუშაოს დროულად გასაკეთებლად აუცილებელია შეწყდეს ხელზე საათის ტარება.
- კორპორაციული მოგების ინვესტირების საუკეთესო გზა არის მათი მიცემა თანამშრომლებისთვის.
- სამუშაოს მიზანი არ არის ფულის კეთება. სამუშაოს მიზანია, რომ თანამშრომლებს უხაროდეთ სიცოცხლე, მიუხედავად იმისა ასრულებენ ისინი მძიმე სამუშაოს, თუ არიან უმაღლესი აღმასრულებლები. (რიკარდო სემლერი, იხ. ციტატა კილიანი, პერეზი და სილი, 1998 წ.გვ.2).

„სემკო“-ში მუშახელი ქირაობს ახალ თანამშრომლებს, აფასებს უფროსებს, და ხმას აძლევს ახალ გადაწყვეტილებებს. იყო შემთხვევა, როდესაც თანამშრომლებმა ხმა მისცეს მიტოვებული ქარხნის შექმნას, რომელიც სემლერს არ უნდოდა და მერე ისე მოხდა, რომ ეს ქარხანა არაჩვეულებრივი წარმატების მაგალითად იქცა. „სემკო“-ს ექსპერიმენტებს არაჩვეულებრივი წარმატებები ჰქონდა პროდუქტიულობის კუთხით და ეს კომპანია რეგულარულად ლიდერობდა რეიტინგებს ბრაზილიაში, სამუშაოდ ყველაზე საუკეთესო ადგილებს შორის. მას შემდეგაც კი, რაც სემლერს აღარ მიანდა საჭიროდ კომპანიის გაზრდა, ის მაინც იზრდებოდა, რადგან ნოვატორი თანამშრომლების გუნდები აგრძელებდნენ ახალი ბიზნესების შექმნას.

პარისონმა და ფრიდმანმა (2004 წ.) დასვეს კითხვა: „ღირს კი ორგანიზაციული დემოკრატია ამდენ ძალისხმევად?“ და დაასკვნეს – „ღირს“. მაშინაც კი, როცა არ მოაქვს ეკონომიკური მოგება, მოაქვს სხვა სარგებლობა. მიუხედავად დადებითი ფაქტებისა, მრავალი მენეჯერი და პროფკავშირების ლიდერი ეწინააღმდეგება ამ იდეას, რადგან ეშინიათ თავიანთი პრეროგატივის დაკარგვის, რაც საკუთარი წარმატების არსად მიანიათ. პროფკავშირების ლიდერები ხანდახან დემოკრატიას განიხილავენ როგორც მენეჯმენტის გასართობს, რათა აიძულონ მუშები, რომ მიიღონ სარეკლამო ხრიკი ხელფასების და პრივილეგიების გაზრდის ნაცვლად, ან როგორც სოლი, რომელიც შეიძლება ჩაერჭოს მუშებსა და პროფკავშირებს შორის.

ორგანიზაციები, რომლებიც ვერ აღწევენ ფორმალურ დემოკრატიას ჯერ კიდევ შეიძლება გახდნენ უფრო ეგალიტარული, თუ შეამცირებენ განსახვევებებს როგორც რეალურ, ისე სიმბოლურ სტატუსებს შორის (პფეფერი, 1994 წ.; 1998 წ.). ორგანიზაციების უმეტესობაში, ადვილია აღიარო ადამიანის ადგილი არაოფიციალურ იერარქიაში ისეთ ფაქტორებთან მიმართებით, როგორიცაა ოფისის მოცულობა და ხელმისაწვდომობა ისეთ პრივილეგიებზე, როგორიცაა ლიმუზინი ან კორპორაციული თვითმფრინავი. ამის საპირისპიროდ, ორგანიზაციები, რომლებიც ადამიანებში დებენ ინვესტიციებს, ხშირად აძლიერებენ მონაწილეობას და თანასწორობას. „სემკოს“, მაგალითად, არა აქვს არანაირი ორგანიზაციული სტრუქტურა,

მდივნები ან პერსონალური თანაშემწეები. მთავარი ადმინისტრატორები ბეჭდავენ წერილებს და თავისით იღებენ საჭირო ასლებს. „ნუკორში“, კომპანიის პრეზიდენტი “დაფრინავს სამოქალაქო თვითმფრინავით, არა აქვს მანქანის დასაყენებელი სპეციალური ადგილი და მართლა თვითონ ხარშავს ყავას მთელი ოფისისთვის, სადაც ბოლო ჭიქას თავისთვის იტოვებს.“ (ბირნსი და არნდტი, 2006 წ. გვ. 60).

სიმბოლური განსახვევების შემცირება მართლაც სასარგებლოა, მაგრამ ასევე მნიშვნელოვანია მატერიალური განსხვავებების შემცირება. სადავო საკითხს წარმოადგენს ხელფასების დიფერენცირება მუშებსა და მენეჯმენტს შორის. 1980-იან წლებში, პიტერ დრაკერმა შემოიტანა წინადადება, რომ არცერთ ხელმძღვანელს არ უნდა გამოემუშაებინა ყველაზე დაბალანაზღაურებადი მუშის ხელფასზე ოცჯერ მეტი რაოდენობა. იგი ამტკიცებდა, რომ არასტანდარტული ზომის ნაპრალები ძირს უთხრიდა ნდობას და აუფასურებდა მუშებს. კორპორაციულმა ამერიკამ ცოტა ყურადღება დაუთმო ამას. 2005 წელს, როდესაც საშუალო წლიური კომპენსაცია იყო 18.9 მილიონი ამერიკული დოლარი, მსხვილი ამერიკული კომპანიების მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები ოთხსაჯერ უფრო მეტ ფულს აკეთებდნენ, ვიდრე ფაბრიკის მუშების საშუალო კხელფასი იყო (შტრაუსი და ჰენსენი, 2006 წ.). თავისი გაკოტრების წელს „ენრონი“ იყო ოქროს საკრედიტო ბარათების მოძრაობის პიონერი, უხდიდა რა 283 მილიონ ამერიკულ დოლარს თავის ხუთ უმაღლეს თანამდებობის პირს. (აკმანი, 2002 წ.).

ამის საპირისპიროდ, რამდენიმე პროგრესული კომპანია, როგორციაა “Costco”, “WholeFoods” და “Southern Airlines”, თავის მთავარ აღმასრულებელ დირექტორებს ტრადიციულად ნაკლებს უხდიდნენ, მათ კონკურენტებთან შედარებით. “WholeFoodsMarket”-ს შემუშავებული ჰქონდა პოლიტიკა, რომლის მიხედვით აღმასრულებლების ხელფასი არ უნდა ყოფილიყო თანამშრომლების საშუალო ხელფასზე ათჯერ მეტი. ინტერესმოკლებული არ იქნება აღინიშნოს, რომ “Southwest”-ის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა “2006 წელს მიიღო 1 მილიონ ამერიკულ დოლარზე ნაკლები, მიუხედავად იმისა, რომ სატრანსპორტო სააგენტომ მისი 34-ე უწყვეტი მოგების წელი დააფიქსირა” (რობერტსი, 2007 წ.). ამასობაში, “United Airlines”-მა, რომელიც ის-ის იყო გამოვიდა გაკოტრებიდან, მოახერხა გავერთიანებინა მისი ხუთივე პროფკავშირი მისივე მთავარი აღმასრულებლისთვის 39 მილიონი ამერიკული დოლარის სუფთა ხელფასის სახით გადახდის პროტესტის ნიშნად.

ხელი შეუწყვეთ მრავალფეროვნებას

კარგი სამსახური ყოველთვის სერიოზულად უდგება ნებისმიერი თანამშრომლისადმი კარგად მოპყრობის საკითხს – იქნებიან ეს მუშები, თუ ადმინისტრაციის წარმომადგენლები; ქალები, თუ მამაკაცები; აზიელები, აფროამერიკელები თუ ესპანურენოვანი ამერიკელები, ისევე როგორც თეთრკანიანები; გეები, თუ ტრადიციული სექსუალური ორიენტაციის ადამიანები. ხანდახან კომპანიები მხარს უჭერენ მრავალფეროვნებას, რადგან მიაჩნიათ, რომ ასე უფრო მართებულია. სხვები ამას უხალისოდ აკეთებენ, რადგან ეშინიათ ცუდი რეკლამების, სასამართლო სარჩელების ან სახელმწიფოს ზეწოლის.

1994 წელს „დენის რესტორნებმა“ განიცადა კატასტროფა საზოგადოებასთან ურთიერთობის თვალსაზრისით და 54 მილიონი ამერიკული დოლარის გადახდა მოუხდა, რომ მოეგვარებინა სასამართლო გარჩევა დისკრიმინაციასთან დაკავშირებით. თანხა კიდევ უფრო მაღალი იყო „შონის“-თვის – 134 მილიონი ამერიკული დოლარი. ორივე რესტორნის ქსელმა ამის შედეგად კარგი გაკვეთილი მიიღო (კოლვინი, 1999 წ.). ასევე იყო „კოკა-კოლას“ შემთხვევაში, რომელმაც გადაჭრა კოლექტიური სარჩელი, რომელიც მის წინააღმდეგ აფროამერიკელმა თანამშრომლებმა აღძრეს 192 მილიონ ამერიკულ დოლარზე, 2000 წლის ნოემბერში (კანი, 2001 წ.) და „Texaco“-ს შემთხვევაშიც, მას შემდეგ, რაც რასიზმის წინააღმდეგ დებატების შედეგად კომპანიის აქციების ფასი ნახევარი მილიარდი დოლარით დაეცა. (კალვინი 1999 წ.). „დენის“-ის ტრანსფორმაცია იმდენად სრულყოფილი გახდა, რომ კომპანია რეგულარულად ხვდებოდა „Fortune“-ის რეიტინგების თავში ან მის სიახლოვეს, უმცირესობებისთვის 50 საუკეთესო კომპანიების სიაში (ესპოზიტო, გარმანი, ჰიკმანი, უოტსონი და ვითი, 2002 წ.; დანიელსი და სხვები, 2004 წ.).

ისტორიაში დისკრიმინაციის წინააღმდეგ შეტანილი ყველაზე დიდი სარჩელი იყო 2003 წელს - 1.5 მილიონზე მეტი ქალის სახელით შეტანილი კოლექტიური სარჩელი “Wal-Mart“-ის წინააღმდეგ, რომელსაც აბრალებდნენ დისკრიმინაციას ხელფასების და დაწინაურების კუთხით. “Wal-Mart“-ი შეეცადა დაებლოკა ეს სარჩელი და აეძულებინა ქალები შეეტანათ ინდივიდუალური სარჩელები, მაგრამ ამასთან დაკავშირებით 2007 წლის დეკემბერში ფედერალურმა სასამართლოებმა დაადგინეს, რომ ეს სარჩელი კოლექტიურად უნდა განხილულიყო. (“*Dukes V. WalMart*”, 2007). “Wal-Mart“-ი დღემდე მკაცრად იცავს ადამიანური რესურსების მართვის საკუთარ პრაქტიკას, მაგრამ ნეგატიურმა რეკლამებმა და ვალდებულებების რისკებმა შეიძლება აიძულოს საცალო ქსელების გიგანტი, რომ კომპრომისი ეძიოს ქალების და უმცირესობების წარმომადგენელ თავის თანამშრომლებთან.

დაბოლოს, ბიზნესის თვალსაზრისით ჯობს, რომ კომპანიებმა ხელი შეუწყონ მრავალფეროვნებას. თუ კომპანია ახდენს ზოგიერთი ჯგუფის დაკნინებას, ეს ამბავი არ იმალება, გარეთ გადის და მომხმარებლებს აერთიანებს. შეერთებულ შტატებში, მომხმარებლების და მუშახელის ნახევარზე მეტი არიან ქალები და მათი დაახლოებით მეოთხედი არის აზიელი, აფროამერიკელი ან ლათინოსი. კალიფორნია, ნიუ-მექსიკო, და ტეხასი გახდნენ პირველი შტატები, რომლებშიც არაესპანურენოვანი თეთრკანიანები აღარ წარმოადგენენ უმრავლესობას. საბოლოოდ იგივე მოხდება მთელ შეერთებულ შტატებში. როდესაც ნიჭი ფასობს, ძნელია შექმნა სამუშაო ძალა, თუ შენი ბიზნეს-საქმიანობა პოტენციური მუშახელის უდიდეს ნაწილს ჩამოწერს. აი, ამიტომ აქვთ შეერთებული შტატების ამდენი სახელმწიფო სამსახურს გრძელვადიანი ვალდებულებები მუშახელის მრავალფეროვნებასთან დაკავშირებით. ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული არის აშშ-ის არმია, რაც კარგად გამოჩნდა კოლინ პაუელის შესაძლებლობაში დაწინაურებულიყო სხვადასხვა რანგში და მიეღწია შტაბების მეთაურთა კომიტეტის თავმჯდომარის თანამდებობისთვის, რის შემდეგაც იგი აშშ-ის სახელმწიფო მდივანი გახდა.

მრავალი კერძო კომპანიის დამქირავებლებმაც დაიწყეს კომპრომისის მიღწევა გვი თანამშრომლებთან:

“Raytheon”-ი, როგორც გეების უფლებების აქტიური მხარდამჭერი, თავისი გეი თანამშრომლების ადგილობრივ პარტნიორებს აუცილებლად უზრუნველყოფს ავადმყოფებზე მზრუნველობის შემწევობით. ის ბევრ სხვა რამესაც აკეთებს. კომპანია ეხმარება გეების უფლებების დამცველ სხვა ჯგუფებს, მათ შორის “Human Rights Campaign”-ს, რომელიც სახელმწიფოში მცხოვრები გეების დამცველი ყველაზე დიდი ჯგუფია. მისი თანამშრომლები მარშირებენ “Raytheon”-ის დროშის ქვეშ გეების პარადის და შიდსისადმი მიძღვნილი მსვლელობების დროს. იგი არის გეების სავაჭრო პალატის წევრი ისეთ მიკრორაიონებში, სადაც მას დიდი ქარხნები აქვს. რატომ? იმიტომ, რომ კონკურსი, რომ დაიქირავო და შეინარჩუნო ინჟინერ-ტექნიკოსები და სხვა გამოცდილი, უნარიანი მუშები, იმდენად მკაცრია, რომ “Raytheon”-ს არ უნდა ვინმე გამოორჩეს. იმისათვის, რომ მოიხილოს აშკარად გეი მუშახელი, რომლებსაც დისკრიმინაცია აწუხებთ, ისეთ კომპანიას, როგორც “Raytheon”-ია უწევს დიდი განცხადების გამოკვრა: „მომდევნო ათი წლის განმავლობაში ჩვენ დაგეგმობთ სადაც 30,000-დან 40,000-მდე ახალი თანამშრომელი“, განმარტავს ჰეივორდ ბელი, “Raytheon”-ის მრავალფეროვნების დეპარტამენტის უფროსი. „ჩვენ არ შეგვიძლია ვინმეს, ვინც ნიჭიერია, ზურგი შევაქციოთ“ (გუნტერი, 2006 წ. გვ. 94).

მრავალფეროვნების ხელშეწყობა თხოულობს ფოკუსირებას და სიმტკიცეს. ორგანიზაციებს უხდებათ ამის სერიოზული გააზრება. ისინი მრავალფეროვნებას რთავენ თავიანთ ყოველდღიურ მართვაში. სამსახურში აყვანის პრაქტიკას მრავალფეროვან კანდიდატებს უთავსებენ. იმუშავენ შიდა მრავალფეროვნების ისეთ სხვადასხვა ინიციატივას, როგორცაა, მაგალითად, სასწავლო პროგრამები, რათა დაეხმარონ ადამიანებს დეტალურად გაერკვნენ გარემოებებში და გახდნენ წარმატებულები. ისინი ბონუსებს უკავშირებენ სამუშაო ძალის მრავალფეროვნებაში მიღწეულ წარმატებებს. ყველა ღონეს ხმარობენ, რომ აღმოფხვრან ე.წ. “შუშის ჭერი” (ფორმალური ბარიერები) ისინი ამრავალფეროვნებენ თავიანთ ღირებულებებს საბჭოებს. ყიდულებენ საქონელს უმცირესობების წარმომადგენელი მომწოდებლებისგან. ამას მარტო ლიტონი სიტყვები არ ჰყოფნის და არც ერთ დამეში კეთდება, თუმცა, მრავალ ორგანიზაციას ეს ჯერ კიდევ არ ესმის. მაგრამ ბევრმა ორგანიზაციამ შთამბეჭდავი ნაბიჯები უკვე გადადგა ამ მიმართულებით.

ყველაფერი ერთად: „მხმ“-ი და „NUMMI“-ი

თუ ადამიანური რესურსების მართვის სტრატეგია უგულოდ და ნაწილობრივ ხორციელდება, ის აუცილებლად მარცხით დასრულდება. წარმატება მოითხოვს ყოვლისმომცველ სტრატეგიას და გრძელვადიან ვალდებულებას, რომელსაც მრავალი ორგანიზაცია უჭერს მხარს, მაგრამ ცოტა თუ ახორციელებს. ყოველმხრივი სტრატეგიის ერთ-ერთი მაგალითი, რომელიც სტრუქტურული და ადამიანური რესურსების ელემენტებს აერთიანებს, არის მთლიანი ხარისხის მართვა („მხმ“), რომელმაც 1980-იან წლებში კორპორაციული ამერიკა წააღწია. ხარისხის სულიერი მამები, მათ შორის ე. ედვარდს დემინგი (1986 წ.), ჯოზეფ ჯურანი (1989 წ.), პილიფ კროსბი (1989 წ.) და კაორუ იშიკავა (1985 წ.), დეტალებზე განსხვავებული შეხედულებების

მიუხედავად, ხაზს უსვამდნენ მუშახელის ჩართულობას, მონაწილეობას და გუნდურობას, როგორც ხარისხის გაუმჯობესების სერიოზული მცდელობის მთავარ კომპონენტებს.

ჰეკმანმა და ვაგეჰმანმა (1995 წ.) გააანალიზეს ხარისხის მოძრაობის თეორია და პრაქტიკა და დაასკვნეს, რომ იგი წარმოადგენდა თანმიმდევრულ და განსაკუთრებულ პრინციპს, რომელიც შესაბამისობაში იყო ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვის არსებულ კვლევასთან. მათ შეაჯამეს „მხმ“-ს ოთხი მთავარი ვარაუდი:

- მაღალი ხარისხი ფაქტობრივად უფრო იაფია, ვიდრე დაბალი ხარისხი.
- ადამიანებს უნდათ კარგი სამუშაოს კეთება.
- ხარისხის პრობლემები ჯვარედინი ფუნქციებისა არიან.
- საბოლოოდ, უმაღლესი დონის მენეჯმენტი პასუხისმგებელი ხარისხზე.

სინამდვილეში, მრავალმა ორგანიზაციამ გააუფასურა ეს პრინციპები მისი მხოლოდ ერთი რომელიმე ნაწილის, როგორც წესი, ყველაზე ადვილის და ნაკლებად პრობლემურის, განხორციელებით. არ არის გასაკვირი, რომ ხარისხის პროგრამების უმეტესობა ვერ ასრულებდა დასახულ ამოცანებს (გერტი და ბაპტისტა, 1995 წ.; პორტიო, 1992 წ.), მიუხედავად იმისა, რომ მრავალმა კომპანიამ მიიღო არაჩვეულებრივი შედეგები (ენგარდიო და დეჯორჯი, 1994 წ.; გრეისინგი, 1994 წ.; ვატერმანი, 1994 წ.). ერთი ასეთი კომპანია იყო „მოტოროლა“, რომელმაც აჩვენა 17 მილიარდი ამერიკული დოლარის დანაზოგი, რაც ხარისხთან დაკავშირებული ინიციატივებით იქნა მოპოვებული 2006 წელს.

„მხმ“-ისადმი ინტეგრირებული მიდგომის მაგალითი ნაჩვენებია „New United Motors Manufacturing, Inc.“-ის („NUMMI“) შემთხვევაში, რომელიც არის „General Motors“ („GM“) და „Toyota“-ს ერთობლივი საწარმო. 1985 წელს „NUMMI“-მ ხელახლა გახსნა „GM“-ის ერთი ძველი ქარხანა კალიფორნიის შტატის ქალაქ ფრემონტში და მანქანების კეთება დაიწყო. მან შეარჩია თანამშრომლები იმ ხუთი ათასი ადამიანიდან, რომლებიც წინა წელს „GM“-მა დაითხოვა. ამ თანამშრომლებს „GM“-ში კონფლიქტური ადამიანების, ცუდი დასწრების, თვით კონვეიერებთანაც კი, ალკოჰოლზე და ნარკოტიკებზე დამოკიდებულის და მუშტებით მოჩხუბრის რეპუტაცია ჰქონდათ (ჰოლუმა, 1989 წ.; ლოურენსი და ვეკლერი, 1990 წ.; ლი, 1988 წ.). ორი წლის შემდეგ „NUMMI“-ში იკლო სამსახურის გაცდენებმა – „GM“-ში არსებული 20 პროცენტთან 2 პროცენტამდე – და ქარხანამ უფრო მაღალი ხარისხის მანქანების წარმოება დაიწყო უფრო დაბალი შრომითი ხარჯებით, ვიდრე ეს „GM“-ის რომელიმე სხვა ქარხანაში იყო. „NUMMI“-ის შევროლეტი, რეიტინგების მიხედვით, მეორე იყო აშშ-ში გაყიდულ მანქანებს შორის, პირველი მფლობელის კმაყოფილების რეიტინგში; „GM“-ის რომელიმე სხვა მანქანა არასოდეს მოხვედრილა რეიტინგების პირველი თხუთმეტი მანქანის სიაშიც კი.

რას უნდა მივაწეროთ ასეთი მანუფაქტურული სასწაული? ერთი სიტყვით –, პასუხი შეიძლება იყოს „ტოიოტა“, „GM“-ის პარტნიორი ერთობლივ საწარმოში. „GM“-მა მისცა ქარხანა, მუშახელი და ამერიკული საფირმო მარკა, მაგრამ დანარჩენი – როგორც მანქანის დიზაინი, ისე

წარმოების პროცესი – გაკეთდა იაპონიაში. „ტოიოტა“ მართავდა ქარხანას, ხოლო წარმოება გაყოფილი იყო შევროლექსა და ტოიოტას შორის. „NUMMI“-ის წარმატება აგებული იყო ყოველმხრივი ადამიანური რესურსების პრინციპებზე. იქ იყო სიმბოლური ეგალიტარიზმი: მუშახელს და ადმინისტრატორებს ერთნაირი უნიფორმები ეცვათ, მანქანები ერთსა და იმავე გამოყოფილ ადგილებში ეყენათ და ერთ სასადილოში ჭამდნენ. იყვნენ რა დაჯგუფებულები პატარა თვით-მართვად გუნდებად, თანამშრომლები თვითონ ადგენდნენ საკუთარი სამუშაოების გეგმას და ახდენდნენ როტაციას სხვადასხვა სამუშაოზე. „NUMMI“-ის დევიზი იყო: „არ არსებობენ არავითარი მენეჯერები, არავითარი ზედამხედველები, არსებობენ მხოლოდ გუნდის წევრები.“

როგორც პროფკავშირები, ისე მენეჯმენტი ხაზს უსვამდა თანამშრომლობას. თუ მუშა შესწივლებდა პროფკავშირებს, პროფკავშირების წარმომადგენელს, პრეტენზიის განხილვის დროს, თან უნდა ხლებოდა კომპანიის ადამიანის რესურსების დეპარტამენტის თანამშრომელი. ეს სამი ეცდებოდა პრობლემის ადგილზე გადაჭრას. თუ მუშები ჩამორჩებოდნენ სამუშაოს, შეეძლოთ ჩამოეწიათ კაბელი და გაეჩერებინათ მთელი კონვეიერი, დახმარება სწრაფად მოვიდოდა. „NUMMI“-ის პრეზიდენტი კენ ჰიგაში ამ კაბელს განიხილავდა როგორც ნდობის ნიშანს მენეჯმენტსა და შრომას შორის: „ჩვენ ბევრი დავა გვქონდა იმის შესახებ, დაგვემონტაჟებინა თუ არა ეს კაბელი. გვაინტერესებდა, ხომ არ ჩამოვწვენდნენ მუშები მას უბრალოდ, დასვენების მიზნით. ეს არასოდეს მომხდარა.“ როდესაც 1988 წელს მანქანების გაყიდვა შემცირდა, „NUMMI“-ს არავინ გაუშვია სამსახურიდან. მუშებს სრული ხელფასი გაუზღვენეს, რათა დასწრებოდნენ ტრენინგებს პრობლემების გადაჭრისა და პიროვნებებს შორის ურთიერთობების შესახებ. ერთმა მუშამ თქვა: „General Motors“-ში რომ კონვეიერი შენელებულიყო, ყველა ჩვენგანი ქუჩაში ამოვყოფდით თავს“ (ჰოლუმა, 1989 წ. გვ. 1).

პროფკავშირების ლიდერებსაც კი მოსწონდათ „NUMMI“-ი. ბრიუს ლიმ, “United Auto Workers: (UAW)”-ის ოფიციალურმა წარმომადგენელმა, თქვა, რომ გუნდურმა სისტემამ გაათავისუფლა მუშები, დაუწესა რა მათ მეტი კონტროლი საკუთარ სამუშაოზე, ეს კი „ზრდიდა ქარხნის პროდუქტიულობას და კონკურენტუნარიანობას იმით, რომ სამუშაოებს უფრო ადვილს ხდიდა.“ (ჰოლუმა, 1989 წ.). UAW-ის პრეზიდენტმა ოუენ ბიბერმა, როდესაც მან ქარხანა დაათვალიერა, თქვა: „გამაგიჟა იმან, რომ იქ არ არის თითქმის არანაირი მენეჯმენტი“ (ლი, 1988 წ. გვ. 232-233).

„NUMMI“-ი არ იყო სამოთხე პრობლემების გარეშე. დისიდენტების პროფკავშირული ჯგუფები ჩიოდნენ, რომ მუშაობის გამოცოცხლებული ტემპი „სტრესული მენეჯმენტის“ ბრალი იყო და რომ ქარხნის პოლიტიკა სამსახურის გაცდენების შესახებ არაპუმანური იყო. მაგრამ თვით დისიდენტებიც ეთანხმებოდნენ იმას, რომ საქმე უკეთ იყო, ვიდრე წარსულში. მუშების უმეტესობა იყო ბედნიერი უბრალოდ იმიტომ, რომ ავტომობილების კეთების შესაძლებლობა ჰქონდა. როგორც ერთმა მუშამ თქვა, „ჩვენ აქ მეორე შანსი მოგვეცა და ვცდილობთ ვისარგებლოთ ამ უპირატესობით. ბევრ ადამიანს როდი ეძლევა მეორე შანსი“ (ჰოლუმა, 1989 წ. გვ.1).

„GM“ საკმაო შთაბეჭდილების ქვეშ იყო და გადაწყვიტა ეცადა, რომ „NUMMI“-ის მეთოდი სხვა ქარხნებშიც დაენერგა, რაც ხანდახან ამართლებდა. ერთ ქარხანაში, მაგალითად, ისეთმა ინოვაციამ, როგორც იყო თვით-მართვადი გუნდები, რომლებიც თავად ატარებდნენ ხარისხის აუდიტს, ხარისხის კიდევ უფრო ამაღლება და ხარჯების კლება გამოიწვია (ჰამპტონი და ნორმანი, 1987 წ.). თუმცა მისი დანერგვა ყოველთვის ვერ ამართლებდა, რადგან „NUMMI“-ის პრინციპი ნაწილობრივ ხორციელდებოდა, რაც, როგორც სავარაუდო იყო, მარგინალურ შედეგებს იძლეოდა. „გუნდური გადაწყვეტილების მიღება“ „GM“-ში ახირებად იქცა, მაგრამ ხშირად იგი უკუეფექტს იძლეოდა, რადგან მენეჯერები კარნახობდნენ გუნდებს, რა გაეკეთებინათ (ლი, 1988 წ.). კოჩანმა, ლანსბერიმ და მაკდუფიმ განაცხადეს, რომ „NUMMI“-ის ამბავი ნაცნობი იყო მათთვის. ასე რომ, საკმარისი იქნება თუ ვიტყვი, რომ „GM“-მა ცუდი ჰქნა, რომ ეს გამოცდილება გაიზიარა“ (1997 წ. გვ.29).

„NUMMI“-ის მაგალითი გვიჩვენებს, რომ ადამიანური რესურსების წარმატებული გამოყენება არც ისეთი იდეალურია, როგორც იდეალისტს სურს რომ იყოს და არც ისეთი რბილი, როგორცსაც ძველი სტილის მენეჯერებს ეშინიათ. „NUMMI“-ის ექსპერიმენტი ადამიანური რესურსების კრეატიულ მართვას უხამებს სამუშაოს მომთხოვნ სტანდარტებს, რათა გამოუშვას ავტომობილი, რომელიც მაღალ კონკურენციას გასწევს როგორც ხარჯების, ისე ხარისხის თვალსაზრისით. ასეთი კომბინაცია უფრო და უფრო მიღებული ხდება ბოლო ათწლეულების განმავლობაში.

მიზნის მიღწევა: ტრენინგი და ორგანიზაციის შექმნა

„GM“-ის სურვილი, რომ „NUMMI“-იდან ესწავლა, მრავალიდან ის ერთ-ერთი მაგალითია, როდესაც ორგანიზაცია მხარს უჭერს, მაგრამ ვერ ასრულებს ადამიანური რესურსების ცნობილი პრაქტიკის გამოყენებას. რატომ? – ამის ერთ-ერთი პრობლემა ამბივალენტურობაში მდგომარეობს. პროგრესული პრაქტიკა ღირს ფული და ეს ცვლის დამოკიდებულებას ზემდგომებსა და ხელქვეითებს შორის. მენეჯერები არიან სკეპტიკურად განწყობილები ინვესტიციებიდან მიღებული შემოსავლისადმი და უფლებამოსილების დაკარგვის ეშინიათ. უფრო მეტიც, აღსრულება მოითხოვს უნარებსა და გაგებას, რაც ხშირად იშვიათობას წარმოადგენს. 1950-იანი წლებიდან სამსახურების გარემო პირობების გამოსწორების ქრონიკულმა სირთულეებმა წარმოშვა ისეთი სფერო, როგორცაა, „ორგანიზაციის განვითარება“ („ოგ“), რომელიც არის იდეებისა და მეთოდების ნაკრები, რომლის მიზანია დაეხმაროს მენეჯერებს სურვილის რეალობად გადაქცევაში.

ჯგუფური ინტერვენციები

კურტ ლევინმა, სოციალური ფსიქოლოგიის წარმომადგენელმა, რომელიც 1930-იან და 1940-იან წლებში მოღვაწეობდა, პირველმა წამოაყენა იდეა, რომ ცვლილები ფოკუსირებული ყოფილიყო ჯგუფზე და არა ცალკეულ ადამიანზე (ბერნსი, 2006 წ.). მისმა ნაშრომმა ხელი შეუწყო პროვოკაციული და ისტორიულად გავლენიანი ჯგუფების ინტერვენციის განვითარებას, ანუ სენსიტიურობის ტრენინგს „T-ჯგუფებში“. „T-ჯგუფი“ („T“ – ტრენინგს ნიშნავს) იყო ბედნიერი აღმოჩენა. 1940-იანი წლების დასასრულს, კონფერენციაზე, რომელიც რასობრივ ურთიერთობებს ეხებოდა, მონაწილეები შეიკრიბნენ ჯგუფურად და თითოეულ ჯგუფს მიამაგრეს ერთი მკვლევარი, რომელიც უნდა დაკვირვებოდა და გაეკეთებინა ჩანაწერები.

სადამოს მკვლევრებმა თავიანთი დაკვირვებები პროგრამაზე მომუშავე პერსონალს გააცნეს. მონაწილეებმა ითხოვეს, რომ ისინიც დასწრებოდნენ სადამოს სესიებს. ისინი აღტაცებული იყვნენ, როდესაც საკუთარ თავზე და ქცევაზე ისმენდნენ ისეთ რაღაცეებს, რაც ადრე არ იცოდნენ. მკვლევრებმა დაინახეს, რომ მათ აღმოაჩინეს რაღაც მნიშვნელოვანი და შეიმუშავეს პროგრამა, სათაურით „ადამიანური ურთიერთობების ლაბორატორიები“. ინსტრუქტორები და მონაწილეები ერთიანდებოდნენ პატარა ჯგუფებში, ერთად მუშაობდნენ და თანაც თავიანთი სამუშაოდან სწავლობდნენ.

რაკი ეს ამბავი გავრცელდა, „T-ჯგუფებმა“ დაიწვეს ლექციების, როგორც ადამიანური ურთიერთობების უნარების შეძენის, შევიწროება. მაგრამ კვლევა მიუთითებდა, რომ „T-ჯგუფები“ უფრო უკეთესი იყო ადამიანების შესაცვლელად, ვიდრე ორგანიზაციები (გიბი, 1975 წ.; კემპბელი და დანეტი, 1968 წ.). ითვალისწინებდნენ რა ამ ფაქტს, „T-ჯგუფის“ ინსტრუქტორებმა დაიწვეს ექსპერიმენტების ჩატარება ახალ მიდგომებზე. „კონფლიქტების ლაბორატორიები“ შეიქმნა ისეთი სიტუაციებისთვის, რომლებიც მოიცავდნენ დაპირისპირებებს ადამიანებსა და ორგანიზაციების სხვადასხვა ერთეულს შორის. ჩამოყალიბდა „გუნდის შექმნის“ პროგრამები, რათა დახმარებოდნენ ჯგუფებს საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებლაში. „მომავალმა ძიებამ“ (ვეისბორდი და იანოფი, 1995 წ.), „ღია სივრცე“ (ოუენი, 1993 წ.; 1995 წ.) და სხვა მსხვილმა ჯგუფებმა (ბანკერი და ალბანი, 1996 წ.; 2006 წ.) გააერთიანეს სხვადასხვა ოლქების წარმომადგენელი დიდი რაოდენობა ადამიანებისა, რომლებსაც მთავარ საკითხებსა და გამოწვევებზე უნდა ემუშავათ. მირვისი (2006 წ.) ამტკიცებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ თავად „T-ჯგუფი“ მოძველდა, მან დასაბამი მისცა განუსაზღვრელი რაოდენობის სემინარებისა და ტრენინგების ჩატარებას, რომლებიც დღეს ორგანიზაციების მუშაობის სტანდარტულ საშუალებას წარმოადგენენ.

დიდი ჯგუფური ინტერვენციის ერთ-ერთი ცნობილი მაგალითია “Work-Out” კონფერენციები, რომლებიც ინიცირებულია ჯეკ უელშის მიერ, როდესაც იგი „GM“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი იყო. დაიდალა რა ცვლილებების ნელი ტემპით თავის საკუთარ ორგანიზაციაში, უელშმა მოიწვია მუნიციპალური შეხვედრების მთელი სერია, რომლებზეც, როგორც წესი, ასი ან ორასი თანამშრომელი ესწრებოდა, რათა დაედგინა და გადაეწყვიტა პრობლემა, „რომელიც მონაწილეებს უაზრობად და დროის ფუჭ ფლანგვად მიანდათ ან, მათი აზრით, შეცვლას მოითხოვდა“. (ბანკერი და ალბანი, 1996 წ. გვ. 170.). კონფერენციები, როგორც წესი, განიხილებოდა როგორც წარმატებული საქმიანობა და ამიტომ მთელს ქვეყანაში სწრაფად გავრცელდა.

რეაგირება გამოკითხვებზე

1940 წლის დასასრულს მიჩიგანის უნივერსიტეტის მკვლევრებმა დაიწვეს გამოკითხვების ჩატარება, რათა შეეფასებინათ ადამიანის ქცევის ნიმუშები. მათ ყურადღება გაამახვილეს მოტივაციაზე, კომუნიკაციაზე, ლიდერშიფის სხვადასხვა სტილზე და ორგანიზაციის კლიმატზე (ბურკე, 2006 წ.). რენსის ლიკერტმა ხელი შეუწყო მიჩიგანის უნივერსიტეტის „გამოკითხვების კვლევითი ცენტრის“ დაფუძნებას და 1961 წელს გამოსცა წიგნი სათაურით – „*მენეჯმენტის ახალი მოდელები*“, რომელიც, ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით, კლასიკად იქცა. ლიკერტის გამოკითხვების მონაცემები გვიჩვენებდა, რომ „თანამშრომლებზე ორიენტირებული ზედამხედველები, რომლებიც, ძირითადად, ფოკუსირებული იყვნენ ადამიანებსა და

ურთიერთობებზე, როგორც წესი, მართავდნენ უფრო მაღალი პროდუქტიულობის მქონე ერთეულებს, ვიდრე „სამუშაოზე კონცენტრირებული“ ზედამხედველები, რომლებიც იგნორირებას უწევდნენ ადამიანურ პრობლემებს, თვითონ იღებდნენ გადაწყვეტილებებს და კარნახობდნენ ხელქვეითებს.

გამოკითხვის კვლევამ გზა გაუხსნა გამოკითხვაზე რეაგირებას, როგორც ორგანიზაციული გაუმჯობესების ერთ-ერთ მიდგომას. პროცესი იწყება კითხვარით, რომელიც მიმართულია ადამიანური რესურსების საკითხებზე. შედეგები მოცემულია ცხრილის ფორმით და ურიგდებათ მენეჯერებს. შედეგებმა შეიძლება ასახოს, მაგალითად, რომ ინფორმაცია ერთეულის შიგნით კარგად მოძრაობს მაგრამ გადაწყვეტილებების მიღება ხდება არასწორ ადგილას და არასწორი ინფორმაციის გამოყენებით. სამუშაო ერთეულის წევრები, ალბათ, კონსულტანტის დახმარებით, განიხილავენ შედეგებს და იკვლევენ, როგორ შეიძლება მათი ეფექტიანობის გაზრდა. ერთ-ერთი ვარიანტი გამოკითხვაზე რეაგირების მოდელის შესახებ, რომელიც ძალზე სტანდარტული გახდა ორგანიზაციებში, არის 360-გრადუსიანი რეაგირება, რომლის საშუალებით მენეჯერები იღებენ გამოკითხვის შედეგებს იმის თაობაზე, თუ როგორაა ისინი განხილული მათი ხელქვეითების, კოლეგების და ზემდგომების მიერ.

„ოგ“-ის ევოლუცია

„T-ჯგუფებმა“ და გამოკითხვების შესწავლამ 1950-1960-იან წლებში, დასაბამი დაუდო ისეთ სფეროს, როგორცაა „ორგანიზაციის განვითარება“ („ოგ“). იქიდან მოყოლებული, „ოგ“-ი აგრძელებდა დისციპლინად ჩამოყალიბებას (ნურკე, 2006 წ.; გალოსი, 2006 წ.; მირვისი 1988 წ.; 2006 წ.). ჯერ კიდევ 1965 წელს რამდენიმე მენეჯერმა შეიტყო „ოგ“-ის შესახებ ის, რაც ზოგს ჯერაც, ოცდაათი წლის მოგვიანებით, არ გაუგია. ორგანიზაციების დიდმა ნაწილმა (განსაკუთრებით შეერთებულ შტატებში) გამოსცაღეს „ოგ“, მათ შორის იყვნენ: „GM“, „აშშ-ის საფოსტო სამსახური“, „IBM“, „შიდა შემოსავლების სამსახური“, „Texas Instruments“, „Exxon“ და „აშშ-ის სამხედრო საზღვაო ფლოტი“. თითოეულმა მათგანმა გამოიყენა თავისი საკუთარი ბრენდი.

2006 წელს მირვისი, გამოიკვლია რა ეს სფერო, აღწერს მნიშვნელოვან ინოვაციას და განვითარებას, რომელიც როგორც მეცნიერული წინასწარმეტყველების, ისე მკვნიერებზე „მიმდევრების“ მხრიდან მოედინება (მირვისი, 2006 წ. გვ. 87). იგი ასევე „შესანიშნავ შესაძლებლობებს ხედავს „ოგ“-ის განვითარებად ბაზრებსა და განვითარებადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში გავრცელებაში; მის უფრო ფართოდ გამოყენებაში სამშვიდობო, სოციალური სამართლიანობის და საზოგადოების მშენებლობის საქმეში და მის ღრმა შეღწევაში ორგანიზაციის მისიაში.“ (გვ. 88).

რეზიუმე

როდესაც ადამიანები კმაყოფილებას და აზრს ხედავენ მუშაობაში, ორგანიზაცია მოგებას იღებს მათი ნიჭისა და ენერჯის ფაქტობრივი გამოყენების შედეგად. მაგრამ როდესაც კმაყოფილება და აზრი არ არსებობს, ადამიანები მიდიან, წინააღმდეგობას უწევენ ან ჯანყდებიან. და ბოლოს ყველა წაგებულია. პროგრესული ორგანიზაციები ახორციელებენ სხვადასხვა „მაღალი ჩართულობის“ სტრატეგიას, რათა გამოასწორონ ადამიანების რესურსების მართვა. ზოგიერთი მიდგომა აძლიერებს კავშირს

ადამიანებსა და ორგანიზაციებს შორის უკეთესი ხელფასების გადახდით, უკეთესი დასაქმების გარანტიის შეთავაზებით, არსებული კადრებიდან დაწინაურებით, სამუშაო ძალის ტრენინგითა და ორგანიზაციის წარმატების ნაყოფის გაზიარებით. სხვები მუშახელს აძლევენ უფლებამოსილებებს და მონაწილეობის, სამსახურის გაძლიერების, გუნდურობის, ეგალიტარიზმის და მრავალფეროვნების მეშვეობით სამუშაოს მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ვერც ერთი ცალკეული სტრატეგია ვერ იქნება თავისთავად ეფექტიანი. წარმატება, როგორც წესი, მოითხოვს ყოველმომცველ სტრატეგიას, რომელსაც ხელს უწყობს გრძელვადიანი ადამიანური რესურსების მართვის პრინციპები. ორგანიზაციის განვითარებით მიღებული იდეები და პრაქტიკა სშირად თამაშობს მნიშვნელოვან როლს უფრო ყოველმხრივი და ეფექტიანი ადამიანური რესურსების განვითარების საქმეში.

შენიშვნა

1. ლიკერტი ფართოდ არის ცნობილი თავისი „ლიკერტის შკალით“ – გამოკითხვის მეთოდით – რომელიც მან 1930-იან წლებში შეიმუშავა, დამოკიდებულებების შესაფასებლად. ტიპური „ლიკერტის შკალა“ იყენებს ციფრებს 1-დან 5-მდე ან 1-დან 7-მდე, სადაც ერთ ბოლოში არის „მკაცრად ვეთანხმები“ და მეორე ბოლოში – „მკაცრად არ ვეთანხმები“.

თავი მერვე

პიროვნებათაშორისი და ჯგუფური დინამიკა

ენ ბარეტა

ენ ბარეტა აღტაცებული იყო, მაგრამ ცოტათი შეშინებული იმით, რომ იგი პირველი ქალი და პირველი ესპანურენოვანი ამერიკელი იყო, რომელიც “Hillcrest Corporation”-ში რაიონული მარკეტინგული მენეჯერის პოსტზე დააწინაურეს. მან იცოდა, რომ შეძლებდა საქმის კეთებას, მაგრამ იმასაც ელოდა, რომ მიკროსკოპით დააკვირდებოდნენ. თავისი ბოსი სტივ კარტერი ძალიან ესმარებოდა. სხვები ნაკლები ენთუზიაზმით იყვნენ განწყობილნი. მაგალითად, ენის კოლეგა, რომელმაც გაუდიმა, როდესაც მხარზე ხელი წაუთათუნა და უთხრა: „გილოცავ! ვისურვებდი, რომ მე ვყოფილიყავი პოზიტიური დისკრიმინაციის კანდიდატი.“

ენი პასუხისმგებელი იყო ქალაქის ორი რაიონიდან ერთ-ერთზე. მისი კოლეგა, მეორე რაიონში, ჰარი რეინოლდსი, მასზე ოცდახუთი წლით უფროსი იყო და ოცი წლით მეტი ხნის განმავლობაში მუშაობდა “Hillcrest“-ში. ზოგიერთები ამბობდნენ, რომ ტერმინი „ერთი კარგი მოხუცი ტიპი“ მისთვის ხედვამოჭრილი იყო და კარგად აღწერდა ჰარის. ყოველთვის გენიალურს, მას ჰქონდა სწრაფად ფეთქებადი ხასიათი, როდესაც ვინმე წინ დაუდგებოდა. ენი ცდილობდა შეენარჩუნებინა დადებითი და პროფესიული დამოკიდებულება მასთან, მაგრამ ხშირად აწყდებოდა ჰარის დამამცირებელ და ამპარტავნულ ქცევას.

მოვლენებმა კულმინაციას მიაღწია ერთ საღამოს, როდესაც ენი, ჰარი და მათი უშუალო ხელქვეითები მარკეტინგულ გეგმებზე მსჯელობდნენ. ენი და ჰარი ზრდილობიანად არ ეთანხმებოდნენ ერთმანეთს. მარკი, ენის ერთ-ერთი ხელქვეითი, ეცადა ენის პოზიცია დაეჭირა, მაგრამ ჰარი ყოველ წუთს აწვევებდა საუბარს. ენმა დაინახა როგორ მატულობდა მარკის გაფიცება, მაგრამ მაინც ძალიან გაუკვირდა, როდესაც მან, გაბრაზებულმა, ჰარის უთხრა: „თქვენ რომ საკუთარი თავის გარდა სხვებისთვისაც მოგესმინათ და ცოტა გეფიქრათ სანამ პირს გააღებდით, ჩვენ უფრო მეტი პროგრესი გვექნებოდა.“ ჰარიმ, რომელიც ძლივს აკონტროლებდა თავის მძვინვარებას, განაცხადა: „შეხვედრა გადაიდო“ და გარეთ გავარდა.

ერთი დღის შემდეგ ჰარიმ დარეკა, რომ ენისთვის ეთხოვა მარკის სამსახურიდან გაგდება. ენი ეცადა მის გადარწმუნებას, მაგრამ ჰარი შეუვალი იყო. წუხდა რა იმაზე, თუ რა მოჰყვებოდა ამ ამბავს, ენი დაელაპარაკა სტივს, თავისსა და ჰარის ბოსს. სტივი დაეთანხმა, რომ მარკის გაგდება უკიდურესი ზომა იქნებოდა და შესთავაზა მისთვის გაფრთხილება მიეცა. ენი დაეთანხმა და ეს ჰარის შეატყობინა. იგი ისევ გაბრაზდა და ყვირილი დაიწყო: „თუ გინდათ ამ კომპანიაში დარჩენა, გირჩევნიათ ეს ბიჭი გააგდოთ!“ ენმა მშვიდად უპასუხა, რომ მარკმა უკვე დაუწერა პატაკი. ჰარის ბოლო სიტყვები იყო: „თქვენ ამას ინანებთ!“

სამი თვის შემდეგ სტივმა ენს დაუძახა; ეს იყო პრივატული შეხვედრა: „ეს-ესაა გავიგე“ – უთხრა მან – „რომ ვილაც ავრცელებს ჭორებს, თითქოს იმიტომ დაგაწინაურე, რომ სასიყვარულო რომანი გვაქვს ერთმანეთთან.“ ენი შეცბა, უცებ მოაწვა გრძნობების მთელი კასკადი – დაბნეულობა, სიბრაზე, სირცხვილი. სიტყვებს ეძებდა, მაგრამ ვერაფერი თქვა.

„ეს სიგიჟეა, მე ვიცი,“ – აგრძელებდა სტივი – „მაგრამ კომპანიამ კერო დეტექტივი აიყვანა ამის შესამოწმებლად. რასაკვირველია, ვერაფერს იპოვიან. ასე რომ შეეშვებიან ამ ამბავს, მაგრამ გარკვეული ზიანი უკვე მოყენებულა. მე ვერ ვამტკიცებ, მაგრამ აბსოლუტურად დარწმუნებული ვარ იმაში, ვინ დგას ამის უკან.“

„ჰარი?“ – იკითხა ენმა.

„აბა სხვა ვინ?“ – უპასუხა სტივმა.

მენეჯერები თავისი დროის უმეტეს ნაწილს უთმობენ სხვა ადამიანებთან ურთიერთობას – საუბრებისას, შეხვედრებისას, ჯგუფებში თუ კომიტეტის სხდომებზე, ყავის სმის დროს ან ლანჩზე, ტელეფონზე საუბრისას ან ინტერნეტში (კანტერი, 1989b; კოტერი, 1982 წ.; მინცბერგი, 1973 წ.; უოტსონი, 2000 წ.). მათი ურთიერთობების ხარისხი მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს, თუ რამდენად დაკმაყოფილებულად და ეფექტურად გრძნობენ ისინი თავს სამსახურში. მაგრამ ადამიანები თავისი ხასიათების მოდელით მოდიან სამუშაო ადგილზე, რომლებიც მათ დაბადებიდან დაყვან. ეს მოდელი სწრაფად და ადვილად არ იცვლებიან სამსახურში. თომპსონი (1967 წ.) და სხვები ამტკიცებდნენ, რომ ოჯახის და საზოგადოების ნაციონალიზებული გავლენა ადამიანებს ისეთ ფორმას აძლევს, რომელიც სამუშაო ადგილს ეთვისება. მაგალითად, სკოლები მოსწავლეებს ასწავლიან რომ იყვნენ პუნქტუალურები, დროულად შეასრულონ დავალებები და დაიცვან წესები. მაგრამ სკოლები ყოველთვის ვერ აღწევენ სრულ წარმატებას, ხოლო მომავალ თანამშრომლებს პირველად ფორმას აძლევს ოჯახი, დეცენტრალიზებული კუსტარული წარმოება, რომელიც იშვიათად უშვებს ნედლეულს, რომელიც ზუსტად დააკმაყოფილებს კორპორაციულ პირობებს.

ადამიანები არიან ბიუროკრატიული დანადგარების ნაკლოვანი კბილანები. ისინი ქმნიან ურთიერთობებს, რათა მოერგონ ადამიანების თავისებურებებს და უპირატესობებს, ხშირად უგულებელყოფენ რა იმას, რაც ორგანიზაციას სჭირდება. მათ შეიძლება იმუშაონ, მაგრამ არა *მხოლოდ* თავიანთ ოფიციალურ დავალებებზე. ისინიც გამოხატავენ პირად და სოციალურ მოთხოვნებს, რომლებიც ხშირად განსხვავდებიან ფორმალური წესებისა და მოთხოვნებისგან. მაგალითად, პროექტი ფერხდება, რადგან არავის მოსწონს მენეჯერის სტილი. კომიტეტი აწყდება სირთულეებს პიროვნებათშორისი დამაბულობის გამო, რასაც ყველა ამჩნევს, მაგრამ არავინ ამბობს. სკოლის დირექტორი დღეების უმეტესობას ატარებს ერთ მუჭა უკმეს და მყვირალა მასწავლებლებთან ურთიერთობაში, რომლებიც გაცილებით მეტს ქმნიან, ვიდრე ის პრობლემები, რომლებიც მათ წილ საგნებთან და მშობელთა პრეტენზიებთანაა დაკავშირებული. ხანგრძლივი დაპირისპირება იწყება ორი დეპარტამენტის უფროსებს შორის არსებული პირადი კონფლიქტის გამო.

ეს თავი იწყება სამსახურში ეფექტური (ან არაეფექტური) პიროვნებათშორის ურთიერთობების მთავარი წყაროების განხილვით. ჩვენ შევისწავლით, თუ რატომ ვერ ხედავენ ადამიანები თავიანთ ქმედებებს, რომლებიც მარცხისთვისაა განწირული. ჩვენ აღვწერთ პიროვნებათშორისი კომპეტენციის და ემოციური ინტელექტის თეორიებს, განვმარტავთ რა, როგორ გავლენას ახდენენ ისინი ოფისებში არსებულ ურთიერთობებზე. ვიკვლევთ ინდივიდუალური ტიპის უპირატესობების სხვადასხვა საშუალებებს. და ბოლოს, განვიხილავთ მთავარ საკითხებს იმის შესახებ, თუ როგორ მუშაობენ (ან არ მუშაობენ) ჯგუფები და გუნდები: როლებს, ნორმებს, კონფლიქტს და ლიდერშიფს.

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან

ჰიტი ნომერი 6: მ.ს. გრანოვეტერი, „ეკონომიკური ქმედება და სოციალური სტრუქტურა: სოციალური ჩართულობის პრობლემა,“ „ამერიკული სოციოლოგიური ჟურნალი,“ 1985 წ., 91(3), გვ. 481-510.

გრანოვეტერის გავლენიანი ნაშრომის მთავარი კითხვა ძალზე მოცულობითია: „როგორ ზემოქმედებენ სოციალური ურთიერთობები ქცევასა და ინსტიტუციებზე.“ მისი მიდგომის უმეტესი ნაწილი ასახულია ჯეიმს დიუსენბერის სარკასტულ გამოხატვაში: „ეკონომიკა სხვა არაფერია, თუ არა ის, თუ როგორ აკეთებენ ადამიანები არჩევანს; სოციოლოგია სხვა არაფერია, თუ არა ის, თუ როგორ არა აქვთ ადამიანებს რაიმე სახის არჩევანი, რომ გააკეთონ.“ (1960 წ.; გვ. 233). გრანოვეტერის თანახმად, კლასიკური ეკონომიკური პერსპექტივები „ქვესოციალიზებულია“ („არასაკმარისად სოციალიზებულია“). მათ მიაჩნიათ, რომ ეკონომიკური აქტორები არიან გახლენილი ადამიანები, რომელთა გადაწყვეტილებებზე ნაკლებ გავლენას ახდენს მათი ურთიერთობები სხვა ადამიანებთან. „აქედან გამომდინარე, კლასიკურ და ნეოკლასიკურ ეკონომიკაში ის ფაქტი, რომ აქტორებს შეიძლება გააჩნდეთ სოციალური ურთიერთობები ერთმანეთთან, მიჩნეულია, თუ საერთოდ არის, როგორც ხახუნის წინააღმდეგობა, რომელიც აფერხებს კონკურენტულ ბაზრებს“ (გრანოვეტერი, 1985 წ. გვ. 484). მეორე მხრივ, გრანოვეტერი ამტკიცებს, რომ სოციოლოგიური მოდელები ხშირად „ზესოციალიზებულია“ („ზედმეტად სოციალიზებულია“), რადგან ისინი აღწერენ „პროცესებს, რომლებშიც აქტორები იძენენ ჩვეულებებს, თვისებებს ან ნორმებს, რომლებსაც მექანიკურად და ავტომატურად იცავენ, რაციონალურ არჩევანთან მათი კავშირის მიუხედავად“ (გვ. 485). ჭეშმარიტება, გრანოვეტერის შეხედულებით, ამ ორი უკიდურესობის შუაშია: „აქტორები ისე არ იქცევიან ან წყვეტენ, როგორც ატომები რაიმე სოციალური კონტექსტის მიღმა, არც მონურად მიჰყვებიან სცენარს, რომელიც მათთვის დაწერა სოციალური კატეგორიების ცალკეულმა გადაკვეთამ, რომელსაც ისინი იკაებენ ხოლმე. ამის მაგივრად, მათი მიზანმიმართული ქმედებები ინერგებიან სოციალური ურთიერთობების კონკრეტულ, მიმდინარე სისტემებში.“ (გვ. 487). გრანოვეტერის არგუმენტი შეიძლება თქვენთვის ნაცნობი იყოს, რადგან იგი უკავშირდება ჩვენი წიგნის მთავარ თემას: აქტორები აკეთებენ არჩევანს, მაგრამ მათი არჩევანის ფორმირებას ახდენს სოციალური კონტექსტი.

მისი არგუმენტის საილუსტრაციოდ, გრანოვეტერი აკრიტიკებს მეორე გავლენიან პერსპექტივას – ოლივერ უილიამსონის ანალიზს იმის შესახებ, თუ რატომ ხდება ზოგიერთი გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციულ იერარქიაში, ხოლო დანარჩენების მიღება ბაზრებზე (უილიამსონი, 1975 წ.; იხ. ნომერი 9 ჩვენს სიაში, სადაც მოცემულია მეცნიერების პიტები). უილიამსონს მიანდა, რომ განმეორებადი გადაწყვეტილებები, რომლებიც მოიცავდნენ მაღალ გაურკვეველობას, უმეტესად მიღებული უნდა ყოფილიყო იერარქიებში, რადგან ორგანიზაციებს გააჩნდათ ინფორმაციული და კონტროლის უპირატესობები – ადამიანებს ერთმანეთზე უფრო მეტი ცოდნა და ბერკეტი უნდა ჰქონოდათ. გრანოვეტერი ამტკიცებს, რომ უილიამსონი აუფასურებს ურთიერთობების ძალას კომპანიების ჯვარედინ ოპერაციებთან დაკავშირებით და ხედმეტად აფასებს იერარქიის უპირატესობებს. გრანოვეტერის არგუმენტის მთავარი აზრი არის ის, რომ ურთიერთობები ხშირად ფარავნ სტრუქტურას:

„ემპირიული მტკიცებულება, რომელიც მე მოვიყვანე, გვიჩვენებს რომ მაღალი დონის წესრიგს რთული ოპერაციების დროსაც კი, ხშირად, შეიძლება წავაწყდეთ ბაზარზეც – ანუ კომპანიის ფარგლებს გარეთ – და, შესაბამისად, მაღალი დონის უწესრიგობას შეიძლება წავაწყდეთ კომპანიაში. მოხდება თუ არა ეს, ნაცვლად იმისა, რასაც უილიამსონი მოელის, დამოკიდებულია ადამიანური ურთიერთობების ბუნებასა და ურთიერთობების ქსელზე კომპანიებს შორის და კომპანიის შიგნით. მე ვამტკიცებ, რომ როგორც წესრიგს, ისე უწესრიგობას, პატიოსნებას და დანაშაულობებს უფრო მეტი შეხება აქვთ ასეთი ურთიერთობების სტრუქტურებთან, ვიდრე ორგანიზაციულ ფორმასთან.“ (გვ. 502).

ორგანიზაციებში, ისევე როგორც ცხოვრებაში, მრავალი ჩვენი დადებითი და უარყოფითი თვისება ჩნდება ჩვენი სხვებთან ურთიერთობიდან. მენეჯერებს სულ თან სდევს სამი კითხვა ურთიერთობებთან დაკავშირებით:

- სინამდვილეში რა ხდება ამ ურთიერთობაში?
- რა მოტივები დევს სხვა ადამიანების ქცევის მიღმა?
- რით შემიძლია დაგეხმაროთ ამასთან დაკავშირებით?

სამივე შეკითხვა მნიშვნელოვანი იყო ენ ბარეტას შემთხვევაში. რა ხდებოდა მასსა და სტივ რეინოლდსს შორის? ნუთუ მართლა ჰარიმ დაიწყო ამ ჭორის გავრცელება? თუ – კი, მაშინ – რატომ? როგორ უნდა გაუმკლადეს ენი იმ ვიდეოს, რომელიც ასეთი რთული და არაგულწრფელი ადამიანია? უნდა დაელაპარაკოს თუ არა ენი ჰარის? სხვა რა ვარიანტები აქვს ენს?

ზოგიერთი დამკვირვებლისთვის ის, რაც ხდება, შეიძლება აშკარა იყოს: ჰარი ეწინააღმდეგება უმცირესობის წარმომადგენელ ახალგაზრდა ქალს, რომელიც მისი კოლეგა გახდა. ჰარი კიდევ უფრო გიჟდება, როდესაც ენი უარს ამბობს მის მოთხოვნაზე, რომ გააგდოს მარკი და ეძებს შურისძიების გზებს არამზადდული შეტყვის მეშვეობით. ეს შემთხვევა გვაგონებს მრავალ სხვას, სადაც კაცები იღებენ უპირატესობას ან მსხვერპლად წირავენ ქალებს. რა უნდა გააკეთოს ენმა ან ნებისმიერმა სხვა ქალმა ასეთ დროს?

დადგენენ უფრო დიდი პრობლემების წინაშე? ეს შეიძლება დაგეხმაროს გრძელ პერსპექტივაში, მაგრამ ქალი, რომელიც კონფორტაციას იწყებს, შეიძლება დადგეს რისკის წინაშე, რომ მას პრობლემების შემქმნელის იარაღი მიაწვდონ (კოლინსონი და კოლინსონი, 1989 წ.). უნდა ეცადოს თუ არა ენი, საბოლოო მოუწყოს ჰარის მანამ, სანამ ის მოუწყობს? თუ – კი, მაშინ უნდა გაადვივოს კი ენმა ომი, რომელსაც მოგებულები არ ეყოლება?

ადამიანური რესურსების თეორეტიკოსები ამტკიცებენ, რომ კონსტრუქციული ადამიანური პასუხები შესაძლებელია თვით მაღალპოლიტიზებულ სიტუაციებშიც, მაგალითად, არჯირისი (1962 წ.) ხაზს უსვამს „პიროვნებათშორისი კომპეტენციის“ მნიშვნელობას, როგორც მენეჯერული უნარების მთავარ ფაქტორს. იგი გვინგვებს, რომ მენეჯერების ეფექტიანობა ხშირად ეცემა, რადგან ზედმეტად აკონტროლებენ, იგნორირებას უკეთებენ გრძნობებს და ვერ ხედავენ მათ გავლენას სხვებზე.

არჯირისის და შონის თეორიები ქმედებების შესახებ

არჯირისმა და შონმა (1974 წ.; 1996 წ.) პიროვნებათშორისი ეფექტიანობის საკითხი ერთი ნაბიჯით წინ წასწიეს. ისინი ამტკიცებენ, რომ ინდივიდუალურ ქცევას აკონტროლებენ პირადი თეორიები ქმედებების შესახებ – ვარაუდები, რომლებიც აწვდიან ინფორმაციას და მართავენ ქცევას. არჯირისი და შონი გამოყოფენ ორი ტიპის თეორიას: *მხარდაჭერილი თეორიები* არის ინფორმაცია, რომელსაც ადამიანები აწვდიან, როდესაც ცდილობენ აღწერონ, განმარტონ, ან იწინასწარმეტყველონ თავიანთი ქცევა. *გამოყენებადი თეორიები* წარმართავენ იმას, რასაც ადამიანები ფაქტობრივად აკეთებენ. *გამოყენებადი თეორიები* არის იმპლიციტური პროგრამა ან წესების კრებული, რომელიც აკონკრეტებს როგორ უნდა მოიქცე.

არჯირისმა და შონმა აღმოაჩინეს მნიშვნელოვანი შეუსაბამობები *მხარდაჭერილი თეორიებსა* და *გამოყენებადი თეორიებს* შორის, რაც ნიშნავს, რომ ადამიანების მიერ საკუთარი თავის აღწერა ხშირად არ შეესაბამება მათ ქმედებას. მენეჯერები, როგორც წესი, თვლიან, რომ არიან უფრო რაციონალურები, გულახდილები, სხვებზე მზრუნველები და დემოკრატიულები, ვიდრე მათ მიიხევენ კოლეგები. ასეთი სიბრძავე მუდმივია, რადგან ადამიანები კარგად არ სწავლობენ თავისივე გამოცდილებიდან. სწავლის ყველაზე დიდი შემაფერხებელი პიროვნებათშორისი ქცევის თვითდამცავი მოდელია, რომელსაც არჯირისი და შონი მოიხსენიებენ როგორც მოდელ 1-ს (იხ. გამოსახულება 8.1).

გამოსახულება 8.1.

მოდელი I. გამოყენებადი თეორიები

მთავარი ღირებულებები (რომლებიც მართავენ ცვლადებს)	ქმედების სტრატეგიები	ბიჰევიორისტული სამყაროს შედეგები	სწავლის შედეგები
განსაზღვრეთ და მიაღწიეთ თქვენს მიზანს	ერთპიროვნულად შეადგინეთ გარემოს გეგმა და მართეთ იგი	თქვენ განხილული იქნებით როგორც დამცავი, არათანმიმდევრული, საშიში, ეგოისტი	თვითიზოლირებული (ასე რომ, თქვენ არ გეცოდინებათ თქვენი ქმედებების ნეგატიური შედეგები)
მაქსიმალურად გაზარდეთ გამარჯვებები, მინიმუმამდე შემაცირეთ მარცხი	იქონიეთ და გააკონტროლეთ ყველაფერი, რაც აუცილებელია თქვენი ინტერესებისთვის	თქვენ ქმნით დაცვით პოზიციას პიროვნებათშორის ურთიერთობებში	ერთკონტურიანი სწავლება (თქვენ არ აყენებთ კითხვის ნიშნის ქვეშ თქვენს მთავარ ღირებულებებს და გარაუდებს)
მინიმუმამდე დაიყვანეთ უარყოფითი განცდების წარმოშობა და გამოხატვა	ერთპიროვნულად დაიცავით თქვენი თავი (კრიტიკისგან, დისკომფორტისგან, უმწეობისგან და ა.შ.)	თქვენ აძლიერებთ დაცვით ნორმებს (უნდობლობა, რისკის აცილება, შესაბამისობა, მეტოქეობა და ა.შ.)	თქვენ ამოწმებთ თქვენს გარაუდებს და შეხედულებებს პრივატულად და არა საჯაროდ.
იყავით რაციონალური	ერთპიროვნულად დაიცავით სხვები ადვლგებისგან ან ტკივილის მიყენებისგან (გადაამოწმეთ ცუდი ინფორმაცია, ჩაატარეთ პრივატული შეხვედრები და ა.შ.)	მთავარი საკითხები განხილვას არ ექვემდებარებიან	გაუცნობიერებელი ფარული გარიგება რომ დაიცავთ საკუთარ თავს და სხვებს სწავლისგან

წყარო: ადაპტირებულია არჯირისი და შონისგან (1996 წ.), გვ. 93.

მოდელი I. ამ მოდელში მთავარი ვარაუდია ის, რომ ორგანიზაცია არის საშიში ადგილი, სადაც შენ თავად უნდა მიხედო თავს ან ვიღაც სხვა მოცილებს ბოლოს. ეს ვარაუდი აიძულებს ადამიანებს გადადგან მთელი რიგი პროგნოზირებადი ნაბიჯებისა და ეცადონ, გავლენა მოახდინონ სხვებზე. ჩვენ ვხედავთ მოვლენების განვითარებას ჰარისა და ენს შორის ახრთა ურთიერთგაცვლის დროს:

1. წარმოდგინეთ, რომ პრობლემა გამოიწვია მეორე მხარემ. ჰარის მიანია, რომ მისი პრობლემები გამოიწვიეს მარკმა და ენმა; მარკმა შეურაცხყოფა მიაყენა, ხოლო ენი მას იცავს. ენი, თავის მხრივ, ადანაშაულებს ჰარის, რომ ის არის მიკერძოებული, არაგონივრული და არაგულწრფელი. ეს არის მთავარი ვარაუდი, რომელიც მოცემულია I მოდელის ცენტრში: „მე კარგი ვარ, შენ – არა.“ მანამ, სანამ პრობლემები ვიღაც სხვისი ბრალია, ეს პიროვნება, და არა თქვენ, უნდა შეიცვალოს.

2. დასვით თქვენი პირადი, ცალმხრივი დიაგნოზი და დასახეთ გადაჭრის გზები. პარი ქმნის პრობლემას და ეუბნება ენს, როგორ გადაჭრას იგი: გააგდე მარკი. როდესაც ენი უარს აცხადებს, პარი შეიმუშავებს მეორე უფრო მუხანათურ სტრატეგიას: ჩუმად უთხრის ძირს ენს.
3. ვინაიდან მეორე ადამიანი წარმოადგენს პრობლემას, აიძულეთ ეს კაცი, რომ შეიცვალოს. გამოიყენეთ სამი ძირითადი სტრატეგიიდან ერთი ან მეტი: ფაქტები, ლოგიკა და რაციონალური დარწმუნება (უთხართ სხვებს, რატომაც ხართ მართალი); ირიბი გავლენა (შეარბილეთ ტონი, დასვით შეკითხვები, მოახდინეთ მეორე ადამიანით მანიპულირება); ან პირდაპირი კრიტიკა (პირდაპირ უთხართ მეორე ადამიანს, რომ კონკრეტული ქმედება არ არის მართებული). პარი იწყებს ლოგიკურად, სწრაფად გადადის პირდაპირ კრიტიკაზე და თუ სტივის დიაგნოზი სწორია, ბოლოს მიმართავს ხრიკებს და საბოტაჟს.
4. თუ მეორე ადამიანი წინააღმდეგობას სწევს ან თავდაცვით პოზიციაში დგება, იგი უბრალოდ ადასტურებს, რომ პრობლემა მეორე ადამიანმა გამოიწვია. ენის უარი, რომ გაეგდო მარკი, ალბათ, ამტკიცებს პარის აზრს იმის შესახებ, რომ ენი არის წარუმატებელი, პრობლემების გამომწვევი ადამიანი. პარი ადასტურებს ენის შეხედულებას, რომ იგი არის არაგონიერი ადამიანი, რომელიც ჯიუტად ამტკიცებს, რომ სამსახურიდან გაგდება არის ერთადერთი სწორი სასჯელი მარკისთვის.
5. რეაგირება მოახდინეთ სხვადასხვა სახის ინტენსიური ზეწოლის და სხვა ადამიანის დაცვის ან უარყოფის საშუალებით გამოხატულ წინააღმდეგობაზე. როდესაც ენი ეწინააღმდეგება, პარი აძლიერებს ზემოქმედებას. ენი ცდილობს შეარბილოს იგი, მარკის გაგდების გარეშე. პარი აშკარად ასკნის, რომ ენთან ურთიერთობა შეუძლებელია და რომ საუკეთესო ტაქტიკა არის საბოტაჟი.
6. თუ თქვენი მცდელობა წარუმატებელია ან იმაზე ნაკლებ-წარმატებულია, ვიდრე მოელოდით, ეს მეორე ადამიანის ბრალია. თქვენ არ უნდა გრძნობდეთ პირად პასუხისმგებლობას ამაზე. პარიმ ვერ მიაღწია წარმატებას მარკის ან ენის მოცილების საქმეში. პარი ლაქას სცხებს ენის რეპუტაციას, მაგრამ ამ პროცესში თავის თავს აყენებს ზიანს. ყველანი დაზარალდნენ, მაგრამ პარი, ალბათ, ვერასოდეს მიხვდება მისი ქმედების მცდარობას. ამ შემთხვევაში შეიძლება დაანახოს პარის კოლეგებს, რომ იგი არის აფექტური და არაგულწრფელი ადამიანი. ასეთი შეხედულებები, ალბათ, შეაჩერებს პარის დაწინაურებას უფრო მაღალ თანამდებობაზე. მაგრამ პარიმ შეიძლება გააგრძელოს იმის მტკიცება, რომ ის მართალია და ენი – მტყუნანი, რადგან არავის აქვს სურვილი, ისეთ შეუვალ და გამოუსწორებელ ადამიანს დაუპირისპირდეს, როგორც პარია.

I მოდელის ვარუდების შედეგი არის მინიმალური სწავლება, დაძაბული ურთიერთობები და გადაწყვეტილებების მიღების გაუარესება. ორგანიზაციები, რომლებიც ამ მოდელით მუშაობენ, იშვიათად წარმოადგენენ სამუშაოდ სასურველ ადგილებს.

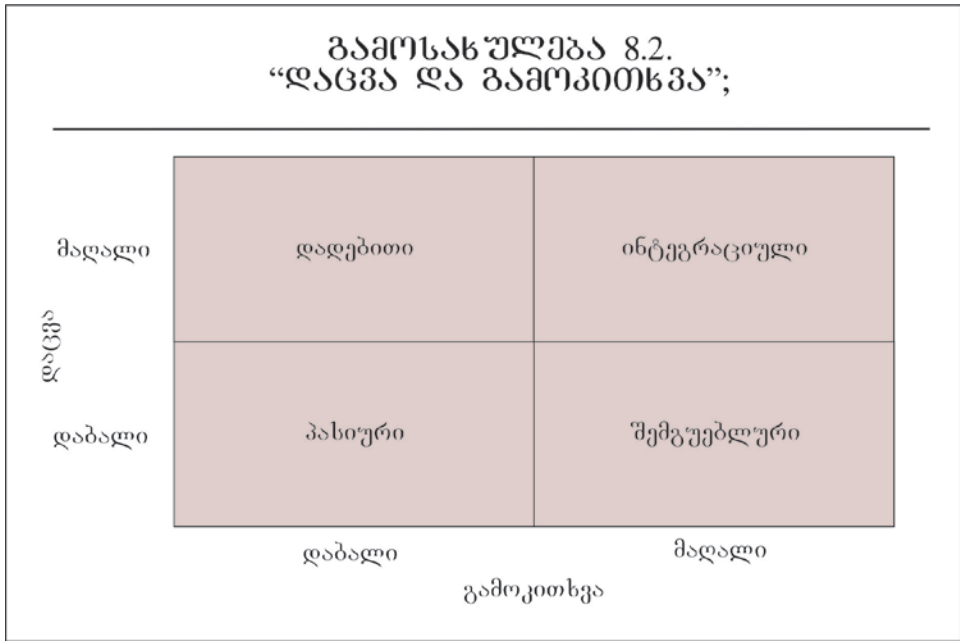
II მოდელი: კიდევ რისი გაკეთებაა შესაძლებელი ენის მაგვარ სიტუაციაში? არჯირისი და შონი (1996 წ.) გვთავაზობენ II მოდელს, როგორც ალტერნატივას. გთავაზობთ II მოდელის ძირითად მიმართულებებს:

1. გამოყავით საერთო მიზნები და ორმხრივი გავლენა. ისეთ რთულ სიტუაციაშიც კი, როგორშიც ენი იყო, შესაძლებელია საერთო მიზნების გამოთქმა. სადღაც გულის სიღრმეში ენსაც და ჰარისაც სურს იყვნენ წარმატებულები. ურთიერთგანადგურებით ვერცერთი მათგანი მოიგებს. დროდადრო ორივე მათგანს სჭირდება დახმარება და შეუძლია ისწავლოს და სარგებელი ნახოს მეორისგან. საერთო მიზნების ხაზგასასმელად ენს შეუძლია ჰკითხოს ჰარის: „გვჭირდება კი ჩვენ რეალურად მუდმივი ომი, რომელსაც მოგებულნი არ ეყოლებოდა? განა უკეთესად არ ვიქნებოდით, ერთად რომ გვემუშავა და უკეთესი შედეგებისთვის მიგვეღწია?“
2. იურთიერთოთ ღიად; საჯაროდ შეამოწმეთ ვარაუდები და შეხედულებები. II მოდელი გეთავაზობს, რომ ენი დაელაპარაკოს უშუალოდ ჰარის და შეამოწმოს თავისი ვარაუდები. ენს მიაჩნია, რომ ჰარიმ შეგნებულად დაყარა ჭორები, მაგრამ დარწმუნებული არ არის. ენი ეჭვობს, რომ ჰარი იცრუებს, თუ იგი უშუალოდ მას დაელაპარაკება. ეს კიდევ ერთი შეუმოწმებელი ვარაუდია. მაგალითად, ენს შეუძლია უთხრას ჰარის: „ჰარი, ვიღაცამ ჭორები დაყარა ჩემზე და სტივზე. ხომ არ იცი, რა შეიძლებოდა ყოფილიყო ასეთი ჭორის გავრცელების საბაბი?“ ეს შეკითხვა შეიძლება საშიში ან მიაბიჭური მოგეჩვენოთ, მაგრამ II მოდელი გეთავაზობს, რომ ენი ამით ცოტას დაკარგავს, მაგრამ ბევრს მოიგებს. სიმართლის ვერგაგების მიუხედავად ენი ჰარის მიახვედრებს, რომ იცის მისი თამაშის შესახებ და სულაც არ ეშინია ამის გამო მასთან დალაპარაკების.
3. დააკავშირეთ საჯარო თავდაცვა და გამოკითხვა. თავდაცვა მოიცავს განცხადებებს, რომლებიც გვიჩვენებენ, თუ ფაქტიურად რას ფიქრობს ადამიანი, რა იცის ან რა უნდა მას, ან რას გრძნობს იგი. გამოკითხვა ცდილობს დაადგინოს რას ფიქრობენ სხვები, რა იციან ან რა სურთ სხვებს, ან რას გრძნობენ ისინი. გამოსახულება 8.2 გვიჩვენებს თავდაცვასა და გამოკითხვას შორის არსებული კავშირის მარტივ მოდელს.

II მოდელი. ეს მოდელი ხაზს უსვამს დაცვითი პოზიციის და გამოკითხვის ინტეგრაციას. იგი თხოვს მენეჯერებს, რომ ღიად გამოხატონ, რას ფიქრობენ, რას გრძნობენ და აქტიურად ეძებონ სხვების ფიქრებისა და გრძნობების გაგების გზები. ჰარის მოთხოვნა, რომ ენს გაეგლო მარკი, აერთიანებს *მაღალ დაცვას* და *დაბალ გამოკითხვას*. ჰარი ეუბნება ენს, თუ რა უნდა მას, ისე რომ არც კი ინტერესდება ენის აზრით. ასეთი ქცევა, ყველაზე საუკეთესო შემთხვევაში, განიხილება როგორც დადებითი, დომინანტური ან, ყველაზე ცუდ შემთხვევაში – ამპარტანული. ენის პასუხი დაბალია როგორც დაცვის, ისე გამოკითხვის თვალსაზრისით. ექმნება რა დისკომფორტი, ენი ცდილობს მდგომარეობიდან გამოვიდეს კრების მოწვევით, თუ სხვაგვარად ვერ მიაღწევს დათმობას. ჰარიმ შეიძლება ენი გულგრილ, არაგულისხმიერ ან სუსტ ადამიანად ჩათვალოს.

II მოდელი ურჩევს ენს, რომ გააერთიანოს დაცვითი პოზიცია და გამოკითხვა ღია დიალოგში. ენს შეუძლია უთხრას ჰარის, თუ რას ფიქრობს და განიცდის იგი, როდესაც ამოწმებს თავის ვარაუდებს და ცდილობს ისწავლოს ჰარისგან. ამის სწავლა და გაკეთება ძნელია. გულახდილობა რისკის მატარებელია და ძნელია იყო ეფექტიანი, როდესაც ხარ

ამბივალენტური, არაკომფორტული ან შეშინებული. ეს უფრო ადვილი ხდება, როდესაც რწმუნდები, რომ შეგიძლია გაუმკლავდე სხვების გულწრფელ პასუხებს. ენის შესაძლებლობა, რომ ჰარის დაუპირისპირდეს მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ენის თვითდაჯერებულობასა და პიროვნებათშორის ურთიერთობების უნარზე. შეხედულებები შეიძლება თვითრეალიზებადი იყოს. იმ შემთხვევაში, თუ შენს თავს ეუბნები, რომ ძალზე საშიშია იყო გულახდილი და არ იცი, როგორ გაუმკლავდე რთულ ადამიანებს, შეიძლება მართალი იყო. მაგრამ უფრო ოპტიმისტური პროგნოზიც შეიძლება იყოს თვითრეალიზებადი.



თავდაცვის საშიშროება

როდესაც მენეჯერებს უმწეობის განცდა აქვთ, ისინი მიმართავენ თავდაცვას. ისინი თავს არიდებენ საკითხებს ან თავს ესხმიან სხვებს და ამწვავენ შენიღბვის და მოტყუების თამაშებს (არჯირისი და შონი, 1978 წ.). გრძნობენ რა თავს არაადეკვატურად, ისინი ცდილობენ დაფარონ თავიანთი ეს ნაკლი. გამოაშკარავების თავიდან ასაცილებლად ისინი მთელ ნაკლს შენიღბვის (კამუფლაჟის) სათავეში აგროვებენ. ეს წარმოქმნის კიდევ უფრო მეტ გაურკვეველობას, ბუნდოვანებას და ართულებს ან შეუძლებელს ხდის შეცდომების აღმოჩენას. შედეგად, ორგანიზაცია ხშირად ირჩევს ისეთ კურსს, რომელიც, ცალ-ცალკე ყველას კატასტროფისკენ მიმავალ ბილიკად მიაჩნია. არავის სურს იყოს პირველი, ვინც სიმართლეს იტყვის. ვის სურს, რომ ცუდი ამბების მიმტანი იყოს?

ხშირად შედეგი კატასტროფულია, რადგან კრიტიკული ინფორმაცია არასოდეს მიდის გადაწყვეტილებების მიმღებებამდე. თქვენ შეიძლება ჩათვალოთ, რომ ძნელია არ დაინახო უფსკრული „რას ვაკეთებთ“ და „რასაც გგონია რომ ვაკეთებთ“ იმათ შორის, მაგრამ ეს ადვილია, რადგან სხვებისგან ძალიან ბევრ დახმარებას ვიღებთ. ამის მაგალითად გამოდგება

საუბარი, რომელიც შედგა სუზენსა (სადაზღვევო კომპანიის ერთ-ერთ შემოტისრულ კაბინეტში მჯდომ ზედამხედველსა), და დეილს (სუზენის ერთ-ერთ ხელქვეითს) შორის. დეილი ჩიოდა, რომ მას იმაზე ცოტას უხდიდნენ, ვიდრე ეკუთვნოდა და იმაზე მეტი კვალიფიკაცია ჰქონდა, ვიდრე ფოსტის კლერკისთვის იყო საჭირო. იგი რეგულარულად შეახსენებდა ყველას, რომ *კოლეჯის კურსდამთავრებული იყო*. სუზენმა გამოიძახა დეილი, რათა შეეთავაზებინა მისთვის ახალი, ანდერაიტინგის (გარანტირებული განთავსების) სტაჟორის თანამდებობა.

რას ფიქრობს სუზენი	რას ამბობენ სუზენი და დეილი
<p>საინტერესოა, აძლევს კი მისი განათლება იმის ფიქრის უფლებას, რომ საზოგადოება მასთან ვალშია, რასაც არანაირი კავშირი არა აქვს მის უნარებსა და პროდუქტიულობასთან</p>	<p>სუზენი: ჩვენ ვქმნით ახალ ადგილს სტაჟორისთვის და გვსურს, რომ იგი შენ შემოგთავაზოთ. სამსახური ითვალისწინებს ხელფასის გაზრდას, მაგრამ ჯერ ნება მიბოძე, თავად სამსახურზე გითხრა ერთი-ორი სიტყვა.</p> <p>დეილი: კარგი. მაგრამ ხელფასი მნიშვნელოვნად უნდა გამეზარდოს, რათა შევძლო გავიუმჯობესო ცხოვრების დონე. ვერ მიყვით მანქანა. ისიც კი ვერ მომიხერხებია, რომ პაემანზე წავიდე.</p>
<p>როგორ შეიძლება მას ამხელა წარმოდგენა ჰქონდეს თავის თავზე, როდესაც არაფერი იცის ანდერაიტინგის შესახებ? როგორ ესხმის თავს იმ ადამიანებს, რომლებთან ერთადაც უნდა იმუშავოს? სამუშაო მოითხოვს მსჯელობას და მოსმენის მზაობას.</p>	<p>სუზენი: შენ დაიწყებ მუშაობას სტაჟორად გამოცდილ ანდერაიტერთან ერთად. ეს მნიშვნელოვანი სამუშაოა, რადგან სწორი რისკების შერჩევას დიდი მნიშვნელობა აქვს ჩვენი შედეგებისთვის. შენ შესება გექნება უშუალოდ ჩვენს აგენტებთან. ის, თუ როგორ ითანამშრომლებ მათთან, გავლენას იქონიებს მათ სურვილზე, რომ თავიანთი ბიზნესი ჩვენთან დააზღვიონ.</p> <p>დეილი: მე კარგი განათლება მაქვს. მე რასაც ჩავიფიქრებ, ყველაფრის გაკეთება შემიძლია. ახლავე შემიძლია ზედამხედველის ფუნქცია შევასრულო. ვერ წარმომიდგენია, როგორ შეიძლება, რომ რისკების შერჩევა ასე რთული იყოს.</p>
<p>ეს არის პირველი დადებითი პასუხი, რომელიც გავიგე</p>	<p>სუზენი: დეილ, ჩვენ მიგვანია, რომ შენ მაღალი ინტელექტი გაქვს. ნახავ, რომ ბევრი ახალი უნარის გამოვლენა შეგიძლია ასეთ გამოცდილ ანდერაიტერთან მუშაობით. დარწმუნებული ვარ, რომ ბევრი რამ, რაც დღეს იცი, მოვიდა იმ ნიჭიერი</p>

	<p>პროფესორებისგან და მასწავლებლებისგან, რომლებიც შენ გასწავლიდნენ. დაიმახსოვრე, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რამ ამ საქმეში, ეს არის მჭიდრო თანამშრომლობა სხვა ადამიანებთან და სხვისი შეხედულებების მოსმენა.</p> <p>დეილი: მოუთმენლად ველი ისეთ რამეს, რაც წინ წამწევს. რაც შეიძლება სწრაფად მინდა, რომ ახალ სამუშაოს შეეუდგა.</p>
<p>ჩვენ მას შანსი უნდა მივცეთ, მაგრამ ეჭვი მეპარება მან წარმატებას მიაღწიოს. მას ძირეული პრობლემები აქვს.</p>	<p>სუზენი: ჩვენ გვინდა, რომ დაუყოვნებლივ გადავიყვანოთ ამ თანამდებობაზე. ჩვენ შეგვიდგენთ ტრენინგების განრიგს. ეს იქნება ტრენინგები ადგილზე და საკლასო ოთახში; ყოველი კვირის ბოლოს ტესტი ჩატარდება.</p> <p>დეილი: ტესტი პრობლემა არ არის. ვფიქრობ, თავადაც ნახავთ, რომ ყველაფერში მაგარი ვარ, რასაც ვაკეთებ.</p>

დეილი წუხს, რომ არავინ ჩანს ისეთი, ვინც მის ნიჭს დაინახავს და დააფასებს. იგი უტყვინოა და ვერ ხვდება, რომ მის ასეთ ქმედებებს უკუურეაქცია აქვს. იგი ცდილობს შთაბეჭდილება მოახდინოს სუზენზე, მაგრამ თითქმის ყველაფერი რასაც ამბობს, საწინააღმდეგოს ადასტურებს და უფუჭებს საქმეს. მისი მუდმივი თვითრეკლამა ააშკარავებს მის ბუნებას: თავდაჯერებული, დაცვის პოზიციაში მყოფი და მარცხის კანდიდატი. მაგრამ დეილი არ იცის ეს, რადგან სუზენი მას არ ეუბნება. რაღაც მომენტში, როდესაც სუზენი წუხს, რომ დეილი შეურაცხყოფას მიაყენებს კოლეგებს იმით, რომ არ მოუსმენს მათ, იგი ეუბნება: „მიგვანჩნია, რომ ინტელექტუალი ხარ.“ სუზენს აქვს მიზეზი, რატომაც უნდა იფიქროს, რომ დეილს არა აქვს მოსმენის უნარი: დეილს კარგად არ ესმის სუზენის. თუ დეილს თავისი ბოსის არ ესმის, რა გარანტიაა, რომ სხვებისას გაიგებს? მაგრამ სუზენი ამთავრებს შეხვედრას იმით, რომ ჯერ კიდევ აპირებს დეილისთვის ახალი თანამდებობის შეთავაზებას, მაშინ როდესაც იცის, რომ დეილი დამარცხდება. სუზენი ფარულად მონაწილეობს მოსალოდნელ კატასტროფაში, ფარავს რა დეილის თვითდამცავი ქცევის პრობლემას. პოტენციურად არასახარბიელო შეჯახებისგან თავისი თავისა და დეილის დაცვით, სუზენი უზრუნველყოფს, რომ არავინ არაფერს გაიგებს.

არაფერია უცნაური სუზენის და დეილის შეჯახებაში – ასეთი რამეები ხდება თითქმის ყოველ დღე, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით არსებულ სამსახურებში. მთელი მსოფლიოს დეილები თავის თავს დიდ ორმოებში აწვენენ. სუზენები კი ეხმარებიან მათ, რომ შეუმჩნეველები დარჩნენ. არჯირისი ამას უწოდებს „უნარიან არაკომპეტენტურობას“ ანუ როდესაც უნარებს იყენებ იმის საპირისპიროდ, რასაც აპირებდი. დეილს უნდა, რომ სუზენმა აღიაროს მისი ნიჭი. ამის ნაცვლად, იგი აძლიერებს

სუზენის რწმენას, რომ იგი არის ამპარტავანი და მიამიტი. სუზენს უნდა, რომ დეილა აღიაროს თავისი სისუსტეები, მაგრამ გაუცნობიერებლად არწმუნებს მას, რომ ის შესანიშნავია.

სალოვეის და მეიერის ემოციური ინტელექტი

უნარი, რომელსაც არჯირისმა (1962 წ.) „პიროვნებათშორისი კომპეტენციის“ იარაღი მიაწება, კვლავ გვახსენებს თორნდაიკის სოციალური ინტელექტის განმარტებას, რომლის თანახმად „ეს არის უნარი გაიგოს და მართო კაცები და ქალები, ბიჭები და გოგონები, რათა ჭკვიანურად იმოქმედონ ადამიანურ ურთიერთობებში.“ (1920 წ. გვ. 228). სალოვეიმ და მეიერმა (1990 წ.) განაახლეს თორნდაიკის განმარტება გამოჭედეს რა ახალი ტერმინი *ემოციური ინტელექტი*, როგორც იარაღი ისეთი უნარებისა, რომლებიც მოიცავდნენ საკუთარი თავისა და სხვების ინფორმირებას და შესაძლებლობას მართონ ემოციები და ურთიერთობები. სალოვეიმ და მეიერმა აღმოაჩინეს, რომ ადამიანებს, რომლებსაც შედარებით მაღალი ქულები აქვთ იმაში, რომ შედარებით კარგად ესმით და აფასებენ სხვების ემოციებს, უკეთ შეუძლიათ რეაგირება მათ სოციალურ გარემოში არსებულ ცვლილებებზე და უკეთ აგებენ დამხმარე სოციალურ ქსელებს (ჩერნისი, 2000 წ.; სალოვეი, ბედელი, დეტვეილერი და მეიერი, 1999 წ.). 1990-იანი წლების დასაწყისში დენიელ გოლემანმა პოპულარიზაცია გაუწია სალოვეის და მეიერის ნაშრომს თავის ბესტსელერში *„ემოციური ინტელექტი“*.

პიროვნებათშორისი უნარები და ემოციური ინტელექტი სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა, რადგან პირადი ურთიერთობები დღევანდელი ცხოვრების უმთავრესი ელემენტია. მრავალი ცვლილება მარცხით მთავრდება არა იმიტომ, რომ მენეჯერების მცდელობებია არასწორი, არამედ იმიტომ რომ მენეჯერებს არ შეუძლიათ გაუმკლავდნენ ცვლილებებთან დაკავშირებულ სოციალურ გამოწვევებს. დიდი ხანი არ არის გასული, რაც ერთ-ერთმა მანუფაქტურულმა ორგანიზაციამ ამაყად გამოაცხადა თავისი პროგრამის – „პირველ ადგილზე ხარისხი“ – შესახებ. ახალ მენეჯერს დაევალა გამხდარიყო ხარისხის გუნდის უფროსი იქ, სადაც ის მუშაობდა. მან და მისმა გუნდმა ერთუზიანობით დაიწყეს, მაგრამ მისი საამაჰროს მენეჯერი შემოვარდებოდა ხოლმე გუნდის თითქმის ყველა შეკრებაზე და რეგულარულად აწვევდნენ ცვლილებასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვას, რადგან მიაჩნდა, რომ ეს არაპრაქტიკული იყო და არ იმუშავებდა. გუნდის ერთუზიანობა მალე გაფერმკრთალდა და გაქრა. საამაჰროს მენეჯერის სურვილი იყო ეჩვენებინა, რომ ყველასთვის ხელმისაწვდომი იყო და როგორ ხდებოდა „მართვა აქეთ-იქეთ სიარულით“ ვერაგინ გაბედა მისთვის ეთქვა, რომ ის ინიციატივას კლავდა.

ბესტსელერები მენეჯმენტის შესახებ

**დენიელ გოლემანი, „ემოციური ინტელექტი“
(ნიუ-იორკი: ბანტამი, 1995 წ.).**

დენიელ გოლემანს არ გამოუგონია ემოციური ინტელექტის იდეა, მაგრამ მან იგი ცნობილი გახადა. მისი ბესტსელერი „ემოციური ინტელექტი“ ფოკუსირებულია უფრო ბავშვებსა და განათლებაზე და არა მუშაობაზე, მაგრამ მან მაინც მიიპყრო ბიზნეს-საზოგადოებებისა და ბიზნეს-გაერთიანებების დიდი ყურადღება. ამას მოჰყვა სტატიები “Harvard Business

Review“-ში და დასაბამი მიეცა მცირე წარმოებას. იგი ბეჭდავს წიგნებს, სავარჯიშოებსა და მოსამზადებელ პროგრამებს, რომლებიც მიზნად ისახავენ დაეხმარონ ადამიანებს თავიანთი ემოციური ინტელექტის („ეი“) გამოსწორებაში. გოლემანის მთავარი არგუმენტი არის ის, რომ „ეი“, და არა ინტელექტუალური შესაძლებლობები (ანუ ინტელექტუალური კოეფიციენტი – (IQ) არის პასუხისმგებელი მენეჯერების ეფექტიანობის ცვალებადობაზე. განსაკუთრებით უფროს დონეზე. წიგნში „პრიმიტიული ლიდერშიფი“ გოლემანი, მაკკი და ბოიატზიცი (2002) ემოციური ინტელექტის ოთხ განზომილებას განმარტავენ. ორი არის შიდა (თვითშემეცნება და თვითმართვა), ხოლო ორი – გარე (სოციალური ინფორმირება და ურთიერთობების მართვა). თვითშემეცნება გულისხმობს ვინმეს გრძნობების და სხვაზე ვინმეს გავლენის გაგებას. თვითმართვა გულისხმობს რამდენიმე დადებით ფსიქოლოგიურ მახასიათებელს, რომელთა შორისაა ემოციური თვითკონტროლი, ავთენტიკურობა, ადაპტაციურობა, მიღწევებისკენ მისწრაფება, ინიციატივა და ოპტიმიზმი. სოციალური ინფორმირება მოიცავს ემპათიას (თანაგანცდას სხვების ფიქრებისა და გრძნობების), ორგანიზაციულ ინფორმირებას (სენსიტიურობა ურთიერთობებისა და ქსელების მნიშვნელობისადმი) და ერთგულებას სამსახურისადმი. მეოთხე მახასიათებელი – ურთიერთობების მართვა – მოიცავს შთაგონებას, გავლენას, სხვების განვითარებას, ცვლილებების გამოწვევას, კონფლიქტების მართვას და გუნდურ მუშაობას.

კრიტიკოსებს ორი არსებითი პრეტენზია აქვთ გოლემანის ნაშრომთან: ისინი ამბობენ, რომ მასში ახალი არაფერია. ეს უბრალოდ ძველი იდეებისა და სადი აზრის განახლებაა და რომ გოლემანს უკეთ ესერსება იმის ასხნა, თუ რატომ არის უფრო მნიშვნელოვანი „ეი“, ვიდრე პრაქტიკული იდეების შემოთავაზება იმისათვის, რომ „ეი, გაძლიერდეს. ორივე კრიტიკას აქვს რაღაც საფუძველი. გოლემანმა ისესხა „ეი“-ს იარღიეი სალოვეისა და მაიერისგან, ხოლო ინტელექტის მრავალი ფორმის იდეა ადრე იყო შემუშავებული ჰოვარდ გარდნერის (1993 წ.) მიერ ჰარვარდში და რობერტ ჯ. სტერნბერგის (1985 წ.) მიერ – იელის უნივერსიტეტში. „პრიმიტიულ ლიდერშიფში“ მოცემული „ეი“-ს განზომილებები (შთაგონება, გუნდური მუშაობა და ა.შ.) ლიდერშიფის შესახებ მრავალი ათწლეულის განმავლობაში დაწერილი ლიტერატურიდან გეგონებათ ამოღებული. მაგრამ ასეც რომ იყოს და გოლემანი გვთავაზობდეს ძველ ღვინოს ახალ ბოთლებში, მისმა ნაშრომმა მაინც დიდი აუდიტორია მოიპოვა, მის მიერ ამ საკითხის ამგვარად შეფუთვის და ასეთი ფორმის მიცემის გამო. მან შემოგვთავაზა გზა, რომ ვიფიქროთ ინტელექტუალური და სოციალური უნარ-ჩვევების შედარებით მნიშვნელობაზე, იგი ამტკიცებს, რომ მენეჯერებს, რომლებსაც მაღალი ინტელექტუალური კოეფიციენტი აქვთ, მაგრამ დაბალი „ეი“ აქვთ, საშიშროებას წარმოადგენენ საკუთარი თავისთვისაც და სხვებისთვისაც.

მართვის სხვადასხვა მეთოდი

არჯირისი და შონი მუშაობენ მოქმედების თეორიებზე, ხოლო სალოვეის და მაიერის ნაშრომი ემოციური ინტელექტის შესახებ, ყურადღებას ამახვილებს

უნივერსალურ კომპეტენციებზე – ყველასათვის სასარგებლო თვისებებზე. მეორე კვლევა ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ განსხვავდებიან ადამიანები ერთმანეთისგან პიროვნულად და მანერებით. კლასიკურმა ექსპერიმენტმა (ლევინი, ლიპიტი და უაიტი, 1939 წ.) ერთმანეთს შეადარა ავტოკრატიული, დემოკრატიული და ლიბერალური ლიდერშიფი, შეისწავლა რა ვაჟთა კლუბები. ლიდერშიფის სტილს უზარმაზარი გავლენა ჰქონდა როგორც პროდუქტიულობაზე, ისე ზნეობრივ პრინციპებზე. ავტოკრატიული ლიდერშიფის დროს, ბიჭები პროდუქტიულები იყვნენ, მაგრამ მოწყენილები და უხალისო. ლიბერალური ლიდერშიფი იწვევდა უმიზნობას და ქაოსს. ბიჭებს ერჩივნათ დემოკრატიული ლიდერშიფი, რომელიც ქმნიდა უფრო ნაყოფიერ და დადებით ჯგუფურ კლიმატს.

რამდენიმე შემდგომ ნაშრომში შესწავლილია ლიდერშიფი სამუშაო გარემოში (სოლოდილი, 1974 წ.; ბასი, 1990 წ.; იუკლი, 2005 წ.). ფლაიშმანმა და ჰარისმა (1962 წ.) შეისწავლეს პიროვნებათაშორისი სტილის ორი განზომილება: *მზრუნველი* (რამდენად იზრუნავს მენეჯერი ადამიანების მიმართ მზრუნველობას და მათდამი სენსიტიურობას) და *სტრუქტურის შემქმნელი* (რამდენად აქტიურად ადგენს მენეჯერი ხელქვეითების საქმიანობის სტრუქტურას). შემდგომმა შესწავლამ რთულ დასკვნებამდე მიგვიყვანა. მაღალი მზრუნველობა, თანამშრომლების შემთხვევაში როგორც წესი, დაკავშირებულია შტატების ნაკლებ რეორგანიზაციასთან, ნაკლებ უკმაყოფილებასა და სამსახურის ნაკლებ გაცდენებთან. საერთო ჯამში, შედარებით ეფექტიან ზედამხედველებს მაღალი შედეგები აქვთ როგორც ერთ (მზრუნველ), ისე მეორე (სტრუქტურის შემქმნელ) კატეგორიაში.

უამრავი თეორია, წიგნი, სემინარი და ტესტი მიეძღვნა მენეჯერების დახმარებას, რომ დაედგინათ თავიანთი და სხვების პერსონალური ან პიროვნებათაშორისი მანერა. ლიდერები ინტროვერტები არიან, თუ ექსტრავერტები? ისინი მეგობრული დამხმარეები არიან, თუ მკაცრი ჯარისკაცები, თუ ობიექტურად მოაზროვნენ? რაში უფრო მაღლა არიან – დომინირებაში, გავლენაში, სტაბილურობაში თუ კეთილსინდისიერებაში? უფრო მშობლების მსგავსად იქცევიან, თუ – ბავშვების მსგავსად? უფრო სუპერვარსკვლავები არიან, რომლებიც ზრუნავენ ადამიანებზე და წარმოებაზე, თუ – „სოფლის კლუბის“ მენეჯერები, რომლებიც მხოლოდ ხალხზე ზრუნავენ, თუ მკაცრი ბრიგადირები, რომლებიც იგნორირებას უკეთებენ ადამიანურ მოთხოვნილებებსა და გრძობებს? (ბლეიკი და მოუტონი, 1969 წ.).

1980-იან წლებში, „მაიერს-ბრიგის ინდიკატორი“ (მაიერსი, 1980 წ.) გახდა (და დღესაც არის) მენეჯმენტის სხვადასხვა მეთოდის შესასწავლი პოპულარული ინსტრუმენტი. ეფუძნება რა იუნგის ფილოსოფიის მთავარ პრინციპებს, კატალოგი აღწერს ოთხ მთავარ განზომილებას, ესენია: ინტროვერსია და ექსტრავერსია, შეგრძნება და ინტუიცია, აზროვნება და გრძნობა, აღქმა და შეფასება. ამ განზომილებებისთვის დაწესებული ქულების საფუძველზე, იგი ახდენს ადამიანის კატეგორიზაციას თექვსმეტიდან ერთ ტიპად. „მაიერს-ბრიგის“ მიდგომა ამტკიცებს, რომ თითოეულ მანერას აქვს თავისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და რომელიმე ერთი არ არის უნივერსალურად უკეთესი, სხვა ყველა დანარჩენზე. იგი ასევე ამბობს, რომ პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები ნაკლებდამაბნეველი და გამაწბილებელია, თუ ადამიანებს ესმით და აფასებენ როგორც თავიანთ, ისე მათი კოლეგების მანერებს.

მაგალითად, ამ წიგნის ერთ-ერთი (და შეიძლება ორივე) ავტორი არის „ეიმა“ (ექსტრავერტი, ინტუიციური, მგრძობიარე და აღმქმელი). „ეიმა“ არის ზომიერად ენთუზიასტი, სიცოცხლისუნარიანი, გონებაგამჭრიახი და წარმოსახვისუნარიანი. მაგრამ მათ არ უყვართ წესები და ბიუროკრატია. მათი სამუშაო მაგიდები, როგორც წესი, არეულია და ისინი უმეტესად არაოგანიზებულები, დეტალების მიმართ მოუთმენლები და დაგეგმვის მიმართ უინტერესონი არიან. ერთ-ერთი ჩვენგანი ერთხელ დაწვეილებული იყო „იმმშ“-სთან (ინტროვერტი, მგრძობიარე, მოაზროვნე, შემფასებელი), რომელიც ზუსტად შეეფერებოდა მის ტიპს – სერიოზული, მშვიდი, საფუძვლიანი, პრაქტიკული და დამოუკიდებელი. ამოცანა იყო საგანმანათლებლო პროგრამის მართვა, მაგრამ ურთიერთობა მძიმედ დაიწყო. „იმმშ“ მოვიდა შეხვედრებზე დეტალური განრიგით და განუყრელი ბლოკნოტით. მისი „ეიმა“-ს ტიპის პარტნიორი მოვიდა აღსაყვანი ენთუზიასტით და რამდენიმე ბუნდოვანი იდეით. გადაწყვეტილებების მიღებისთანავე, „იმმშ“-მ გულდასმით ჩაინიშა როგორც თავისი დავალებები, ისე კოლეგის „საკეთებლის“ სია. იგი დროულად ასრულებდა ყველა ამოცანას. მისი კოლეგა სწორად კარგავდა ჩანიშნებს და მხოლოდ იმ დავალებებს ასრულებდა, რომლებიც ახსოვდა. კოლეგას აღიზიანებდა მისი არაორგანიზებულობა. მეორე მხარეს კი მისი ბიუროკრატიული სიმკაცრე მომაბეზრებლად მიაჩნდა. ურთიერთობა შეიძლებოდა დანგრეულიყო, ამ ორს რომ არ განეხილა თავისი შესაბამისი მანერა „მაიერ-ბრიგის“ მიხედვით. ორივემ აღიარა, რომ ერთმანეთი სჭირდებოდათ: თითოეულმა მათგანმა რაღაც განსხვავებული მოიტანა, მაგრამ ისეთი, რომელიც არსებითი იყო ურთიერთობისა და საქმისთვის.

მენეჯმენტის განვითარებაში მაიერს-ბრიგის გარდა ფართოდ გამოიყენება პიროვნების ან მანერის შეფასების კიდევ მრავალი სხვა საზომი, მაგრამ არცერთი არ არის პოპულარული მეცნიერი ფსიქოლოგებისთვის. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ პიროვნების მოდელს „დიდი-5“, იქიდან გამომდინარე, რომ მას უფრო ძლიერი სამეცნიერო კვლევითი საფუძვლები გააჩნია (გოლდბერგი, 1992 წ.; ჯონი, 1990 წ.; ჯაჯი, ბონო, ილიესი და გერპარდტი, 2002 წ.; ორგანი და რაიანი, 1995 წ.). როგორც სახელი გვიჩვენებს, ეს მოდელი ახდენს პიროვნების ინტერპრეტირებას ხუთი მთავარი განზომილების მიხედვით. ამ განზომილებების დასახელებებს სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად მოიხსენიებს, მაგრამ ტიპური ცხრილი მოიცავს შემდეგს: ექსტრავერსია (ენერჯის, კომუნიკაბელურობის და თვითდაჯერების გამოვლენა), კონფორმულობა (სხვებთან კარგად შეგუება), კეთილსინდისიერება (ტენდენცია იყო მოწესრიგებული, თანმიმდევრული და ბეჯითი), ნევროტიციზმი (უარყოფითი გრძობების კონტროლის გაძნელება) და მზაობა ექსპერიმენტების მიმართ (კრეატიულობის, და ახალი ექსპერიმენტებისთვის უპირატესობის მინიჭება). მიუხედავად ამისა, „დიდი-5“-ს ნაკლოვანებებიც გააჩნია. „მაიერს-ბრიგისთან შედარებით“ იგი გადმოსცემს უფრო ძლიერ შეფასებით მსჯელობებს (სუბიექტურ მსჯელობებს); ძნელია დაამტკიცო, რომ არაკომფორმულობა და ნევროტიკულობა ლიდერისთვის სასურველი თვისებებია. უფრო მეტიც, ზოგიერთი იარლიყი (მაგალითად ნევროტიციზმი) უფრო მეტს ეუბნება ფსიქოლოგებს, ვიდრე არაპროფესიონალ აღამიანებს.

მიუხედავად იმ რისკისა, რომ მენეჯერები შეიძლება ფსიქოლოგიის მოყვარულ ადამიანებად გარდაიქმნენ, იგი ხელს უწყობს საერთო, ზიარი ენის და კონცეფციების შექმნას, რათა შესაძლებელი გახდეს ამ რთული სამყაროს ინდივიდუალური განსახევაების გაგება. როდესაც მენეჯერები ვერ ხედავენ საკუთარ პრეფერენციებსა და პირად მანერებს, მათ, როგორც წესი, სხვების დახმარება სჭირდებათ, რათა მათგან გაიგონ თავის შესახებ. მათი მეგობრები და კოლეგები შეიძლება უფრო მეტად იყვნენ მზად, რომ დახმარების ხელი გაუწოდონ, თუ საშუალება მიეცემათ, რომ რაიმენაირად ისაუბრონ ამ საკითხებზე. მაიერს-ბრიგის მაგვარი ტესტები ერთიან სტრუქტურას და ენას სთავაზობენ. ჯგუფები და გუნდები ორგანიზაციებში ენ ბერეტას შემთხვევა გვიჩვენებს, თუ რამდენად მომთხოვნი შეიძლება გახდეს თუნდაც ორი ადამიანის ურთიერთობა. მენეჯერები დგანან კიდევ უფრო რთული გამოწვევების წინაშე, რადგან ისინი თავისი დროის დიდ ნაწილს ჯგუფებში ატარებენ. ჯგუფებს, როგორც მეხუთე თავში ვნახეთ, შეიძლება მრავალი ფორმა ჰქონდეთ: მუდმივმოქმედი კომისიები, გამგებები, საპროექტო გუნდები, ჟიური, საკონსულტაციო ჯგუფები და ფორმირებები და ა.შ., მეტს აღარ გაავარძლებთ. ჯგუფები მუდმივად იწვევენ და აწბილებენ მონაწილეებს. ცინიკოსები კომიტეტებზე გვთავაზობენ გონებაშეშლილურ, მაგრამ მიკერძოებულ პერსპექტივებს, როგორც „ჩიხს, სადაც იდეებს შეიტყუებენ და ჩუმად მოახრჩობენ“ ან „უინტერესო ადამიანების ჯგუფი, რომელიც შეუფერებლად შეირჩა, რათა აკეთოს ის, რაც საჭირო არ არის.“ მტკივნეულმა გამოცდილებამ მრავალი მენეჯერი მიიყვანა დასკვნამდე, რომ ჯგუფები თითქმის ყოველთვის არაეფექტიანი და გამაწბილებელი არიან. მაგრამ ის ხალხიც კი, ვისაც ჯგუფები ეზიზღება, შეიძლება ხშირად იგონებს მინიმუმ ერთ კარგ გამოცდილებას მაინც.

ჯგუფებს, ფაქტობრივად, აქვთ როგორც აქტივები, ისე ვალდებულებები (კოლინსი და გუცკოვი, 1964 წ.; ჰაკმანი, 1989 წ.; მაკგრათი, 1984 წ.; კოენი და ბაილი, 1977 წ.). ჯგუფებს აქვთ უფრო მეტი ცოდნა, პერსპექტივის მრავალფეროვნება, დრო და ენერჯია, ვიდრე იმ პიროვნებებს, რომლებიც მარტო მუშაობენ. ჯგუფები ხშირად აუმჯობესებენ კომუნიკაციას და ზრდიან გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას. მეორეს მხრივ, ჯგუფებმა შეიძლება გადაჭარბებული რეაგირება მოახდინონ სოციალურ ზეწოლაზე ან ადამიანების უპირატესობაზე, ჩარჩენ არაეფექტურობაში ან მიყენენ პირად განრიგს, რათა მოახრჩონ კოლექტიური მიზნები (მაიერი, 1967 წ.).

ჯგუფები შეიძლება იყვნენ არჩვეულებრივი ან საშინელი, კონფორმისტი ან კრეატიული, პროდუქტიული ან სტაგნაციური. იქნება ეს სამოთხე, თუ ჯოჯოხეთი, ჯგუფები შეუცვლელი არიან სამუშაო ადგილებში. ისინი წყვეტენ პრობლემებს, იღებენ გადაწყვეტილებებს, ახდენენ სამუშაოების კოორდინირებას, ხელს უწყობენ ინფორმაციის გაზიარებას, აღგენენ ვალდებულებებს და წყვეტენ დავებს (ჰენდი, 1993 წ.). ვინაიდან თანამედროვე ორგანიზაციები ნაკლებად ეყრდნობიან იერარქიულ კოორდინაციას, ჯგუფები კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი გახდნენ ისეთი ფორმით, როგორცაა თვითმმართველი გუნდები, ხარისხის წრეები, და ვირტუალური ჯგუფები, რომელთა წევრები ერთმანეთთან ტექნოლოგიებით არიან დაკავშირებული.

ჯგუფები მუშაობენ ორ დონეზე: ღია, საჯარო, შეგნებულ დონეზე, რომელიც ფოკუსირებულია *თემაზე* და შედარებით უფრო იმპლიციტური, *პროცესის* დონეზე, რომელიც გულისხმობს ჯგუფის შენახვას და პიროვნებათაშორის დინამიკას (ბეილსი, 1970 წ.; ბონი, 1961 წ.; ლივიტი, 1978 წ.; მეიერი, 1967 წ.; შეინი, 1969 წ.). მრავალი ადამიანი ჯგუფებში ხედავს მხოლოდ გაურკვევლობას. დაკვირვებული თვალი კი კიდევ უფრო მეტ რამეს ამჩნევს. ჯგუფები, როგორცაა, მაგალითად, თანამედროვე ხელოვნება, რთული და დახვეწილია. რამდენიმე მთავარი განზომილება გთავაზობს რუკას, რათა ქაოსში და გაურკვევლობაში ცოტაოდენი სიცხადე და წესრიგი შეიტანო. ჩვენი რუკა ჯგუფურ პროცესში ხაზს უსვამს ოთხ ცენტრალურ საკითხს: არაფორმალური როლები, არაფორმალური ნორმები, პიროვნებათშორისი კონფლიქტი, ლიდერშიფი და გადაწყვეტილების მიღება.

არაფორმალური როლები

ჯგუფებში, ისევე როგორც ორგანიზაციებში, შესაბამისობა ადამიანსა და უფრო მსხვილ სისტემას შორის, ადამიანური რესურსის საკითხის ცენტრალურ ფაქტორს წარმოადგენს. სტრუქტურული ფრეიმი ხაზს უსვამს ფორმალური როლების მნიშვნელობას, რომელიც ტრადიციულად განსაზღვრულია სათაურის ან სამსახურებრივი მოვალეობების აღწერის მეშვეობით. ჯგუფებსა და გუნდებში ინდივიდუალური როლები ხშირად გაცილებით არაფორმალური და იმპლიციტურია როგორც თემატურ, ისე პიროვნულ განზომილებებზე. *თემატური როლის* სწორად დადგენა ხელს უწყობს სამუშაოს შესრულებას და ოპტიმალურად იყენებს თითოეული წევრის რესურსებს. მაგრამ შესაბამისი არაფორმალური როლების გარეშე, ადამიანები განიცდიან გულაცრუებას და უკმაყოფილებას, რაც ხელს უწყობს არაპროდუქტიულ ან აგრესიულ ქცევას.

თითოეულ სამუშაო ჯგუფს სჭირდება თემატური როლების სტრუქტურა, რათა წევრებმა გაიგონ, ვინ რა უნდა აკეთოს. როლები ხშირად ფლუიდურია, ვითარდება რა თანდათანობით, ჯგუფის მიერ თავისი დავალების სხვადასხვა ფაზის გავლასთან ერთად. ჯგუფები უკეთ მუშაობენ, როდესაც თემატური როლები უთანაბრდებიან ინდივიდუალურ განსხვავებებს. ჯგუფის წევრებს აქვთ სხვადასხვა ინტერესები (ზოგს უყვარს კვლევა, მაგრამ არ უყვარს წერა), სხვადასხვა უნარები (ზოგს წერა ეხერხება, ზოგს – პრეზენტაციების მოწყობა) და ენთუზიაზმის სხვადასხვა დონე (ზოგიერთი უფრო მაღალი პასუხისმგებლობით და ერთგულად ემსახურება პროექტს, ზოგი მიჩანჩალებს). მაგალითად, სარისკოა ბოლო ანგარიშის დაწერა დაავალო ადამიანს, რომელსაც წერა არ ეხერხება ან ყველაზე არასაიმედო წევრი დააყენო უმაღლესი ადმინისტრაციის პრეტენზიული ჯგუფის წინაშე.

ნებისმიერ ადამიანს, ვინც ჯგუფის წევრი ხდება, იმედი აქვს, რომ იპოვის კომფორტულ და დამაკმაყოფილებელ პიროვნულ როლს. წარმოიდგინეთ სამწევრიანი თემატური ჯგუფი. მისი ერთი წევრი კარენი ყველაზე ბედნიერია მაშინ, როდესაც გრძნობს, რომ შეუძლია გავლენის მოხდენა და ამჩნევს მას. მეორე წევრს, ბობს ურჩევნია მშვიდად და შეუმჩნეველად იყოს. მესამეს, ტერესას, უჭირს მონაწილეობის მიღება თუ არ გრძნობს, რომ მოსწონთ და აფასებენ მას. ნებისმიერ ახალ ჯგუფში წასვლამდე, წევრები აგზავნიან იმპლიციტურ სიგნალებს იმ როლების შესახებ, რომლის შესრულებაც მათ ურჩევნიათ, ხანდახან ისე, რომ ვერც

ხედებიან, რომ ამას აკეთებენ. ჯგუფის პირველ შეხვედრაზე, კარენი წამოხტება, იღებს ინიციატივას და ცდილობს თავისი იდეების გატანას. ტერეზას ელიმება, სხვებს კომპლიმენტებს ეუბნება, სვამს შეკითხვებს და იმედს გამოთქვამს, რომ ერთმანეთს შეეწყობიან. ბობი უმეტესად ზის და თვალს ადევნებს ყველაფერს.

თუ სამივე ადამიანის შერჩეული როლი ერთმანეთს შეესაბამება, მოვლენები შეიძლება კარგად წარიმართოს. კარენი კმაყოფილია, რომ ბობისნაირი მსმენელი ჰყავს, ხოლო ბობს მოსწონს, რომ კარენი მას ჩუმიად ყოფნის საშუალებას აძლევს. ტერეზა კმაყოფილია, როცა გრძნობს, რომ კარენს და ბობს იგი მოსწონთ. ახლა დავუშვათ, რომ ტონი, რომელსაც მოსწონს, როდესაც ყველაფერზე პასუხისმგებლობას თვითონ იღებს, ამ ჯგუფის წევრი ხდება. კარენს და ტონის შეიძლება შეჯახება მოუვიდეთ – ორი „აღფა“ და ორივეს იგივე როლის თამაში სურს. პროგნოზები არასასურველია. მაგრამ დავუშვათ, რომ საქმეში ერთვება კიდევ ერთი წევრი, სუზენი. სუზენის მისიაა ამ ცხოვრებაში დაეხმაროს ადამიანებს გამოსავლის მოძებნაში. თუ სუზენი დაეხმარება კარენს იმაში, რომ თავი შესაძინევად იგრძნოს, ტერეზას იმაში, რომ იგი უყვართ, ხოლო ტონის, რომ ძლევაძმოსილად იგრძნოს თავი მანამ სანამ ბობი თავისთვის არის, ყველა ბედნიერი იქნება – და ჯგუფიც ნაყოფიერად იმუშავებს.

ზოგიერთ ჯგუფს უმართლებს, მდიდარი რესურსები აქვს და მაღალკონკურენტული წევრები ჰყავს, მაგრამ ზოგიერთი ჯგუფი ნაკლებიღბლიანია. მათ ნიჭის, უნარებისა და მოტივაციის ნაკლები მარაგები აქვთ. მათ აქვთ შესაძლებლობა როგორც კონკურენტუნარიანობისთვის, ისე პოტენციური კონფლიქტისთვის. გამოწვევას წარმოადგენს მათი აქტივების კაპიტალიზაცია და ვალდებულებების მინიმუმამდე შემცირება. სამწუხაროდ, მრავალი ჯგუფი საერთოდ ვერ ადგენს პოტენციურ ბარიერებს ან თავს არიდებს მათზე საუბარს, რასაც ყოველთვის უკუეფექტი მოჰყვება. უარყოფილი გამოწვევები აჩრდილივით თავს ასხენებს გუნდურ მუშაობას, ხანდახან ყველაზე ცუდ დროს, როდესაც დათქმული ვადა იწურება და ყველას ცეცხლი უკიდია.

ყოველთვის სჯობს პრობლემებს ადრეულ ეტაპზე მიხედო. ერთმა მთავარმა საკონსულტაციო ფორმამ ეფექტიანობის და მორალის დრამატული გაუმჯობესება აჩვენა იმით, რომ გუნდის ფორმირების პროცესს მაშინვე შეუდგა, როგორც კი გადაწყდა „ჩართულობის გუნდის“ შექმნა, რომელიც ახალ პროექტზე იმუშავებდა. წევრებმა განიხილეს სასურველი როლები, ჯგუფის მუშაობის და თითოეული წევრის მიერ მოტანილი რესურსების საკითხი. თავდაპირველად სკეპტიკოსები გუნდის შექმნის პროცესს დროის ფუჭ ფლანგვად განიხილავდნენ და ეჭვქვეშ აყენებდნენ მის სარგებლობას. მაგრამ ჯგუფურ პროცესში ინვესტიციის ადრეულ ეტაპზევე ჩადებამ არამცთუ აანაზღაურა თავისი თავი, არამედ ძალზე ეფექტურად განახორციელა მთელი პროექტი.

გუნდის არშექმნა შეიძლება კატასტროფული აღმოჩნდეს. მეორე თავში განხილულ „თავისიანების დაბომბვის“ უბედური შემთხვევის – ამერიკულმა რეაქტიულმა გამანდგურებლებმა შემთხვევით დაბომბეს აშშ-ის ორი ვერტმფრენი ერაყის თავზე – შემდეგომ ჩატარებულმა გამოძიებამ ყურადღება გაამახვილა იმაზე, თუ რა გააკეთეს პილოტებმა (ვერ დაადგინეს თავისი ვერტმფრენები და ჩამოაგდეს) და რა არ გააკეთეს AWACS-ის

კონტროლიორებმა (ვერ მიაწოდეს პილოტებს ინფორმაცია ან გაფრთხილება იმ რაიონში აშშ-ის ვერტმფრენების არსებობის შესახებ). სნუკი (2002 წ.) კონტროლიორების შეცდომებს მიაწერს სუსტ გუნდს, რომელიც, რაღაც ბედად, თავის ამ გამოუცდელ რეისს ახორციელებდა. ყველა წვერი ტექნიკურად კარგად იყო მომზადებული და თავისი საქმე იცოდა, მაგრამ არ ჰქონდათ გუნდური მუშაობის გამოცდილება. სანამ ფაქტიურ მუშაობას შეუდგებოდა ამ გუნდს უნდა გაეგლო ორი იმიტირებული საცდელი გაფრენა, რეალურ პირობებში ფუნქციონირების შესამოწმებლად, მაგრამ ბოლო წუთს მიცემული დავალების გამო ორიდან მხოლოდ ერთი იმიტირებული გაფრენა ჩატარდა და გუნდის ოთხი მთავარი წევრიდან მას მხოლოდ ერთი ესწრებოდა. ზოგიერთმა წევრმა „ძალების მოკრების“ მხოლოდ ნახევარი მომზადება გაიარა. ხოლო გუნდს, როგორც ერთობას, საერთოდ არ გაუვლია მომზადება.

ჯგუფების არაფორმალური ნორმები

ყველა ჯგუფი შეიმუშავებს არაფორმალურ წესებს, ანუ სახელმძღვანელო ნორმებს, რომელთა მიხედვით უნდა იმოქმედოს ჯგუფმა და უნდა მოიქცნენ ჯგუფის წევრები. ერთხელ ჩვენ შევისწავლეთ ერთსა და იმავე კარგების დასახლების მიმდებარე ტერიტორიებზე მცხოვრები ორი ოჯახი. ერთი შეხედვით, ორივე ოჯახი ერთმანეთს ჰგავდა: ორი მოზრდილი შვილი, ორი პატარა ბავშვი, მანქანის კალიფორნიული ნომრები. შემდგომმა დაკვირვებამ ცხადი გახადა, რომ ამ ოჯახებს ცხოვრების აბსოლუტურად განსხვავებული დაუწერელი წესები ჰქონდათ.

„A“ ოჯახი იყენებდა „რაც გინდა ის გააკეთე“-ს მკაცრ ფორმას: ყველა იმას აკეთებდა, რაც უნდოდა და არავინ აქცევდა ყურადღებას, რა უნდოდა სხვას. მათი ორი წლის ბავშვი იქამდე დაეხეტებოდა კარგების ქალაქის გარშემო, სანამ თხუთმეტფუტიან დამბაში არ ჩავარდა. სადაც იწვა და შეუწერებლად ბღაოდა. ლიდერშიფის პროფესორი კი ამ დროს, კარგების ქალაქში, გულდასმით განიხილავდა სხვის ოჯახში ჩარევის რისკებისა და ანაზღაურების საკითხებს. ბოლოს სწორედ მან გადაარჩინა ბავშვი და დაუბრუნა იგი თავის მშობლებს, რომლებსაც არაფერი შეუმჩნევიათ და ისე იქცეოდნენ, თითქოს ინდეფერენტულები იყვნენ საკუთარი ვაჟის მიერ განცდილი უბედური შემთხვევის მიმართ.

„A“-ს საპირისპიროდ, „B“ ოჯახი ურთიერთდამოკიდებულებისა და ეფექტურობის მოდელი იყო და მუშაობდა როგორც კარგად დაზეთილი დაზგა. ყველაფერი კოლექტიურად კეთდებოდა: ოჯახის ყველა წევრს თავისი როლი ჰქონდა. სამწყობრო მომზადების სერჟანტ-ინსტრუქტორი ალბათ, აღტაცებაში მოვიდოდა იმის შემხედვარე, თუ რა ტემპებში და რა სიზუსტით ჩაალაგა ამ ოჯახმა ბარგი იქედან გასამგზავრებლად. მათი სამი წლის შვილიც კი მიზანდასახულად და ენთუზიაზმით უდგებოდა დასახულ ამოცანას.

ამ ორი ოჯახის მსგავსად, ჯგუფებიც იმუშავებენ არაფორმალურ ნორმებს იმასთან დაკავშირებით, თუ „როგორ უნდა გაკეთდეს საქმე, რომელიც მათ აკისრიათ.“ საბოლოოდ ასეთი წესები უპირობოდ მიიღება, როგორც უცვლელი სოციალური რეალობა. „A“ ოჯახის მშობლებს შურდათ „B“ ოჯახისა. ისინი აშკარად გაკვირვებულები იყვნენ, რაკი იკითხეს: „ნეტა როგორ ახერხებენ აიძულონ ეს ბავშვები, რომ ასე დაეხმარონ მათ? ჩვენი ბავშვები ამას არასოდეს გააკეთებენ!“

ადრეულ ეტაპზე ჩარევა ეხმარება როგორც ნორმებს, ისე წესებს. გვინდა თუ არა ჩვენ, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული, სერიოზულად განწყობილები ვიყოთ და თავი გავართვათ სამუშაოს? თუ გვირჩევენია, რომ უფრო მოვეშვათ და გავერთოთ? უნდა მოვითხოვოთ თუ არა ყველა შესხვედრაზე სრული დასწრება, თუ უფრო რბილები უნდა ვიყოთ? უნდა იყვნენ თუ არა ადამიანები ყოველთვის პუნქტუალურები, თუ ეს ჩვენს სტილს შეაფერხებს? თუ ადამიანები ვერ ასრულებენ დავალებებს, უნდა დავახრჩოთ ისინი, თუ თავაზიანად წავახალისოთ, რომ უკეთ იმუშაონ? რა უნდა დავაფასოთ უფრო, ხმაურიანი თუ ზრდილობიანი და თავშეკაცებული დებატები? ჯგუფები იმუშავენ ნორმებს, რომ პასუხი გასცენ ასეთ შეკითხვებს.

არაფორმალური ქსელები ჯგუფებში

არაფორმალური ნორმების მსგავსად, არაფორმალური ქსელებიც – ანუ მოდელები, თუ ვინ ვისთან რა კავშირშია – უწყობენ ხელს ჯგუფების ფორმირებას. გაიხსენეთ „ტიტანები“, სასიამოვნო პოლიფუნქციური ფილმი, რომელიც მოგვითხრობს ფეხბურთის გუნდების შესახებ, რომელთა შაკანნიანი და თეთრკანიანი მოთამაშეები უცებ ერთად შეჩურთეს, სკოლაში დაწყებული დესეგრეგაციის გამო. ტრენერმა ისინი ამ ადგილს მოაშორა და წაიყვანა ერთკვირიან ბანაკში გუნდის შექმნის მიზნით, სადაც თეთრკანიანი და შავკანიანი მოთამაშეები ერთ ოთახში მოათავსეს. მალე მათ კავშირი გააბეს ერთმანეთთან, რაც გუნდის მიერ შტატის ჩემპიონატზე გამარჯვების შესაძლებლობის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი გახდა.

ტიტანები, სხვა გუნდების მსგავსად, შეიძლება განვიხილოთ როგორც არაფორმალური სოციალური ქსელი – კავშირების მთელი რიგი – რომელიც წევრებს ერთმანეთთან აკავშირებს. როდესაც გუნდი პირველად შეიქმნა, ის შედგებოდა ორი სხვადასხვა ქსელისგან, რომლებიც რასობრივი საზღვრების გამო, ერთმანეთისგან განცალკევებულები იყვნენ ეჭვის და ანტაგონიზმის ნიადაგზე. მწვრთნელი ინტუიციურად მიხვდა იმას (რაც კვლევებმა დაადასტურა), რომ არაფორმალური კავშირები წევრებს შორის მთლიანად შეცვლიდა მდგომარეობას. ბალკუნდმა და ჰარისონმა (2006 წ.) აღმოაჩინეს, რომ გუნდებს, რომელთაც მეტი არაფორმალური კავშირები ჰქონდათ, უფრო ეფექტიანები იყვნენ და იმის უფრო მეტი ალბათობა იყო, რომ ერთად დარჩებოდნენ, ვიდრე იმ გუნდებს, რომლებშიც წევრებს ნაკლები კავშირები ჰქონდათ.

პიროვნებათაშორისი კონფლიქტები ჯგუფებში

ყველაზე საშინელი ისტორიები ჯგუფური ცხოვრების შესახებ პიროვნულ კონფლიქტებს უკავშირდება. პიროვნებათაშორისმა უთანხმოებამ შეიძლება შეაჩეროს პროგრესი და დროის ფუჭად ფლანგვა გამოიწვიოს. მან შეიძლება მოვლენები, უკეთეს შემთხვევაში, არასასიამოვნო, ხოლო უარეს შემთხვევაში – მტკივნეული გახადოს. ზოგიერთ ჯგუფს ბედი უდიმის და ნაკლები კონფლიქტები აქვს, მაგრამ უმეტესობა აწყდება განსხვავებას მიზნებში, აღქმაში და გაგებაში. რაც უფრო დიდი და მრავალფეროვანია ჯგუფი, მით უფრო მეტია კონფლიქტის ალბათობა.

როგორ უნდა გაუმკლავდეს ჯგუფი პიროვნებათაშორის კონფლიქტებს? I მოდელის მენეჯერი, როგორც წესი, ეყრდნობა ორ სტრატეგიას: „ცეცხლზე ნავთის დასხმა“ და „ძალა აღმართს ხნავს“. ამის შედეგად მოვლენები გაუმჯობესების ნაცვლად, ფუჭდება. „ცეცხლზე ნავთის დასხმის“ სტრატეგია

კონფლიქტს განიხილავს როგორც რაღაცას, რაც ყველაფრის ფასად უნდა აიცილო თავიდან: მინიმუმამდე დაიყვანო, უარყო მისი არსებობა, შეარბილო, დამარხო ან გვერდი აუარო. დაუშვავთ, მაგალითად, რომ ჩვენი ჰიპოთეტური ჯგუფის წევრი ტონი ამბობს, რომ ჯგუფს სჭირდება ლიდერი, ხოლო კარენი ეწინააღმდეგება და ეუბნება, რომ ლიდერი ერთპიროვნულად გაბატონდება და ჯგუფზე ტერაზა, რომელსაც კონფლიქტის ეშინია, შეიძლება წამოხტეს და თქვას: „ვფიქრობ, რომ ყველანი ერთსა და იმავეს ვამბობთ“ ან „ლიდერშიფზე შეიძლება მოგვიანებით ვისაუბროთ; ახლა კი რატომ უკეთ არ გავიცნობთ ერთმანეთს?“

შერბილების ტაქტიკამ შეიძლება გაჭრას, თუ პრობლემა დროებითია ან პერიფერიული. ასეთ შემთხვევებში კონფლიქტი შეიძლება გაქრეს და ყველამ ამოისუნთქოს. მაგრამ ჯგუფის ცხოვრებაში ადრეულ ეტაპზევე შემოჭრილ კონფლიქტს ერთი ტენდენცია ახასიათებს – ისევ და ისევ ზედაპირზე ამოტივტივება. თუ შერბილების ტაქტიკა ვერ ამართლებს და კონფლიქტი გრძელდება, არის მეორე ვარიანტი „ძალა აღმართს ხნავს“. თუ ტონი იგრძნობს კონფლიქტს კარენსა და თავის თავს შორის, მან შეიძლება გამოიყენოს I მოდელი: რაკი ერთმანეთს ვერ ვეთანხმებით და მე მართალი ვარ, ესე იგი კარენი ქმნის პრობლემას. ჩემთვის აუცილებელია მისი მორჯულება. ტონიმ კარენის შესაცვლელად შეიძლება გამოიყენოს სხვადასხვა სტრატეგიის ნებისმიერი ერთი ვარიანტი. იგი შეიძლება ეცადოს დაარწმუნოს კარენი, რომ იგი მართალი არ არის. შეიძლება ტონიმ ჯგუფის სხვა წევრებს უბიძგოს, რომ მის მხარეზე დადგნენ და ზეწოლა განახორციელონ კარენზე. ტონის შეუძლია ეშმაკურად ან ეშმაკობის გარეშე გააკრიტიკოს კარენი, ან შეუტოს მას. თუ კარენს მიაჩნია, რომ იგი მართალია და ტონი ქმნის პრობლემას, ეს ორი პიროვნება დაჯახებისკენ მიდის. შედეგი შეიძლება ყველასათვის მტკივნეული იყოს.

თუ I მოდელი კონფლიქტისადმი ფასეული მიდგომაა, მაშინ კიდევ რისი გაკეთება შეუძლია ჯგუფს? გთავაზობთ რამდენიმე სახელმძღვანელო მითთებას, რომლებიც ხშირად აღმოჩნდნენ სასარგებლო:

შეიმუშავეთ უნარები. ორგანიზაციები სულ უფრო მეტად ხვდებიან, რომ ჯგუფის წარმატება დამოკიდებულია წევრების უნარზე, გაიგონ რა ხდება და ეფექტიანი წვლილი შეიტანონ. უნარები, ისევე როგორც მოსმენა, კომუნიკაცია, კონფლიქტის მოგვარება და კონსენსუსის მიღწევა, მაღალი დონის ჯგუფური მუშაობის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორებია.

შეთანხმდით საფუძვლებზე. ჯგუფები ძალზე ხშირად ისე ჩაერთვებიან საქმეში, რომ არც კი უთმობენ დროს მიზნებსა და პროცედურებზე შეთანხმებას. დროთა განმავლობაში კი ადამიანები აგრძელებენ თავის მტვრევას გადაუჭრელ პრობლემებზე. საფუძვლების ერთობლივი გაგება და მასთან დაკავშირებული ვალდებულებები მოვლენების მძლავრ შემაკავშირებელს წარმოადგენს იმ გარდუვალი სტრესების წინაშე, რომელიც ჯგუფურ მუშაობას ელის.

იძიეთ საერთო ინტერესები. როგორ შეუძლია ჯგუფს თანხმობის მიღწევა, თუ იგი თავიდანვე დაყოფილი იწყებს მუშაობას? კარგი იქნება, თუ მუდმივად დაგსვამთ კითხვას: „რა გვაქვს საერთო? თუ ჩვენ ვერ ვთანხმდებით მოცემულ საკითხზე, მაშინ როგორ უნდა ჩავართოთ იგი უფრო ინკლუზიურ ჩარჩოში, სადაც ყველანი შევძლებთ შეთანხმებას? თუ ტონი და

კარენი ერთმანეთს დაეჯახებიან ლიდერის საჭიროების თაობაზე, სად მიაღწევენ ისინი თანხმობას? იმედია, ორივეს უნდა, რომ ამოცანა კარგად შესრულდეს. საერთოს გამოძებნა უფრო აადვილებს დაუპირისპირდე სხვაობებს. იგი გეხმარება ასევე გახსოვდეს, რომ საერთო საფუძველი ხშირად დევს კომპლემენტარულ განსხვავებებში (ლაქსი და სებენიუსი, 1986 წ.). კარენის სურვილი, რომ შესამჩნევი იყოს, უპირისპირდება ბობის უპირატესობას, რომ უკანა პლანზე დარჩეს. და პირიქით, მსგავსება (მაგალითად, როდესაც ტონისაც და კარენსაც – ორივეს ლიდერობა უნდა) ხშირად წარმოადგენს კონფლიქტის წყაროს.

ექსპერიმენტი. თუ ტონი დარწმუნებულია, რომ ჯგუფს ლიდერი სჭირდება (მაგალითად, თვითონ ის), ხოლო კარენიც ანალოგიურად დარწმუნებულია, რომ ლიდერი საჭირო არ არის, ჯგუფი შეიძლება ჩათრეული აღმოჩნდეს დაუსრულებელ კამათში. სუზენმა, ამ ჯგუფის სოციალური საკითხების სპეციალისტმა, შეიძლება შესთავაზოს ექსპერიმენტი: რაკი კარენი ამ საქმეს ასე უყურებს, ხოლო ტონი – ისე, შეიძლება თუ არა ვცადოთ, რომ დავნიშნოთ ერთი შეხვედრა ლიდერთან ერთად და მეორე – ლიდერის გარეშე და ვნახოთ რა მოხდება? ექსპერიმენტი შეიძლება იყოს კონფლიქტზე რეაგირების ძლიერი ფაქტორი. ექსპერიმენტები გვთავაზობენ გზას, რომ გამოვიდეთ ჩიხიდან ისე, რომ არც ერთი მხარე არ ვაიძულოთ, შეირცხვიროს თავი ან აღიაროს დამარცხება. მხარეები შეიძლება დათანხმდნენ ექსპერიმენტს, მიუხედავად იმისა, რომ სხვა არაფერზე თანხმდებიან. ასევე მნიშვნელოვანია, რომ მათ შეიძლება გაიგონ რაღაც ისეთი, რაც საუბარს უფრო პროდუქტიული მიმართულებით წაიყვანს.

ექვამეშ დააყენეთ თქვენი შეუმცდარობა. ეს იყო რჩევა, რომელიც ბენჯამენ ფრანკლინმა 1787 წელს აშშ-ის საკონსტიტუციო კონვენტზე შესთავაზა თავის კოლეგა დელეგატებს: „ვცხოვრობ რა დიდი ხანია, ბევრჯერ მქონია შემთხვევა, რომ მადლობელი ვყოფილვარ რაიმე კარგი ინფორმაციის ან უფრო სრულყოფილი შეხედულების მოსმენის და შემოცვლია ხოლმე შეხედულებები ისეთ მნიშვნელოვან საკითხებზეც კი, რომლებიც ერთ დროს სწორად მიმაჩნდა, მაგრამ აღმოვჩინე, რომ სხვაგვარად ყოფილა. ალბათ, ამიტომ ხდება, რომ რაც უფრო ვბერდები, მით უფრო მეტად შემიძლია ეჭვი შევიტანო ჩემს საკუთარ შეხედულებებში და უფრო მეტი პატივისცემა გამოვიჩინო სხვათა შეხედულებების მიმართ“ (როსიტერი, 1966 წ.).

ჯგუფები, როგორც წესი, სხვადასხვა რესურსებს, იდეებს და პერსპექტივებს ფლობენ. ჯგუფი, რომელიც მრავალფეროვნებას განიხილავს როგორც აქტივს და სწავლების წყაროს, მას პროდუქტიული დისკუსიის და განსხვავებების გადაჭრის კარგი შანსი აქვს. კონფლიქტი შეიძლება კარგიც იყოს – კვლევები ამტკიცებს, რომ შეხედულებების შესახებ კონფლიქტი ხელს უწყობს ეფექტიანობას, მაშინ როდესაც პიროვნული კონფლიქტი შემაფერხებელია. (კოენი და ბეილი, 1997 წ.). კულმინაციის შემთხვევაში, ხუთწევრიანი ჯგუფი შეიძლება ადვილად გარდაიქმნეს ხუთ მასწავლებლად, რომელიც ეძებს მოსწავლელს, ან ლინჩის წესით დამსჯელ ან მოქმედ ბრბოდ, რომელიც მსხვერპლს ეძებს. ასეთ დროს კარგი იქნება, თუ ერთი ადამიანი მაინც იკითხავს: „ყველანი დარწმუნებულები ვართ, რომ არაფერი გვეშლება? მართლა გვესმის ერთმანეთის, თუ არა?“

მიუღიქით განსხვავებებს ისე, როგორც ჯგუფურ პასუხისმგებლობას. თუ ტონი და კარენი დგანან შეჯახების ზღვარზე, სხვებისთვის შეიძლება მაცთუნებელი იყოს განზე გადგომა, მაგრამ გუნდი თუ მარცხს იწვევს, ყველა დაზარალებულია. კარენსა და ტონის შორის კამათი გრძნობებსა და პრეფერენციებს ასახავს, მაგრამ, ეს ეხება ლიდერშიფსაც, როგორც საერთო მნიშვნელობის საკითხს.

ლიდერშიფი და გადაწყვეტილების მიღება ჯგუფებში

ბოლო პრობლემა, რომელიც ყველა ჯგუფმა უნდა გადაჭრას, არის ნავიგაციის საკითხი: „როგორ უნდა დავსახოთ კურსი და ვმართოთ გემი, განსაკუთრებით ქარიშხლიან ამინდში? ასევე დროს გუნდები ხშირად იბნევიან. შესვედრებს ხშირად აწვევტინებენ შემდეგი გამონათქვამებით: „არც კი ვარ დარწმუნებული, საით მივდივართ“ ან „ერთი საათია ვლავარაკობთ და ვერაფერზე შევთანხმდით“ ან „ვინმემ იცის, რაზე ვლავარაკობთ?“

ლიდერშიფი ეხმარება ჯგუფებს მიმართულებასა და ვალდებულებებზე საერთო აზრის შემუშავებაში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ჯგუფი გახდება უკონტროლო და წავა იმ მიმართულებით, რომელსაც არავინ უჭერს მხარს. ჰაკმანი ხაზს უსვამს, რომ ლიდერშიფის მთავარი ფუნქცია არის საინტერესო მიმართულების დასახვა გუნდის მუშაობისთვის, „რომელშიც არის გამოწვევები, გუნდის წევრებს მატებს ენერჯიას და წარმოშობს ძლიერ კოლექტიურ მოტივაციას, რომ კარგად იმუშაო“ (2002 წ. გვ. 72). ლიდერშიფის მეორე მთავარი ფუნქცია ჯგუფებსა და ორგანიზაციებში არის ურთიერთობების მართვა გარე კომპონენტების მეშვეობით. დრუსკატმა და ვილერმა დაადგინეს, რომ თვითმართვადი გუნდების ეფექტიანი ლიდერები „წინ და უკან დადიოდნენ საზღვრებს მიღმა, რომ ურთიერთობები დაემყარებინათ, მოეგროვებინათ საჭირო ინფორმაცია და ხელი შეეწყობთ გუნდებისთვის წარმატების მოპოვებაში“ (2003 წ. გვ. 435).

მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერშიფი მნიშვნელოვანია, იგი არ უნდა მოდიოდეს მხოლოდ ერთი ადამიანისგან. მარტოხელა ლიდერი ყურადღებას ამახვილებს პასუხისმგებლობებზე და აზუსტებს ანგარიშვალდებულებას. მაგრამ იგი შეიძლება ასეთივე ეფექტიანი ვერ იყოს ყველა სხვა სიტუაციაში. ჯგუფები ხშირად უკეთ მუშაობენ, როდესაც საერთო და ფლუიდური მიდგომები აქვთ და მუდმივად სვამენ კითხვას: „ამ სიტუაციაში, ვის შეუძლია ამ ამოცანის უკეთ შესრულება?“ კაცენბახმა და სმიტმა (1993 წ.) დაადგინეს, რომ მაღალეფექტიანი გუნდების მთავარ მახასიათებელს ერთობლივი ანგარიშვალდებულება წარმოადგენდა, რომელსაც ხელს უწყობდნენ მაშინ, როდესაც ლიდერები მზად იყვნენ განზე გასადგომად და გუნდის წევრები მზად იყვნენ გაენაწილებინათ ლიდერშიფი.

ლიდერშიფი, იქნება ეს საერთო თუ ინდივიდუალური, მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ჯგუფის ეფექტიანობის და ინდივიდუალური კმაყოფილების თვალსაზრისით. მეიერმა (1967) დაადგინა, რომ ლიდერები, რომლებიც გადაჭაბებულად აკონტროლებენ ან ნაკლებად კონსტრუქციულები არიან, იწვევენ ფრუსტრაციას და არაეფექტიანობას. კარგი ლიდერები მგრძნობიარე არიან როგორც ამოცანის, ისე პროცესის მიმართ. ისინი ორივეს მართვაში აქტიურად აბამენ სხვებს. ეფექტიანი ლიდერები ხელს უწყობენ ჯგუფის

წევრების ერთმანეთთან კომუნიკაციას და ერთად მუშაობენ, მაშინ, როდესაც, ნაკლებეფექტური ლიდერები უპირატესობის მოპოვებას ცდილობენ და აიძულებენ, რომ მათი იდეები მიიღონ.

რეზიუმე

თანამშრომლებს ქირაობენ, რათა მათ შეასრულონ სამუშაო, მაგრამ ყოველთვის თან იქონიონ სოციალური და პიროვნული მარაგი. სამსახურში, ისინი უმეტეს დროს ატარებენ ერთმანეთთან ურთიერთობაში, ერთი-ერთზე ან ჯგუფურად. როგორც ინდივიდუალური, ისე ორგანიზაციული ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული პიროვნებათშორის ურთიერთობების ხარისხზე.

ადამიანის სოციალური უნარები ან კომპეტენციები სამსახურში ურთიერთობების უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენენ. არჯირისი და შონი ამტკიცებენ, რომ პიროვნებათშორისი დინამიკა, საკმაოდ ხშირად, კონტრპროდუქტიულია. ადამიანები ხშირად იყენებენ „გამოყენებად თეორიებს“ (ბიჰევიორისტულ პროგრამებს), რომლებიც ხაზს უსვამენ თვითდაცვას და სხვების კონტროლს. არჯირისმა და შონმა შეიმუშავეს ალტერნატიული მოდელი, რომელიც აგებულია ერთობლიობისა და სწავლების ღირებულებებზე. სალოვეი და მეიერი, ისევე როგორც გოლემანი, ხაზს უსვამენ ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობას – სოციალურ უნარებს, რომლებიც მოიცავენ საკუთარი თავის და სხვების გაგებას, ემოციების და ურთიერთობების მართვას.

პატარა ჯგუფებს ხშირად ადანაშაულებენ დროის ფუჭ ფლანგვაში, მაგრამ ჯგუფები შეიძლება იყოს როგორც დამაკმაყოფილებელი, ისე ეფექტიანიც. ნებისმიერ შემთხვევაში, ორგანიზაციები ვერ იფუნქციონირებენ მათ გარეშე. მენეჯერებმა უნდა გაიგონ, რომ ჯგუფები ყოველთვის ორ დონეზე მუშაობენ: თემა და პროცესი. ორივე დონე უნდა იმართებოდეს, თუ ჯგუფებს უნდათ, რომ ეფექტიანები იყვნენ. მნიშვნელოვან საკითხებს შორის, რომლებიც პროცესს ეხება, და, რომლებიც ჯგუფებმა უნდა მართონ, არის არაფორმალური როლები, ჯგუფური ნორმები, პიროვნებათშორისი კონფლიქტები და ლიდერშიფი.

ნაწილი მეოთხე

პოლიტიკური ფრეიმი

როდესაც ყურადღებით ჩაუფიქრდები სიტყვას *პოლიტიკა*, რა სურათი წარმოგიდგება თავაღწინ? რაიმე დადებითი ან სასარგებლო? პასუხი, ალბათ, „არა“ იქნება.

ამერიკის ბოლო ორ პრეზიდენტს – ბილ კლინტონს და ჯორჯ უ. ბუშს, მუხედრად იმისა, რომ სხვადასხვა პარტიებიდან მოვიდნენ, გამუდმებით აბრალებდნენ, „პოლიტიკურები არიან“. კრიტიკოსები ჩიოდნენ, რომ ისინი რეაგირებას ახდენდნენ მხოლოდ საკუთარ ინტერესებსა და პოლიტიკურ ზემოქმედებაზე და არა საერთო კეთილდღეობის დაცვაზე. პოლიტიკა და პოლიტიკოსები თითქმის ყველგან სძულთ და განიხილებიან როგორც მოუშორებელი ბოროტება. ორგანიზაციებში ისეთი გამონათქვამები, როგორცაა „პოლიტიკას თამაშობენ“ ან „ეს პოლიტიკა იყო,“ აუცილებლად არმოწონების გამომხატველი ფრაზებია.

იგივე მიდგომები უკავშირდება *ძალაუფლების* იდეას, ანუ კონცეფციას, რომელიც უმთავრესია პოლიტიკურ აზროვნებაში. თავის ბოლო ინტერვიუში, 2007 წლის დეკემბერში, მის მკვლევლობამდე რამდენიმე დღით ადრე, ბენაზირ ბჰუტოს ჰკითხეს, მოსწონდა თუ არა მას ძალაუფლება. მისმა პასუხმა გააუღერა შერეული გრძნობები, რომლებიც მრავალ ჩვენგანშია დაბუდებული: „ძალაუფლებამ ბევრი ტკივილი განმაცდევინა. სინამდვილეში მე ამბივალენტური ვარ მის მიმართ. მე მაინტერესებს იგი, რადგან ბევრი რაღაცის შეცვლის საშუალებას მაძლევს. მაგრამ მან მე მწარე გემო დამიტოვა.“ (ლეგარდი, 2008 წ. გვ. 13).

პოლიტიკის მიკერძოებული განხილვა სერიოზულ საფრთხეს წარმოადგენს როგორც ადამიანების, ისე ორგანიზაციების ეფექტიანობისთვის. თუ პოლიტიკური ფრეიმით განვიხილავთ, პოლიტიკა არის გადაწყვეტილებების მიღების და რესურსების გამოყოფის რეალისტური პროცესი, განსაკუთრებით კი უკმარისობების და განსხვავებული ინტერესების კონტექსტში. ეს შეხედულება პოლიტიკას გადაწყვეტილების მიღების ცენტრში ათავსებს.

მეცხრე თავში ჩვენ წარმოვიდგენთ პოლიტიკურ ფრეიმს. ვიწყებთ იმ დინამიკის შესწავლით, რომელიც კოსმოსური ხომალდების *კოლუმბიას* და *ჩელენჯერის* ტრაგიკული დაღუპვის ფონზე მიმდინარეობს. ჩვენ გამოვყოფთ ასევე ძირითად ვარაუდებს და განვიხილავთ ძალაუფლების, კონფლიქტისა და ეთიკის მთავარ საკითხებს.

მეათე თავში, განვიხილავთ პოლიტიკის კონსტრუქციულ მხარეს. ამ თავის ძირითადი თემაა ეფექტიანი ორგანიზაციული პოლიტიკის მთავარი უნარები: დღის წესრიგის შედგენა, პოლიტიკური ადგილების კარტოგრაფირება, ქსელების აგება, კოალიციების შექმნა და მოლაპარაკებები. ჩვენ ვთავაზობთ ასევე მორალური განსჯის ოთხ პრინციპს, რომლითაც ეთიკურად გაურკვეველ პოლიტიკურ საკითხებთან შეხებისას უნდა იხელმძღვანელოთ.

მეთერთმეტე თავი ინდივიდუალურიდან ორგანიზაციულ დონეზე გადადის. ამ თავში, ჩვენ ორგანიზაციებს განვიხილავთ როგორც პოლიტიკური შეჯიბრებების ასპარეზს და როგორც აქტიურ პოლიტიკურ მოთამაშეებს ანუ აქტორებს. როგორც პოლიტიკური შეჯიბრებების ასპარეზს, ორგანიზაციებს აკისრიათ სერიოზული მოვალეობა, რომ შექმნან თამაშის წესები. როგორც მოთამაშეები ან აქტორები, ორგანიზაციები წარმოადგენენ დღის წესრიგის შესრულების მძლავრ ინსტრუმენტებს, მიუხედავად იმისა, თუ ვინ აკონტროლებს მათ. ამ თავს ვასრულებთ ორგანიზაციების და საზოგადოების შედარებით ძალაუფლებაზე მსჯელობით. დაეპატრონებიან გიგანტი კორპორაციები სამყაროს? თუ სხვა ინსტიტუციები გაიკვლევენ გზას და შეაფერხებენ მათ ქმედებებს?

თავი მეცხრე

ძალაუფლება, კონფლიქტი და კოალიცია

2003 წლის 1 თებერვლის გამთენიას აშშ-ის კოსმოსური ხომალდი *კოლუმბია*, შეუფერხებელი და წარმატებული მისიის შემდეგ დადამიწაზე ბრუნდებოდა, როდესაც მოულოდნელად რაღაც საშინელება მოხდა. ეკიპაჟი წალეკა უეცარმა საავარიო სიგნალებმა – განგაშის ხმაურმა და ინდიკატორების მოციმციმე ნათურებმა, რომლებიც უზარმაზარი სისტემური მოშლის მაწიყებლები იყვნენ. სანამ საბოლოო ნაწილებად დაიშლებოდა, ხომალდი უკვე გამოსული იყო მწყობრიდან. ხომალდიც და ეკიპაჟიც განადგურდა (ვალდი და შვარცი, 2003a, 2003b).

რამდენიმეთვიანი გამოძიების შემდეგ, ნდობით აღჭურვილმა კომისიამ დაადგინა, რომ *კოლუმბიას* დაკარგვა იყო როგორც ორგანიზაციული, ისე ტექნიკური წარუმატებლობის შედეგი. ორგანიზაციული მარცხი გულისხმობდა „პირველ კომპრომისებს, რომლებიც ხომალდის გაფრენაზე თანხმობის მისაღებად იყო საჭირო, ასევე, მომდევნო, რესურსების უკმარისობის წლებს, მერყევ პრიორიტეტებს, დღის წესრიგის წნეხს, ხომალდის არასწორ დახასიათებას, რომ იგი ვარგისი იყო გასაფრენად და არა იმის თქმას, რომ განვითარების სტადიაში იყო და ადამიანების კოსმოსში გაფრენის შესახებ სახელმწიფოს შეთანხმებული ხედვის არქონას“ („კოლუმბიას ავარიის საგამოძიებო საბჭო“, 2003 წ.; გვ. 9).

მოკლედ, პოლიტიკამ იმსხვერპლა ხომალდი. ეს ყველაფერი უკვე კარგად ნაცნობ სამწუხარო რეალობას ახმოვანებდა, ხოლო საგამოძიებო სამჭომ ხაზი გაუსვა, რომ ეს შემთხვევა ბევრი რამით იყო ჩვიდმეტი წლის წინ დაღუპული კოსმოსური ხომალდის *ჩელენჯერის* „გამოძახილი“. ამის შემდეგ, კონგრესის კომიტეტებმა და ცნობილმა საექსპერტო ჯგუფებმა თვეები დახარჯეს იმის შესწავლაზე, თუ რა მოხდა და შეიმუშავეს რეკომენდაციები, რათა ეს აღარ განმეორებულიყო. მაგრამ როგორც „*კოლუმბიას*“ შემსწავლელმა საბჭომ პირდაპირ თქვა: „ინსტიტუციონალური წარუმატებლობის გამომწვევი მიზეზები *ჩელენჯერზე პასუხიძებლობასთან მიმართებით არ განსაზღვრულა*“ („კოლუმბიას ავარიის საგამოძიებო საბჭო“, 2003 წ.; გვ. 195).

დავუბრუნდეთ 1986 წელს. რამდენიმე შეფერხების შემდეგ, გადაწყდა, რომ *ჩელენჯერი* 28 იანვარს გაეშვათ კოსმოსში. გარიჟრაჟზე ცა მოწმენდილი იყო, მაგრამ ფლორიდის შტატის „კეიფ კანავერალის“ კოსმოდრომზე ძალიან ციოდა. ამინდი უფრო ნიუ ჰემფშირისას ჰგავდა, სადაც კრისტა მაკაულიფი საშუალო სკოლის მასწავლებლად მუშაობდა. სახმელეთო მომსხურების ბრიგადას ყინულოვანი ფარდები დახვდა, როდესაც ხომალდის შესწავლა დაიწყო. ჰაერის ტემპერატურა ერთი დამის განმავლობაში რეკორდულად დაბალ, ფარენგეიტით 24 გრადუსამდე

(ცელსიუსით მინუს 4 გრადუსამდე) დავარდა. ყინულის გამწმენდმა ჯგუფმა რაც შეძლო მოაშორა იგი. ტემპერატურაც თანდათანობით გათბა, მაგრამ დილის 8:30 სთ-ზე სუსხი მაინც იგრძნობოდა. ჩელენჯერის შეიდაციანმა ეკიპაჟმა კაფსულაში შეძრომისას ყინული შეამჩნია. როდესაც პირველი კოსმონავტი მასწავლებელი მაკაულიფი ხომალდში შევიდა, ტექნიკოსმა მას ვაშლი შესთავაზა. მან გაუღიმა და სთხოვა, ვაშლი დედამიწაზე მის დაბრუნებამდე შეენახა. დილის 11:38 სთ-ზე ჩელენჯერმა სტარტი აიღო. ერთი წუთის შემდეგ სასტარტო სარაკეტო ძრავაში უზარმაზარი აფეთქება მოხდა. მილიონობით ადამიანი შეშინებული შესცქეროდა ტელევიზორების ეკრანებიდან ხომალდისა და მისი ეკიპაჟის განადგურებას.

აფრენის წინ მოწვეულ იქნა საგანგებო ტელეკონფერენცია „NASA“-სა და „Morton Thiokol Corporation“-ს შორის, რომელიც იყო კონტრაქტორი ხომალდის მყარსაწვავიანი ძრავით უზრუნველყოფაზე. ტელეკონფერენციის დროს, „Thiokol“-ის ინჟინრები ეხვეწებოდნენ ზემდგომებსაც და „NASA“-საც, რომ აფრენა გადაედოთ. მათ ეშინოდათ, რომ დაბალი ტემპერატურა მწყობრიდან გამოიყვანდა სინთეტური კაუჩუკის წრიული ფორმის სალტებს, რომლებიც ხომალდის ძრავის შეერთების ადგილების იზოლაციისთვის იყო გამოყენებული. თუ ეს სალტები მოიშლებოდა, ძრავა შეიძებოდა აფეთქებულიყო. პრობლემა მარტივი და ნაცნობი იყო: კაუჩუკი კარგავს ელასტიკურობას დაბალი ტემპერატურის დროს. იყინება კაუჩუკის ბურთულა და იგი აღარ ხტის; იყინება წრიული სალტეც და აღარ გამოდგება იზოლაციისთვის. ინჟინრები მკაცრად აფრთხილებდნენ „NASA“-ს, რომ ცოტა უფრო თბილი ამინდისთვის უნდა მოეცადა. ისინი ეცადნენ წარმოედგინათ დამაჯერებელი საინჟინრო-ტექნიკური დასაბუთება, მაგრამ მათ ანგარიშს ნაჩქარევად გადახედეს, ხოლო მონაცემები ბუნდოვნად მიიჩნიეს (ვოგანი, 1995 წ.). იმ დროს ხომალდის აფრენის გამო, „Thiokol“-იც და „NASA“-საც ძლიერი წნეხის ქვეშ აღმოჩნდნენ:

„Thiokol“ ერთადერთი იყო, რომელმაც ცამეტი წლის წინ, როდესაც მწვავე დავები მიმდინარეობდა წამახალისებელი დაჯილდოების ცერემონიაზე, მომგებიანი კონტრაქტი გააფორმა მყარსაწვავიანი ძრავის მიწოდებაზე. რაც, ზოგიერთი ვეტერანი დამკვირვებლის აზრით, ბინძურ პოლიტიკურ ინტრიგებში მცირე გადახრა იყო. დაჯილდოების პროცესში, შედარებით პატარა „Thiokol Chemical Company“-ს, რომელიც იუტას შტატის ქალაქ ბრიგამში მდებარეობდა, მნიშვნელოვანი პლიტიკური გავლენა გააჩნდა. სენატის აერონავტიკისა და კოსმოსური მეცნიერებებების კომიტეტის ახლად დანიშნული თავმჯდომარე, დემოკრატი სენატორი ფრენკ მოსი, „NASA“-ს ახალი ადმინისტრატორი, დოქტორი ჯეიმს ფლეტჩერი, იუტას შტატის მჭიდროდ შეკავშირებული პოლიტიკური იერარქიის წევრები იყვნენ. მიუხედავად ამისა, 1985 წლის ზაფხულში, „Thiokol“-ის მონოპოლიაზე შეტევა ხორციელდებოდა და კორპორაციის მესვეურები თავს იკავებდნენ რისკის ქვეშ დაეყენებინათ თავიანთი მილიარდლოარიანი კონტრაქტი და დიდხანს შეეფერხებინათ ხომალდის აფრენის ოპერაციები იმისათვის, რომ ძრავის დეფექტები გასწორებულიყო (მაქკონელი, 1987 წ. გვ. 7).

იმავე პერიოდში „NASA“-ს მენეჯერები თავის მხრივ განიცდიდნენ პოლიტიკურ ზეწოლას. კოსმოსური ხომალდების პროგრამებისთვის

კონგრესის მხარდაჭერის მოსაპოვებლად გადადგმული ნაბიჯების ფარგლებში, „NASA“-მ დადო პირობა, რომ ხომალდი, საბოლოო ჯამში, თავის თავს თვითონ გამოისყიდდა სატვირთო მოსაკრებლებიდან, კოსმოსური სატვირთო ვაგონის მსგავსად. მოგების პროგნოზები ამბიციურ გეგმას ემყარებოდა: თორმეტი გაფრენა 1984 წელს, თოთხმეტი – 1985 წელს და ჩვიდმეტი გაფრენა 1986 წელს. „NASA“-მ საკმაოდ შეამცირა გაფრენების დღის წესრიგი: მხოლოდ ხუთი გაფრენა 1984 წელს და რვა – 1985 წელს. „კოსმოსში რუტინული გაფრენები“ და თვითდაფინანსებადი გაფრენები სულ უფრო და უფრო საეჭვო ხდებოდა. ხომალდის თითოეული გაშვება გადასახადების გადამხდევებს 100 მილიონი ამერიკული დოლარი უჯდებოდა, ამიტომ „NASA“-ს უზარამაზარი რაოდენობის ფული სჭირდებოდა კონგრესიდან, მაგრამ ნათელი პერსპექტივა არ ჩანდა. „NASA“-სადმი ნდობა სუსტდებოდა, ხოლო აშშ-ის ბიუჯეტის დეფიციტი იზრდებოდა.

სიტუაცია ძალიან დაიძაბა, როდესაც „Thiokol“-ის ინჟინრებმა გასცეს ბრძანება მომდევნო დილას ხომალდის გაშვების გადადების შესახებ. „NASA“-ს ოფიციალური პირების პასუხი სწრაფი და მწვავე იყო. „NASA“-ს ერთ-ერთმა მენეჯერმა განაცხადა, რომ იგი „შეძრა“ ასეთმა წინადადებას, ხოლო მეორემ დაამატა: – „ო, ღმერთო ჩემო, „Thiokol“, ნეტა როდის გინდა, რომ ხომალდი გაუშვა? მომდევნო აპრილს?“ (მაქკონელი, 1987 წ. გვ. 196). „Thiokol“-ის უფროსი რანგის მენეჯერები შეიკრიბნენ და, ინჟინრების რჩევის საპირისპიროდ, გადაწყვიტეს, რომ გაეცათ ხომალდის გაშვების ბრძანება. „NASA“-მ მიიღო ეს რეკომენდაცია და მეორე დილას გაუშვა „რეისი 51-L“. წრიული სალტეები მაშინვე გამოვიდა მწყობრიდან და ხომალდი განადგურდა (ბელი და ეში, 1987 წ.; იენსენი, 1995 წ.; მაქკონელი, 1987 წ. მარქსი, სტუბარტი და კავანაო, 1987 წ. ვოგანი, 1990 წ. 1995 წ.).

სამწუხაროა, როდესაც ხედავ, თუ როგორ ამახინჯებს პოლიტიკური დღის წესრიგი ტექნიკურ გადაწყვეტილებებს, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც სასწორზე დევს ადამიანების სიცოცხლე. ჩვენ შეიძლება შევეცადოთ ჩელენჯერის ტრაგედიის ასხნას და ყველაფერი დავაბრალოთ ადამიანების ეგოისტობას და საეჭვო მოტივებს, მაგრამ ასეთი განმარტებები მცირედ შეუწვობს ხელს იმის გაგებას, თუ რა მოხდა სინამდვილეში და ვერც მომავალ კატასტროფებს აგვაცილებს. როგორც მეორე თავში განხილულ თავისიანებისთვის ცეცხლის გახსნის შემთხვევაში ვნახეთ (როდესაც აშშ-ში, ადამიანების მიერ დაშვებული შეცდომები, როგორც წესი, მოედინება ძლევამოსილი ძალებიდან, რომელთაც გადაწყვეტილების მიმღებნი უფსკრულამდე მიჰყავთ, რასაც ვერაფერს ხედავს, სანამ უკვე ძალიან გვიანი არ არის. *კოლუმბიას* და *ჩელენჯერის* შემთხვევაში, მთავარი გადაწყვეტილების მიმღებნი იყვნენ ამოცდილი, მაღალკვალიფიციური და მაღალი ინტელექტის მქონე ადამიანები. უკეთესების მოძებნა რომც გვდომოდა, სად უნდა მოგვეძებნა? რომც მოგვეძებნა, რა გარანტია გვქონდა, რომ ისინიც არ გახდებოდნენ ვიწრო ინტერესებისა და პოლიტიკური თამაშების მსხვერპლი? *კოლუმბიას* საგამოძიებო საბჭომ აღიარა ეს რეალობა, დაასკვნა რა, რომ „NASA“-ს პრობლემები ვერ გადაწყდება მხოლოდ პენსიაზე გაშვებებით, გადადგომებით ან პერსონალის გადაადგილებით“ (*კოლუმბიას ავარიის საგამოძიებო საბჭო*, 2003 წ.; გვ. 195).

კოლუმბიაც და ჩელენჯერიც განსაკუთრებული ტრაგედია იყო, მაგრამ ისინი ასახვენ პოლიტიკურ დინამიკას, რაც ორგანიზაციული მუშაობის ყოველდღიური მახასიათებელია. პოლიტიკური ფრეიმი არ ადანაშაულებს პოლიტიკას ინდივიდუალური მახასიათებლების გამო, როგორცაა ეგოისტობა, მიოპია, ან არაკომპეტენტობა. პირიქით, იგი მიიჩნევს, რომ ურთიერთდამოკიდებულება, სხვადასხვა ინტერესები, ნაკლოვანებები და ხელისუფლების ურთიერთობები გარდუვალად წარმოქმნიან პოლიტიკურ აქტივობას. მიაშიტური და რომანტიკული იქნებოდა იმის გაფიქრება, რომ ორგანიზაციული პოლიტიკა შეიძლება გაქრეს, მიუხედავად ინდივიდუალური მოთამაშეებისა. მიუხედავად ამისა, მენეჯერებს შეუძლიათ ისწავლონ, თუ როგორ აღიარონ, გაიგონ და მართონ პოლიტიკური დინამიკა იმის მაგივრად, რომ შიშით გვერდი აუარონ მათ. სახელმწიფოში პოლიტიკა არის ცხოვრების წესი და არა ჭუჭყიანი გუბე. ქრის მეთიუსი მას ეძახის „უხეშ პოლიტიკურ მეთოდებს: „ძლიერი დარტყმა არის სუფთა, აგრესიული მაკიაველისეული პოლიტიკა. ეს არის ძალაუფლების მოპოვებისა და შენარჩუნების წესი, რომელიც ყველა პროფესიას ან საქმეს გამოადგება, მაგრამ უფრო ღიად და უსირცხვილოდ გამოიყენება საზოგადოებასთან ურთიერთობების სფეროში.“ (1999 წ. გვ.13).

ამ თავში არის იმის ახსნის მცდელობა თუ რატომ არის პოლიტიკური პროცესები უნივერსალური, რატომ არ სრულდებიან და როგორ შეიძლება მათი ოსტატურად მართვა. ჩვენ აღვწერთ პოლიტიკური ფრეიმების ძირითად ვარაუდებს და განვმარტავთ როგორ მუშაობენ ისინი. შემდეგ ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციებს როგორც შეუზღუდავ კოალიციებს და არა როგორც ფორმალურ იერარქიებს. კოალიციები არიან ძალაუფლების გამოყენების ინსტრუმენტები, ხოლო ჩვენ ვადარებთ ძალაუფლებას და უფლებამოსილებას და განვიხილავთ დაძაბულობას ხელისუფლებასა (რომელიც ცდილობს ყველაფერზე კონტროლი შეინარჩუნოს) და პარტიზნებს (რომლებიც ცდილობენ გავლენა იქონიონ სისტემაზე, რათა მიიღონ ის, რაც უნდათ) შორის. ჩვენ აღვწერთ ასევე ძალაუფლების სხვადასხვა წყაროებს. რადგან კონფლიქტი კოალიციის წევრებს შორის ჩვეულებრივი რამ არის, ჩვენ ხაზს ვუსვამთ კონფლიქტის როლს ორგანიზაციებში. დაბოლოს, განვიხილავთ ორგანიზაციული პოლიტიკის ცენტრალურ საკითხს: გარდუვალად უთხრის თუ არა ძირს პოლიტიკური დინამიკა პრინციპებსა და ეთიკას?

პოლიტიკური ვარაუდები

პოლიტიკური ფრეიმი ორგანიზაციებს განიხილავს როგორც ამღვრეულ ასპარეზებს, რომლებიც მასპინძლობას უწევენ პიროვნებებისა და ჯგუფური ინტერესების მუდმივ შეჯიბრს. ეს პერსპექტივა შეჯამებულია ქვემოთ მოცემულ ხუთ ვარაუდში

- ორგანიზაციები არიან კლასიფიცირებული ადამიანებისა და დაინტერესებული ჯგუფების კოალიციები.
- კოალიციის წევრებს აქვთ მტკიცე ღირებულებები, შეხედულებები, ინფორმაცია, ინტერესები და რეალობის აღქმა.
- უმთავრესი გადაწყვეტილებები მოიცავენ მწირი რესურსების განაწილებას, ანუ – ვინ რას მიიღებს.

- მწირი რესურსები და მუდმივი განსახვავებები კონფლიქტს აქცევენ ყოველდღიური დინამიკის ცენტრში და ძალაუფლებას ხდიან ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივად.
- მიზნები ჩნდება და გადაწყვეტილებები მიიღება კონკურენტ დაინტერესებულ პირებს შორის გარიგებებისა და მოლაპარაკებებისას, რომლებიც მხოლოდ თავიანთ საკუთარ ინტერესებზე ზრუნავენ.

პოლიტიკური ვარაუდები და „ჩელენჯერი“

პოლიტიკური ფრეიმის ზევით მოცემული ხუთივე ვარაუდი გეხვდება „ჩელენჯერის“ ავარიის დროს:

ორგანიზაციები არიან კოალიციები. „Nasa“ სხვებისგან იზოლირებულად არ განაგებდა კოსმოსური ხომალდის პროგრამას. ეს სააგენტო იყო კომპლექსური კოალიციის ნაწილი, რომლის წევრები იყვნენ კონტრაქტორები, კონგრესი, თეთრი სახლი, სამხედროები, მედია, და – თვით ამერიკელი ხალხიც კი. დაფიქრდით, მაგალითად, რატომ იყო კრისტა მაკაულიფი ხომალდის ბორტზე. მისი, როგორც მასწავლებლის გამოცდილება, არ იყო ტექნიკურად მნიშვნელოვანი ამ მისიისთვის, მაგრამ ამერიკელ ხალხს მოეზურდა მხოლოდ თეთრკანიანი მამაკაცი პილოტების ყურება კოსმოსში. „Nasa“-ს და კონგრესს ადამიანების დაინტერესება აწყობდა; იგი იძლეოდა ხალხის მხარდაჭერის გარანტიას კოსმოსური პროგრამების მიმართ. მაკაულიფის მონაწილეობა მაგნიტივით იზიდავდა მედიას, რადგან აქედან შეიძლებოდა ძალიან ბევრი ადამიანებისთვის საინტერესო ამბის შეთხზვა. სიმბოლურად, კრისტა მაკაულიფი ყველა ამერიკელს წარმოადგენდა. ყველა მასთან ერთად მიფრინავდა.

კოალიციის წევრებს აქვთ მუდმივი განსხვავებები. „Nasa“-ს დაფინანსებაზე ნადირობა კონკურენციას უწევდა ადამიანების მიერ უფრო დაბალი გადასახადების გადახდით დაინტერესებას. ასტრონავტების წუხილი უსაფრთხოების შესახებ წინააღმდეგობაში მოდიოდა „Nasa“-ზე და მის კონტრაქტორებზე განხორციელებულ ზეწოლასთან, რათა ზუსტად დაეცვათ ხომალდის აფრენის ამბიციური დღის წესრიგი.

მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები მოიცავენ მწირი რესურსების განაწილებას. როგორც დრო, ისე ფული არასაკმარისი იყო. აფრენის გადადება არამხოლოდ ფინანსურად ჯდება ძვირი, არამედ ამომრჩეველთა მხარდაჭერის ფასდაც. ჩელენჯერის გაშვების წინა დღეს „Nasa“-ს და „Morton Thiokol“-ის მაღალი თანამდებობების პირები ურთიერთსაწინააღმდეგო წნეხის დასაბალანსებლად იბრძოდნენ. ყველა – დაწყებული პრეზიდენტ რეიგანით და საშუალო ამერიკელით დამთავრებული, დაჟინებით მოითხოვდა პირველი ამერიკელი მასწავლებლის კოსმოსში გაფრენას. არავის უნდოდა აუდიტორიისთვის იმის თქმა, რომ შოუ არ შედგა.

მწირი რესურსები და მუდმივი განსხვავებები კონფლიქტსა და ძალაუფლებას ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივებად აქცევენ. ხომალდის გაშვების წინ დაიწყო ტელეკონფერენცია, როგორც დებატები კონტრაქტორსა და „Nasa“-ს შორის. ამ ღონისძიებას როგორც ერთადერთი მომხმარებელი, „Nasa“ ხელმძღვანელობდა. როდესაც „Morton Thiokol“-ის მენეჯერებმა „Nasa“-ს გაბრაზება და გულგატეხილობა იგრძნეს, სცენამ

ინჟინერებსა და მენეჯერებს შორის გამართულ დაძაბულ დაპირისპირებაზე გადაინაცვლა. მენეჯერებმა მოიშველიეს თავიანთ უფლებამოსილება ინჟინერების მიერ წამოჭრილი საკითხების გადასაფარად და გასცეს ხომალდის გაშვების რეკომენდაცია.

მიზნები და გადაწყვეტილებები კონკურენტ დაინტერესებულ პირებს შორის გარიგებების, მოლაპარაკებების და ხუმრობის დროს ჩნდება.

პოლიტიკურმა გარიგებებმა და ძლიერმა მოკავშირეებმა „Morton Thiokol“-ი მყარსაწავაგვიანი ძრავის ბიზნესში ჩართეს. „Morton“-ის ინჟინრები მრავალი თვის განმავლობაში ცდილობდნენ მენეჯმენტის ყურადღება დამხმარე ძრავის შემაერთებელი ელემენტის პრობლემაზე გაემახვილებინათ. მაგრამ მენეჯმენტს ეშინოდა, რომ პრობლემის აღიარება, გარდა ძვირი დროისა და დიდი ფულისა, მათი კომპანიის სანდოობასაც მიაყენებდა ზიანს. სასწორზე იდო დიდი და მომგებიანი კონტრაქტი.

პოლიტიკური განცხადებების არსი

პოლიტიკური ფრემის ვარაუდები იმასაც განმარტავენ, თუ რატომ არის გარდაუვალი, რომ ორგანიზაცია იყოს პოლიტიკური. კოალიცია იმიტომ იქმნება, რომ მის წევრებს შორის არსებობს ურთიერთკავშირი; მათ სჭირდებათ ერთმანეთი იმის მიუხედავად, რომ მათი ინტერესები შეიძლება ნაწილობრივ ემთხვეოდეს ერთმანეთს. მუდმივი განსახვავებების ვარაუდი გულისხმობს, რომ პოლიტიკური აქტივობა მრავალფეროვნების პირობებში უფრო შესამწევია და დომინანტურია, ვიდრე მათი ერთფეროვნების შემთხვევაში. თანხმობის და ჰარმონიის მიღწევა უფრო ადვილია, როდესაც ყველა იზიარებს ერთსა და იმავე შეხედულებასა და კულტურას.

მწირი რესურსების კონცეფცია ამტკიცებს, რომ პოლიტიკა უფრო შესამწევია და ინტენსიური ხდება რთულ პერიოდებში. მაგალითად, სკოლებმა და კოლეჯებმა სხვადასხვა სიხარული და უბედურება გამოიარეს ეკონომიკური და დემოგრაფიული აღმასვლისა და დაღმასვლისას. როდესაც ფული და მოსწავლე ბევრია (როგორც ეს 1960-იან და შემდეგ ისევ 1990-იან წლებში იყო), მაშინ ადმინისტრატორები ხარჯავენ დროს, რომ ააგონ ახალი შენობები და შემოიღონ ახალი პროგრამები. მუშაობა სასიამოვნოა, როდესაც შენ კარგი ამბები მოგაქვს, ხოლო აუდიტორია ტაშს გიკრავს. და პირიქით, როდესაც რესურსები იწურება, შეიძლება გახდეს მოწმე იმისა, როგორ იხურება ორგანიზაციები, პროგრამები და ხდება კადრების დათხოვნა. კონფლიქტი იზრდება და ადმინისტრატორები ხშირად ნებდებიან იმ პოლიტიკურ ძალებს, რომელთა გაგებისა და კონტროლისთვისაც იბრძოდნენ.

განსახვავებები და მწირი მარაგები ძალაუფლებას მთავარ რესურსად ხდის. ძალაუფლება ორგანიზაციებში ეს არის ფაქტობრივად შესაძლებლობა, რომ რაღაცა მოხდეს და განვითარდეს. პფეფერი ძალაუფლებას განსაზღვრავს როგორც „პოტენციურ უნარს, რომ გაეღენა იქონიო ქცვაზე, შეცვალო მოვლენების კურსი, გადალახო წინააღმდეგობა და აიძულო ადამიანები გააკეთონ ის, რასაც სხვა შემთხვევაში არ გააკეთებდნენ.“ (1992 წ. გვ. 30). სოციალური სფეროს მეცნიერები ხშირად ხაზს უსვამენ მჭიდრო კავშირს ძალაუფლებასა და დამოკიდებულებას შორის: თუ „A“-ს რაიმე ისეთი აქვს, რაც „B“-ს უნდა, მაშინ „A“-ს აქვს ბერკეტი. ორგანიზაციებში მუშაობისას ადამიანები და ჯგუფები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული; მათ ერთმანეთის რაღაცეები სჭირდებათ, ხოლო

ძალაუფლებრივი ურთიერთობები მრავალმიმართულებიანია. პოლიტიკური ფრეიმის მიხედვით, ძალაუფლება არის „ჩვენი სოციალური არსებობის ყოველდღიური მექანიზმი“ (კროციერი და ფრიდბერგი, 1977 წ. გვ. 32).

პოლიტიკური ფრეიმის ბოლო ვარაუდი ხაზს უსვამს, რომ მიზნები სათავეში მყოფის ბრძანებით არ იქმნება, არამედ ვითარდება მოლაპარაკებების და გარიგებების გზით. რამდენიმე ორგანიზაციას აქვს დაპყრობილი ერთეული მწვერვალი. მაგალითად, ვინ არის სახელმწიფო კომპანიის მეთაური? მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი? ჰო, მაგრამ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ანგარიშვალდებულია გამგეობის წინაშე. გამგეობას ირჩევენ აქციონერები და იგი ანგარიშვალდებულია მათ წინაშე. აქციონერები კი, როგორც წესი, არდამსწრე მფლობელების დიდი და გაფანტული ჯგუფებია, რომელთაც აქვთ ცოტა დრო, ინტერესი ან შესაძლებლობა, რომ გავლენა მოახდინონ ორგანიზაციაზე, რომელშიც თითოეულს საკუთრების გარკვეული ნაწილი ეკუთვნის. თუ კორპორაციის აქციების შესყიდვის მსურველი (რაიდერი) ან ჰეჯირების (საინვესტიციო) ფონდი მონდომებს საკონტროლო პაკეტის ყიდვას, მაშინ ეს გახდება კომპანიაზე კონტროლის მოპოვების ბრძოლის ველი.

გავლენების მოსაპოვებლად მრავალი კომპონენტის მანევრირების დინამიკა ნათლად ჩანს სახელმწიფო სექტორში. გაიხსენეთ ვალდებულება, რომელიც ჩინეთმა აიღო 2001 წელს, მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში გაწევრიანების უფლება რომ მოეპოვებინა. ჩინეთის მთავრობამ დადო პირობა, რომ სერიოზულად დაიცავდა ინტელექტუალურ საკუთრებას და უზრუნველყოფდა ისეთი პროდუქციის ბრენდების, როგორიცაა კოკა-კოლა, მაიკროსოფტი, სონი და როლექსი, ავთენტიკურობას. ცენტრალურმა მთავრობამ მიიღო კანონები, სასტიკად დასაჯა პირველივე შემთხვევით მოხვედრილი უიღბლო კანონდამრღვევი, ბევრი იყვირა მედიაში და წნეხის ქვეშ მოაქცია ადგილობრივი მთავრობები. მიუხედავად ამისა, რამდენიმე წლის შემდეგ ფალსიფიცირებული სახელოვანი ბრენდები და პირატული მუსიკა კვლავ იყიდებოდა მთელ ჩინეთში. 2007 წლის ბოლოს, პოლიეუდის სულ ახალი, ჯერ ეკრანებზე გამოუსვლელი ფილმის DVD-ის ფასი შანხაის ქუჩაზე დაახლოებით სამოცი ცენტი იყო, ხოლო პეკინში ჩასული ტურისტები უამრავ მაღაზიას აწყდებოდნენ, სადაც როლექსის საათების მთელი პარტიის ყიდვა საოცრად იაფად შეიძლებოდა (პოუელი, 2007 წ.). საზღვარგარეთიდან წამოსული უამრავი საჩივრის საპასუხოდ, მთავრობამ კიდევ ერთი რეპრესიული მექანიზმის შესახებ გამოაცხადა; დადო პირობა, რომ გაამკაცრებდა ჯარიმებს კანონების დამრღვევების შემთხვევაში და მთელი ქვეყნის მასშტაბით დადგა სცენა, რომლის დროსაც 42 მილიონი პირატული ნივთი დაწვა (კონანი, 2007 წელი).

რატომ ჰქონდა ანტიპირატულ მცდელობას ასეთი მცირე ეფექტი? ჩინეთის მთავრობა საკმაოდ შორსაა ერთიანობისაგან. ის ერთ-ერთი იმათაგანია, ვინც ძალაუფლების რთულ თამაშს თამაშობს. ახლად გამდიდრებულ ჩინელ მომხმარებლებს უნდათ ნამდვილი უცხოური ბრენდები. ჩინეთის მრავალმა მსხვილმა და მცირე ბიზნესმა იცის, მაგალითად, რომ, სახლში დამზადებულ გაზიან სითხეს შეიძლება უკეთესი ფასი დაედოს, თუ ის ამერიკული ბრენდის დასახელებას ატარებს. პრობლემა იმდენად ფართოდ ვრცელდებოდა, რომ კოკა-კოლას ჩინურმა ფილიალმა არა მარტო თავდასხმა დაიწყო კომპანიებზე, არამედ დასდევდა პირატებს, რომლებიც

კოკა-კოლას ეტიკეტებს გზაში, საცალო მაღაზიებისაკენ მიმავალ გადასახიდ სატვირთო მანქანებში ჯდომის დროს აკრავდნენ. მისვლამდე აკრავდნენ ბოთლებს, .

პირატობის შეჩერება მრავალ წინააღმდეგობას წააწყდა. პირატები ხშირად ადგილობრივი კომპანიები არიან, რომელთაც აქვთ დიდი კავშირები და ხშირად გულუხვად უნაწილებენ ნადავლს ადგილობრივი ხელისუფლებებისა და პოლიციის მაღლჩინოსნებს. როგორც „New York Times“-ის ერთ-ერთმა რეპორტიორმა აღმოაჩინა – როდესაც რამდენიმე საათით დაპატიმრებული ჰყავდათ სათამაშოების ერთ-ერთ ფაბრიკაში – „ფაბრიკის ბოსები არ ემორჩილებიან პოლიციას, ხოლო ჩინეთის მთავრობის ოფიციალური პირები ისეთი ძლევამოსილები არ არიან, როგორც გგონიათ” (ბარდოზა, 2007 წ. გვ.3). უფრო მეტიც, ინტელექტუალური საკუთრების უფლების კონცეფცია აბსოლუტურად ახალია მრავალი ჩინელისთვის. მათ არ ესმით, როგორ შეიძლება დასაჯო ასეთი მშრომელი ჩინელი იმისათვის, რომ დაიცვა მსხვილი უცხოური კორპორაცია. მოკლედ, მრავალმხრივი ძალაუფლების ცენტრებმა და მათმა მუდმივმა დაყოფამ სერიოზულად შეზღუდა უმაღლესი მმართველი პირების შესაძლებლობა, რომ მცდელობა ქმედებაში გადაეყვანათ.

ორგანიზაციები, როგორც კოალიციები

მეცნიერები და მენეჯერები ერთნაირად მიიჩნევენ, რომ ორგანიზაციებს აქვთ, ან უნდა ჰქონდეთ, მკაფიო და თანმიმდევრული მიზნები, რომლებიც ხელისუფლების სათავეში ყოფნისას ისახება. ბიზნესში მფლობელები ანუმაღლესი რგოლის მენეჯერები სახავენ ისეთ მიზნებს, როგორცაა ზრდა და რენტაბელობა. სახელმწიფო ორგანოების მიზნებს ადგენს, ალბათ, კანონმდებლობა და არჩეული აღმასრულებლები. პოლიტიკური ფრეიმში კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ასეთ შეხედულებებს. კიერტი და მარჩი ხსნიან განსხვავებას მიზნების სტრუქტურულ და პოლიტიკურ შეხედულებებს შორის.

რამდენად შემთხვევითია, რომ სტანდარტულ ბუღალტერიაში ხელფასის გადახდას „ხარჯებს“ ვეძახით, ხოლო დივიდენდების გადახდას – „მოგებას“ და რატომ არ ხდება პირიქით? რატომ ხდება, რომ ჩვენს კვაზიგენეტიკურ მომენტებში გვიჩვენია ვთქვათ, რომ სულ პირველად იყო მენეჯერი, რომ მან დაიქირავა მუშები და კაპიტალი? ასიმეტრიულობის საზგასმამ მნიშვნელოვნად გაართულა ორგანიზაციული მიზნების გაგება. სირთულე გამოწვეულია იმით, რომ ჯამში, უფრო გასაგებია, თუ იტყვი, საწარმოს მიზანია მოგების მაქსიმალური გაზრდა, ვიდრე იმის თქმა, რომ საწარმოს მიზანია მაქსიმალურად გაუზარდოს ხელფასი სემ სმიტს, დარაჯის ასისტენტს (1963 წ. 30).

კიერტი და მარჩი დაახლოებით ასეთ რამეს ამბობენ: სემ სმიტი – დარაჯის ასისტენტი, ჯიმ ფორდი – ბრიგადირი და კალესტე კოენ-პეტერსი – კომპანიის პრეზიდენტი, ყველა ისინი დიდი კოალიციის, „Cohen-Peters Enterprises“-ის წევრები არიან. ყველა ითხოვს რესურსებს და ვაჭრობს, რომ რაც შეიძლება მეტი მიიღოს. კოენ-პეტერსს მეტი უფლებამოსილება აქვს, ვიდრე ჯოუნს ან ფორდს და, უთანხმოების შემთხვევაში, ჯოუნი ხშირად

იმარჯვებს, მაგრამ ყოველთვის – არა. მისი გავლენა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მეტად აიღებს ძალაუფლებას ხელში, სმიტთან, ფორდთან და კოალიციის სხვა წევრებთან შედარებით. 2001 წელს „Xerox“-ი ძალიან ახლოს იყო გაკოტრებასთან, რადგან მისი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი გარედან იყო მოსული და არაფერი გაეგებოდა ორგანიზაციის „თავში“ არსებული პოლიტიკისა. ფირმა დინებას მიჰყვებოდა, ხოლო კაპიტანმა გემზე კონტროლი დაკარგა. დირექტორის მონაცვლე ანა მულკაპი საზრიანი ინსაიდერი იყო. მან გააბა ურთიერთობები და კავშირები, რომლებიც „Xerox“-ის სწორ კურსზე დასაბრუნებლად სჭირდებოდა.

როდესაც მიზნებზე განხორციელებული პოლიტიკური ზეწოლა შესამჩნევია კერძო სექტორში, ის არც საჯაროდ იმალება, როგორც ეს „Challenger“-ის შემთხვევაში მოხდა. სახელმწიფო უწყებები მუშაობენ ქაოსურ პირობებში, მომხრეებით გარშემორტყმულები, როლებსაც აქვთ მოთხოვნები და ცდილობენ თავისას მიადწიონ. შედეგად მიზნების დამაბნეველ მრავალრიცხოვნობას ვიღებთ, რომელთაგან ბევრი წინააღმდეგობაში მოდის ერთმანეთთან. გაისხენეთ „გაზპრომი“, რუსეთის უდიდესი კომპანია და ბუნებრივი აირის მსოფლიოს უდიდესი მწარმოებელი. 2006 წელს იგი იყო მესამე ადგილზე მსოფლიოში ბაზრის კაპიტალიზაციის თვალსაზრისით, მას მხოლოდ „Exxon“-ი და „General Electric“ უსწრებდა. „გაზპრომი“ ბუნებრივი აირით ამარაგებს აღმოსვლეთი ევროპის უდიდეს ნაწილს და 25 პროცენტზე მეტს აწვდის საფრანგეთს, გერმანიას და იტალიას. მან, როგორც სახელმწიფო სააქციო კომპანიამ, მუშაობა დაიწყო ბორის ელცინის პრეზიდენტობის დროს და ვლადიმერ პუტინის პრეზიდენტობისას ნახევრად სახელმწიფო კომპანია გახდა, რომლის აქციების უდიდეს ნაწილს რუსეთის სახელმწიფო ფლობს.

მრავალმა დამკვირვებელმა იგრძნო, რომ „გაზპრომი“ ფუნქციონირებდა როგორც სახელმწიფო პოლიტიკის ნაწილი. გაზის ექსპორტის ფასები იმის მიხედვით იცვლებოდა, თუ რომელ სახელმწიფოს როგორი მეგობრული დამოკიდებულება ჰქონდა მოსკოვთან. „თუ ადამიანები სახელმწიფოდ აღვიქვამენ, ეს ჩვენ ნამდვილად არ გვაუბედურებს,“ – თქვა კომპანიის წარმომადგენელმა სერგეი კუპრიანოვმა. „ჩვენ სახელმწიფოსთან ვართ გაიგივებული“ (პასკუიერი, 2007 წ. გვ. 43). რუსეთის პრეზიდენტმა ვლადიმერ პუტინმა აღადგინა პატრიოტული გრძნობები. „გაზპრომი“ აწარმოებდა რუსეთის სახელმწიფო შემოსავლების მეოთხედს და პუტინმა დაინახა ნახშირწყლები, რომლებიც კარგად ენაცვლებოდა წითელ არმიას და შეიძლებოდა გამხდარიყო ბერკეტი, რომელიც რუსულ ძალაუფლებას გააძლიერებდა. ამავე დროს, რუსეთის მომხმარებლები გაზში საბაზრო ფასის დაახლოებით 20 პროცენტს იხდიდნენ. 2006 წელს, როდესაც კომპანია შეეცადა გაეზარდა ადგილობრივი ფასები, ინიციატივა დაიბლოკა სახელმწიფოს მიერ, რომელიც წინ იყურებოდა და საპრეზიდენტო არჩევნებისთვის ემზადებოდა. იყო კი ეს გიგანტი ბიზნესში იმისათვის, რომ სარგებელი მოეტანა მომხმარებლებისთვის, მენეჯმენტისთვის, დაინტერესებული მხარეებისთვის, კრემლისთვის თუ რუსეთის მოქალაქეებისთვის? რაც ყველაფერზე მნიშვნელოვანი და ყველაზე მთავარია არის ის, რომ ყველანი ერთი დიდი და დასვრილი „გაზპრომის“ კოალიციის მონაწილეები იყვნენ.

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან

ჰიტი ნომერი 2: რიჩარდ მ. კიერტი და ჯეიმს გ. მარჩი, „ფირმის ბიჰევიორისტული თეორია“ (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1953 წ.)

მეცნიერების უდიდესი ჰიტების მეორე ნომერია ეკონომისტ რიჩარდ კიერტის და პოლიტიკურ საკითხთა მეცნიერის ჯეიმს გ. მარჩის მიერ ორმოცი წლის წინ დაწერილი წიგნი. კიერტმა და მარჩმა თავიანთი ძირითადი მიზანი განმარტეს როგორც ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღების პროგნოზირებადი თეორიის შემუშავება, რომელსაც ღრმად აქვს ფესვები გადგმული რეალისტურ გაგებაში იმის შესახებ, თუ ფაქტობრივად როგორ ხდება გადაწყვეტილებების მიღება. მიაჩნდათ რა არარეალისტურად, მათ უარი განაცხადეს ფირმის, როგორც უნიტარული ორგანიზაციის (კორპორაციული „პირის“), ტრადიციულ ეკონომიკურ განმარტებაზე, რომელსაც აქვს ერთადერთი მიზანი და გულისხმობს მოგების მაქსიმალურ გაზრდას. ამის სანაცვლოდ, კიერტმა და მარჩმა ორგანიზაციები განიხილეს როგორც კოალიციები, რომლებიც ადამიანებისა და ქვეკოალიციებისგან შედგებიან. ეს შეხედულება გულისხმობდა პოლიტიკური ფრეიმის ცენტრალურ იდეას: მიზნები ჩნდებიან კოალიციის წევრებს შორის გარიგების პროცესიდან. კიერტი და მარჩი ასევე ამტკიცებდნენ, რომ „დამხმარე ხელფასები“ აუცილებელია, რადგან უპირატესობები მხოლოდ ნაწილობრივ შეთავსებადია და გადაწყვეტილებები იშვიათად აკმაყოფილებს ყველას. კოალიცია გადარჩება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის საკმარის სტიმულს იძლევა, რათა მნიშვნელოვანი წევრები შეიარაღონ გამგობაში. ეს არ არის ადვილი, რადგან რესურსები – ფული, დრო, ინფორმაცია და გადაწყვეტილების მიღების უნარი – შეზღუდულია.

გადაწყვეტილების მიღების გაანალიზებისას, კიერტმა და მარჩმა შემუშავეს ოთხი „შედარებითი კონცეფცია“, ანუ იმპლიციტური წესები, რომლებსაც ფირმები იყენებენ რათა გადაწყვეტილებები უფრო მართვადი გახადონ:

- **კონფლიქტის კვაზიგადაჭრა.** ნაცვლად კონფლიქტის გადაჭრისა, ორგანიზაციები პრობლემებს რამდენიმე ნაწილად ყოფენ და მათ სხვადასხვა ერთეულში ანაწილებენ. ერთეულები ადგილობრივად რაციონალურ გადაწყვეტილებებს იღებენ (მაგალითად, ბაზრის საკითხების სპეციალისტები აკეთებენ იმას, რაც უფრო მართებულად მიაჩნიათ მარკეტინგისთვის). გადაწყვეტილებები არასოდესაა თანმიმდევრული, მაგრამ საკმარისია ოდნავ კარგი მაინც იყოს, რომ კოალიციამ ფუნქციონირება გააგრძელოს.
- **გაურკვეველობის აცილება.** ორგანიზაციები იყენებენ გასამარტივებელი მექანიზმების ფართო სპექტრს, მაგალითად, სტანდარტულ ოპერატიულ პროცედურებს, ტრადიციებსა და

კონტრაქტებს, რომლებიც საშუალებას აძლევენ მათ, ისე იმოქმედონ, თითქოს გარემო იმაზე სუფთაა, ვიდრე ის სინამდვილეშია.

- **პრობლემატიკის კვლევა.** ორგანიზაციები ცდილობენ პრობლემა გადაჭრან იქვე, სადაც წარმოიშვა და პირველსავე მისაღებ გზას ირჩევენ.
- **ორგანიზაციული სწავლება.** დროთა განმავლობაში ორგანიზაციები ავითარებენ თავიანთი მიზნებისა და მისწრაფებების დონეს, ცვლიან რა ზრუნვისა და იგნორირების საგანს და, აქედან გამომდინარე, ძიების წესებსაც.

ძალაუფლება და გადაწყვეტილების მიღება

ორგანიზაციის ნებისმიერ დონეზე იქმნება ალიანსები, რადგან ადამიანებს ერთნაირი ინტერესები აქვთ და მიაჩნიათ, რომ მეტის გაკეთება შეუძლიათ ერთად, ვიდრე ცალკე. თავიანთი მიზნების მისაღწევად მათ სჭირდებათ ძალაუფლება. ძალაუფლება შეგვიძლია განვიხილოთ მრავალი თვალსაზრისით. სტრუქტურული თეორეტიკოსები, როგორც წესი, ხაზს უსვამენ უფლებამოსილებას, ლეგიტიმურ პრეროგატივას, რომ შეგეძლოს მიიღო საგადასაწყობო შესასრულებელი გადაწყვეტილებები. ამ თვალსაზრისით, მენეჯერები იღებენ რაციონალურ გადაწყვეტილებებს (ოპტიმალურს და მიზანთან შესაბამისს); მონიტორინგს უწევენ ქმედებებს, რათა გარანტირებული იყოს გადაწყვეტილებების აღსრულება; და აკეთებენ გათვლებს, თუ რამდენად კარგად ასრულებენ ხელქვეითები დირექტივებს. ამის საპირისპიროდ, ადამიანების რესურსების სფეროს თეორეტიკოსები, ნაკლებ აქცენტს აკეთებენ ძალაუფლებაზე და უფრო მეტს – უფლებებით აღჭურვაზე (ბენისი და ნანუსი, 1985 წ.; ბლოკი, 1987 წ.). ისინი სტრუქტურალისტებზე მეტად უსვამენ ხაზს უფლებამოსილების შეზღუდვებს და ამჯობინებენ ყურადღება გაამახვილონ გაგენაზე, რომელიც აძლიერებს მჭიდრო ურთიერთობებსა და თანამშრომლობას. ამის უკან დგას იმედი, რომ მონაწილეობა, გულახდილობა და თანამშრომლობა ჩაენაცვლება ძალაუფლებას.

პოლიტიკური ფრეიში უფლებამოსილებას განიხილავს როგორც ძალაუფლების მრავალ ფორმას შორის ერთერთს. იგი აღიარებს ინდივიდუალური (და ჯგუფური) მოთხოვნილებების მნიშვნელობას, მაგრამ ხაზს უსვამს, რომ მწირი რესურსები და შეუსაბამო უპირატესობები მოთხოვნებთან წინააღმდეგობაში მოდიან. პოლიტიკურ პრობლემას წარმოადგენს იმის გარკვევა, თუ როგორ უნდა მოახდინონ კონკურენტმა ჯგუფებმა უპირატესობების ფორმულირება და ძალაუფლების მობილიზება, რათა მიიღონ ის, რაც სურთ. ძალაუფლება, ამ შეხედულებით, არის ბორტება: „ჩვენ უნდა შევწყვიტოთ ძალაუფლების ყოველთვის ნეგატიური ტერმინებით აღწერა: [როგორცაა მაგალითად] იგი გამორიცხავს, იგი ავიწროვებს. სინამდვილეში, ძალაუფლება აწარმოებს; იგი ქმნის რეალობას“ (ფოუკოლტი, 1975 წ. გვ. 12).

ხელისუფლება და პარტიზნები

გამსონი (1968 წ.) აღწერს ურთიერთობას ორ ანტაგონისტს – ხელისუფლებებსა და პარტიზნებს (მიმდევრებს) – შორის, რომლებიც ხშირად ცენტრალურ როლს თამაშობენ როგორც ორგანიზაციების, ისე ხელისუფლების პოლიტიკაში. საკუთარი პოზიციიდან გამომდინარე, ხელისუფლების წარმომადგენლები უფლებამოსილი არიან მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებები, რომელთა შესრულებაც სავალდებულოა ხელქვეითებისთვის. კოალიციის ნებისმიერი წევრი, რომელსაც სურს მოახდინოს ქვევიდან ზევით ზემოქმედება, არის პოტენციური პარტიზანი. გამსონი ამ ურთიერთობას ასე აღწერს: „ხელისუფლებები არიან გავლენის სამიზნეები ან მიმღებები და სოციალური კონტროლის აგენტები ან ინიციატორები. პოტენციურ პარტიზნებს ამის საპირისპირო როლები აკისრიათ – გავლენის აგენტები ან ინიციატორები და სოციალური კონტროლის სამიზნეები ან მიმღებები.“ (გვ. 76).

ოჯახში მშობლები ხელისუფლების როლს ასრულებენ, ხოლო ბავშვები – პარტიზნების. მშობლები იღებენ სავალდებულო შესასრულებელ გადაწყვეტილებებს მაგალითად, დასაძინებლად წასვლის დროს, ტელევიზორის ყურების ან რომელმა ბავშვმა რომელი თოჯინით ითამაშოს, შესახებ. მშობლები იწყებენ სოციალურ კონტროლს, ხოლო ბავშვები არიან მშობლების გადაწყვეტილებების მიმღებნი. ბავშვები, თავის მხრივ, ცდილობენ გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილების მიმღებზე. ისინი დავობენ, რომ უფრო გაუხანგრძლივონ დასაძინებლად წასვლის დრო ან მიუთითებენ იმ უსამართლობაზე, რომ ერთ-ერთ ბავშვს ის მისცეს, რაც მეორეს უნდოდა. ისინი ცდილობენ გახლიჩონ ხელისუფლება იმით, რომ ლობობენ გაუწიონ ერთ-ერთ მშობელს მას შემდეგ, რაც მეორემ უარი უთხრათ. მათ შეიძლება შექმნან კოალიცია (და-მმასთან, ბებია-ბაბუასთან ან სხვებთან ერთად) და ეცადონ, რომ მოლაპარაკებების მსვლელობისას, გააძლიერონ თავიანთი პოზიციები.

ხელისუფლება არსებითაა ყველასათვის, ვისაც ფორმალური პოზიცია უკავია, რადგან სოციალური კონტროლი მასზეა დამოკიდებული. თანამდებობის პირებმა კონტროლი შეიძლება განახორციელონ მხოლოდ მანამდე, სანამ პარტიზნები პატივს სცემენ ან ისე ეშინიათ, რომ მათი ხელისუფლება ან ძალაუფლება ხელშეუხებელი რჩება. თუ პარტიზნები დარწმუნდნენ, რომ არსებული ხელისუფლება ძალზე ბოროტი და არაკომპეტენტურია და დიდხანს ვეღარ გააგრძელებს, ისინი გარისკავენ და შეეცდებიან ხელში ჩაიგდონ ძალაუფლება, თუ არ მიაჩნიათ, რომ ეს ხელისუფლება ძალიან საშიშია. ამის საპირისპიროდ, თუ პარტიზნები ენდობიან ხელისუფლებას, ისინი მიიღებენ და მხარს დაუჭერენ მას ნებისმიერი შეტევის შემთხვევაში (გამსონი, 1968 წ.; ბალდრიჯი, 1971 წ.).

თუ პარტიზანული ოპოზიცია ძალიან ძლევამოსილი ხდება, სახელისუფლებო სისტემები შეიძლება დაინგრუნენ. პროცესი შეიძლება ძალიან სწრაფად წარიმართოს როგორც ეს 1989 წლის აღმოსავლეთ ევროპისა და ჩინეთის მაგალითებმა გვიჩვენა. არსებულმა ხელისუფლებებმა დაკარგეს ლეგიტიმურობა რამდენიმე წლით ადრე, მაგრამ იძულების წესით და გადაწყვეტილებების მიღებაზე კონტროლით შეინარჩუნეს ძალაუფლება. როდესაც დაიწყო მასობრივი დემონსტრაციები, ხელისუფლება დადგა რთული გადაწყვეტილების

წინაშე: ან პოლიციის და არმიის გააქტიურება, ძალაუფლების შენარჩუნების მიზნით, ან იმის ყურება, თუ როგორ გაქრება მათი ხელისუფლება. ხელისუფლებებმა ჩინეთსა და რუმინეთში შეძლეს ოპოზიციის ჩახშობა. აღმოსვლეთ ევროპაში ხელისუფლებების მცდელობა ძალის გამოყენებით ჩაეხშოთ უკმაყოფილება, უსარგებლო აღმოჩნდა და მათი ლეგიტიმურობა ისევე მალე აორთქლდა, როგორც წყალი უდაბნოში.

აორთქლების პერიოდი, როგორც წესი, სწრაფი, მაგრამ საშიშია. პრობლემა იმაშია, შეძლებს თუ არა ახალი ხელისუფლება, რომ სწრაფად ადადგინოს კონსტიტუციური წყობა, რათა თავიდან აიცილოს ქაოსი. ორივეს, როგორც ხელისუფლებას, ისე პარტიზნებს აქვთ საბაბი, რომ ეშინოდეთ ისეთი მოხვედრის, რომელსაც წავაწყდით 1980-იან წლებში და ხელმეორედ – 2000 წლის დასაწყისში ლიბანში. ბოსნია და ლიბერია 1990-იან წლებში, სომალი – 1991 წლიდან მოყოლებული და ერაყი – აშშ-ის ინტერვენციის შედეგების გათვალისწინებით. ყოველი მათგანი ქრონიკული არეულობის და სიდატაკის სამწუხარო მაგალითია, სადაც არ იყო იმდენად ძლიერი ხელისუფლება, რომ პარტიზანული მოძრაობები კონტროლისთვის დაექვემდებარებინა.

ძალაუფლების წყაროები

ხელისუფლება არ წარმოადგენს ძალაუფლების ერთადერთ წყაროს. პარტიზნებს აქვთ სხვა წყაროებიც, რომლებიც შეუძლიათ გამოიყენონ. სოციალური სფეროს რამდენიმე მეცნიერი (ბალდრიჯი, 1971 წ.; ფრენცკი და რეივენი, 1959 წ. კანტერი, 1977 წ. პეფერი, 1981 წ.; 1992 წ. რუსი, 1994 წ.) ეცადა დაედგინა ძალაუფლების სხვადასხვა წყარო. სრული ჩამონათვალი ასეთია:

- **თანამდებობრივი ძალაუფლება (ხელისუფლება).** თანამდებობა გულისხმობს კონკრეტულ დონეზე ლეგიტიმურ უფლებამოსილებას. პროფესორები ანიჭებენ ხარისხებს, მოსამართლეები წყვეტენ დავებს. თანამდებობები ამა თუ იმ თანამდებობის პირს ათავსებენ მეტ-ნაკლები ძალაუფლების მქონე ადგილებზე, მაგალითად, კომუნიკაციისა და ძალაუფლების ქსელებში. ეს ხელს უწყობს როგორც სწორ უწყებაში ყოფნას, ისე სწორი სამსახურის ქონას. რომელიმე მიყრდენული დეპარტამენტის დიდებული სახელწოდება შეიძლება არაფერს ნიშნავდეს, მაგრამ ძალაუფლების მქონე ერთეულის ახალგაზრდა თანამშრომლებს შეიძლება მნიშვნელოვანი გავლენა მიანიჭოს. (პეფერი, 1992 წ.).
- **გასამრჯელოს კონტროლი.** სამსახურების, ფულის, პოლიტიკური მხარდაჭერის ან სხვა გასამრჯელოს მიცემის უნარს მოაქვს ძალაუფლება. ძალიან დიდი სხვაობაა ჩიკაგოს მერს რიჩარდ დალეს და ერაყის სულიერ ლიდერს მუქტადა ალ-სადრს შორის, რომელიც მაჰდის არმიას ხელმძღვანელობს, მაგრამ ორივე თავიანთი ძალაუფლების ფუნდამენტს იძლიერებს მომხრეებისთვის სამსახურების მიცემით და მომსახურების გაწევით (მიჰალოპულოსი და კიმბერლი, 2006 წ.; რუბინი 2007 წ.).
- **იძულებითი ძალაუფლება.** იძულებითი ძალაუფლება ეყრდნობა შევიწროებას, ბლოკირებას, შეჩერებას, ჩარევას ან დასჯას. პროფკავშირების შესაძლებლობა, რომ მოაწიონ გაფიცვები,

სტუდენტების უნარი, რომ დაიწყო მჯდომარე აქციები და არმიის შესაძლებლობა, რომ რაიმე ჩაახშოს – წარმოადგენენ იძულებითი ძალაუფლების მაგალითებს. ერთ-ერთი საშინელი მაგალითია ტერორისტი თვითმკვლელების თავდასხმების ზრდა გასული საუკუნის მეორე ნახევარში. „ტერორისტი თვითმკვლელების თავდასხმები 1980-დან 2003 წლებში შეადგენდა ყველა ტერორისტული თავდასხმის 3 პროცენტს, მაგრამ მთლიანობაში შეადგენდა სიკვდილიანობის ყველა შემთხვევის 48 პროცენტს, რაც საშუალო თვითმკვლელის თავდასხმას თორმეტჯერ უფრო სასიკვდილოს ხდის, ვიდრე ყველა სხვა ფორმის ტერორიზმს, რომ არაფერი ვთქვათ თუნდაც იმ უზარმაზარ დანაკლისზე, რომელიც ამერიკამ 11 სექტემბერს განიცადა.“ (ფეიფი, 2006 წ. გვ. 4).

- **ინფორმაცია და გამოცდილება.** ძალაუფლება მიედინება მათკენ, ვისაც გააჩნია ინფორმაცია და მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაჭრის უნარი. ძალაუფლება ეძლევა მარკეტინგის ექსპერტებს სამომხმარებლო პროდუქციის სფეროში ან ელიტური უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებს ან პოლიტიკურ კონსულტანტებს, რომლებიც პოლიტიკოსებს არჩევნებში ეხმარებიან.
- **რეპუტაცია.** რეპუტაცია აიგება გამოცდილებაზე. ადამიანების მუშაობის თითქმის ყველა სფეროში, ადამიანები აკეთებენ თავიანთი სამსახურეობრივი მიღწევების შესახებ ჩანაწერებს, რომლებიც ეფუძნებიან მათ წინა მიღწევებს. შესაძლებლობები და გავლენა ეძლევათ ძლიერი პიროვნების რეპუტაციის მქონე ადამიანებს, მსგავსად პოლიუფდელი სუპერვარსკვლავებისა, რომელთა დასწრებაც ფილმის სენსსზე ბილეთების გაყიდვას უწყობს ხელს.
- **პიროვნული ძალაუფლება.** ადამიანები, რომლებიც მიმზიდველები და გარემოსთან ურთერთქმედებაში არიან მათი ქარიზმის, ენერჯის, სიცოცხლისუნარიანობის, პოლიტიკური გამჭრიახობის, კარგად საუბრის, ხედვების ან სხვა თვისებების გამო, სხვა წყაროებისაგან დამოუკიდებლად არიან ძალაუფლებით აღჭურვილნი. ფრენჩმა და რავენმა (1995 წ.) გამოიყენეს ტერმინი „ეტალონის ძალაუფლება“, რათა აღეწერათ გავლენა, რომელიც მოდის, როდესაც ადამიანებს მოსწონხარ ან სურთ, რომ შენაირები იყვნენ. ჯონ კენედიმ და რონალდ რეიგანმა თავიანთი ძალაუფლება გაიფართოვეს იმით, რომ მათ პრეზიდენტობას შეჰმატეს მომხიბვლელობის, იუმორისა და თავისუფლების დონე, რაც ასე აკლდათ ჯიმი კარტერს და ჯორჯ უ. ბუშს.
- **აღიანსები და ქსელები.** ორგანიზაციაში საქმის კეთება გულისხმობს მუშაობას ადამიანებისა და ჯგუფების რთული ქსელების გავლით. მეგობრები და მოკავშირეები საქმეს გაცილებით ადვილად აკეთებენ. კოტერმა (1982 წ.) დაადგინა, რომ შედარებით მეტი და ნაკლები წარმატების მქონე უფროსი რგოლის მენეჯერებს შორის განსხვავება იყო მეგობრების და მოკავშირეების შექმნაზე და მათთან კავშირების დამყარებაზე ფოკუსირებაში. მენეჯერებს, რომლებიც ძალზე ცოტა დროს უთმობენ ქსელების შექმნას, გაცილებით მეტად უჭირთ საქმის კეთება.

- **ხელმისაწვდომობა დღის წესრიგზე და მისი კონტროლი.** ქსელების და ალიანსების დამხმარე პროდუქტს წარმოადგენს გადაწყვეტილებაზე ხელმისაწვდომობა. ორგანიზაციები და პოლიტიკური სისტემები, როგორც წესი, ზოგიერთ ჯგუფს უფრო მეტ ხელმისაწვდომობას აძლევენ გადაწყვეტილებების მიღებაზე, ვიდრე სხვებს. როდესაც გადაწყვეტილება მიიღება, იმათი ინტერესები, რომლებიც „მაგიდას უსხედან,“ კარგადაა წარმოდგენილი, მაშინ როდესაც არდამსწრეთა საკითხები ხშირად ან მახინჯდება, ან საერთოდ არ მიიღება მხედველობაში.
- **ფრეიმინგი: მნიშვნელობის და სიმბოლოების კონტროლი.** „სტრუქტურის შექმნა, რომლის შიგნითაც მოხდება საკითხების განხილვა და გადაწყვეტილებების მიღება, ხშირად შედეგის განხილვის ტოლფასია.“ (პფეფერი, 1992 წ. გვ. 203). ელიტებს და საზოგადოებრივი აზრის შემქმნელებს ხშირად შესწავთ უნარი, რომ მოახდინონ მნიშვნელობისთვის ფორმის მიცემა და მკაფიოდ ჩამოაყალიბონ მითები, რომლებიც იდენტობას, რწმენას და ღირებულებებს გამოხატავენ. თუ პოზიტიურ კონტექსტში განვიხილავთ, ეს აძლიერებს მნიშვნელობას და იმედს. თუ ცინიკურად შევხედავთ, მაშინ ელიტებს შეუძლიათ დაარწმუნონ სხვები, რომ მიიღონ და მხარი დაუჭონ ისეთ რაღაცას, რაც არ შედის მათ ინტერესებში (ბრაუნი, 1986 წ. ფროსტი, 1985 წ. ლაკოფი, 2004 წ.). ლაკოფი ამტკიცებდა, რომ 2000 და 2004 წლებში რესპუბლიკელების არჩევნებში გამარჯვება ეს იყო ფრეიმინგის საკითხებში გამოვლენილი უნარების დამსახურება, მაგალითად, „სამემკვიდრეო გადასახადის“ (რომელიც უღერს როგორც ქონების გადასახადი) გარდაქმნა „მემკვიდრეობის გადასახადად“ (რომელიც უღერს როგორც უსამართლობაზე შეურაცხყოფის დამატება).

პარტიზნების ძალაუფლების მრავალმხრივი წყაროები ზღუდავენ ხელისუფლების მიერ სავალდებულოდ შესასრულებელი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას. სახელმწიფო მოხელეები, რომლებიც მხოლოდ თანამდებობრივ ძალაუფლებას ეყრდნობიან, წარმოშობენ წინააღმდეგობას და ამიტომ მათ ან ეშმაკობაში ჯობნიან ან გადათელავენ სხვები, რომლებიც ძალაუფლების სხვა უფრო მრავალფეროვან ფორმებს იყენებენ. კოტერი (1985 წ.) ამტკიცებს, რომ მენეჯერული საქმიანობა მოდის უკვე თავისი ჩაშენებული „ძალაუფლების ნაპრალით“, რადგან თანამდებობრივი ძალაუფლება იშვიათად არის საკმარისი საქმის საკეთებლად. გამოცდილება, გასამრჯელო, იძულება, ალიანსი, ხელმისაწვდომობა, რეპუტაცია, ფრეიმინგი და პირადი ძალაუფლება ხელს უწყობენ ნაპრალის ამოვსებას.

ძალაუფლება შეიძლება იყოს ძალიან მერყევი, აღმავალი და დაღმავალი, რომელსაც ახლავს ცვლილებები ვითარებაში. ორგანიზაცია, რომელიც ყოველ წელს ახდენს მოგების დოკუმენტირებას, იშვიათად არის გარშემორტყმული პრეტენზიებით და მოთხოვნებით ცვლილებების განხორციელების თაობაზე. ამასთან, როგორც მრავალი კომპანიის პრეზიდენტმა იცის, პირველი ცუდი კვარტალი სათავეს უდებს გამგეობის წევრების, აქციონერებისა და ფინანსური ანალიტიკოსების სატელეფონო ზარების და წერილების მთელ ნაკადს. 1990-იანი წლების დასასრულს განვითარებული ბუმის დროს, საფონდო ბაზარზე „ყველა“ მდიდრდებოდა,

ხოლო ქარიზმატული მთავარი აღმასრულებელი დირექტორები, როგორებიც იყვნენ ჯეკ ველში, „ჯენერალ ელექტრიკში“ და ჟან-მარი მესიერი, „France's Vivendi“-ში, პოპულარული გმირები გახდნენ. მაგრამ ახალი საუკუნის პირველ წლებში, როდესაც ეკონომიკა, ბაზრები და ბიზნესის იმიჯი დაიმსხვრა, იგივე მოუვიდათ ზევით დასახელებულ გმირებსაც. 2002 წელს ველშიმ ღრმად შეურაცხყოფილად იგრძნო თავი, როდესაც საჯაროდ გახსნა კონვერტი და აღმოაჩინა გულუხვი საპენსიო თანხა, რომლითაც მისმა ძველმა კომპანიამ დააჯილდოვა. იმავე წელს, მესიერი კინწისკვრით გამოაგდეს გამგეობის წევრებმა, რომლებიც უკმაყოფილო იყვნენ კომპანიის აქციების ფასებით და მისი ამპარტავნული „ამერიკული“ ხელმძღვანელობის სტილით.

ერთხელ, შეწუხებულმა კლარკ კერმა აღნიშნა, რომ მისი როგორც ბერკლის კალიფორნიის უნივერსიტეტის კანცლერის უშუალო მოვალეობებში, როგორც ჩანს, შედიოდა „უზრუნველყო სექსის შესაძლებლობა სტუდენტებისთვის, პარკინგი – პროფესორ-მასწავლებლებისთვის და ფეხბურთი – კურსდამთავრებულებისთვის.“ ვითომ ხუმრობით ნათქვამი ეს შენიშვნა, ჭეშმარიტების მნიშვნელოვან მარცვალს შეიცავს: პრეზიდენტის ძალაუფლება განსაკუთრებით იმალება ინდეფერენტულობის ზონებში - ადგილებში, რომლებზეც მხოლოდ ძალიან ცოტა ადამიანი ზრუნავს. ინდეფერენტულობის ზონა შეიძლება გაფართოვდეს ან შესამჩნევად შევიწროვდეს, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მუშაობს ორგანიზაცია მისი მთავარი მომხრეების თვალში. 1960-იანი წლების ბოლოს მრავალი კოლეჯის პრეზიდენტმა დაკარგა სამსახური, რადგან მათ სტუდენტების მდელვარების გამოწვევა დაბრალდათ. მათ შორის იყო კერი, რომელმაც აღნიშნა, რომ მან, „ენთუზიაზმით სავსემ,“ შესული არ იყო ოფისში, რომ დატოვა სამსახური. მენეჯერებმა უნდა თვალი ადევნონ ინდეფერენტულობის ზონის საზღვრების გადანაცვლებას, რათა არ წააწყდნენ ისეთ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც ერთი შეხედვით უსაფრთხონი არიან, მაგრამ მოულოდნელი კრიტიკისა და წინააღმდეგობის ცეცხლს აღვივებენ.

ძალაუფლების განაწილება: ზედმეტად და ოპტიმალურად შეკავშირებული სისტემები

ორგანიზაციები და საზოგადოებები მიშენდებიან განსახვადებიან ერთმანეთისგან ძალაუფლების განაწილების თვალსაზისისით. ალდერფერი (1979წ.) და ბრაუნი (1983) განასხვავებენ ზედმეტად და ოპტიმალურად შეკავშირებულ სისტემებს. *ზედმეტად შეკავშირებულ სისტემაში* ძალაუფლება ზედმიწევნით კონცენტრირებული და ყველაფერი მკაცრად რეგულირებულია. *ოპტიმალურად შეკავშირებულ სისტემაში* ძალაუფლება გაფანტულია და სისტემა ზერეფედ კონტროლდება. ზედმეტად შეკავშირებული სისტემა არეგულირებს პოლიტიკას მკაცრი ხელით; ოპტიმალურად შეკავშირებული სისტემა ღიად აძლევს სტიმულს კონფლიქტსა და ძალაუფლებრივ თამაშებს.

თუ ძალაუფლება უკიდურესად რეგულირებულია, პოლიტიკური აქტივობა ხშირად იძულებულია ფარულად იმოქმედოს. 1980-იან წლებში მიხეილ გორბანოვის და „გლასნოსტის“ („ღიაობა“) გამოჩენამდე დასავლეთელებს ახასიათებდათ საბჭოთა კავშირის წარმოჩენა ერთნაირად მოაზროვნე ადამიანების ერთ დიდ ამორფულ მასად, რომლებსაც, იყვნენ რა ათწლეულების განმავლობაში სახელმწიფო პროპაგანდის იდეოლოგიური

დამუშავების ქვეშ, ტვინებს ურეცხავდნენ. ეს არ იყო მართალი, მაგრამ ეს ფუნდამენტური რეალობა თვით საბჭოთა სისტემის ეგრეთ წოდებულ ექსპერტებსაც კი გამოჩნდა. (ალტერმანი, 1989 წ.). ეთიკური, პოლიტიკური, ფილოსოფიური და რელიგიური განსხვავებები ჩუმად დუღდა მიწის ქვეშ, მანამ, სანამ კრემლს შეეძლო შეენარჩუნებინა მკაცრად რეგულირებული საზოგადოება. „გლასნოსტმა“ ფარდა ახადა ყველა საიდუმლოს, გამოიწვია რა დებატები და სხვადასხვა აზრთა ამოფრქვევა, რასაც სწრაფად მოჰყვა ძველი წესრიგის ნგრევა საბჭოთა კავშირსა და მთელს აღმოსავლეთ ევროპაში. თითქმის ერთ დამეში აღმოსავლეთი ევროპის უდიდესი ნაწილი ზედმეტად შეკავშირებულიდან ოპტიმალურად შეკავშირებულ სისტემაზე გადავიდა.

2003 წელს ერაყში დაწყებულმა ომმა ანალოგიური შედეგი გამოიღო. სადამ ჰუსეინის ზედმეტად შეკავშირებული რეჟიმის ნგრევამ წარმოშვა ძალაუფლების ვაკუუმი, რამაც მოიხილა უამრავი კანდიდატი, რომლებიც ერთმანეთს ეჯიბრებოდნენ უმადლეს ხელისუფლებაში მოსასვლელად. 2006 წლისთვის ერაყს ჰქონდა ახალი სახელმწიფოს ფორმალური ელემენტები, მათ შორის კონსტიტუცია და არჩეული პარლამენტი, მაგრამ ორი წლის გასვლის შემდეგაც, ჯერ კიდევ გაურკვეველი იყო როდის ან საერთოდ თუ, შეძლებდა სახელმწიფო, რომ კონფლიქტი და ქაოსი კონტროლისთვის დაექვემდებარებინა.

კონფლიქტი ორგანიზაციებში

პოლიტიკური ფრეიმი ხაზს უსვამს, რომ მწირი რესურსების და განსხვავებული ინტერესების კომბინაცია, ისევე გარდუვალად წარმოშობს კონფლიქტს, როგორც დღეს მოსდევს დამე. კონფლიქტი არ განიხილება როგორც რაღაც ისეთი, რაც უნდა ჩაახშო ან აღმოფხვრა. სხვა ფრეიმები კონფლიქტს განსხვავებულად განიხილავენ. მაგალითად, სტრუქტურული ფრეიმი კონფლიქტს განიხილავს როგორც ეფექტიანობის დამაბრკოლებელ ფაქტორს. იერარქიული კონფლიქტი ქმნის შესაძლებლობას, რომ დაბალმა დონეებმა იგნორირება გაუკეთონ ან გადაუხვიონ მენეჯმენტის დირექტივებს. მთავარ პარტიზანულ ჯგუფებს შორის დაწყებულმა კონფლიქტმა შეიძლება ძირი გამოუთხაროს ხელმძღვანელობის ფუნქციონირების შესაძლებლობებს. სწორედ ასეთი საშიშროებები აჩვენებენ, თუ რატომ ანიჭებს სტრუქტურული პერსპექტივა უპირატესობას კარგად განსაზღვრული, ავტორიტეტული სამსახურებრივი დაქვემდებარების ჯაჭვის შექმნას.

პოლიტიკური თვალსაზრისით, კონფლიქტი არ წარმოადგენს რაიმე განსაკუთრებულ პრობლემას ან რაიმე ცუდის მაჩვენებელ ნიშანს. ორგანიზაციული რესურსები მწირია; იშვიათად არის შესაძლებელი რომ ყველას მისცე ის, რაც უნდა. ადამიანები ერთმანეთს ეჯიბრებიან სამსახურების, ტიტულების და პრესტიჟის გამო. დეპარტამენტები ეჯიბრებიან ერთმანეთს რესურსებისა და ძალაუფლების გამო. ინტერესთა ჯგუფები მეტოქეობენ პოლიტიკური დათმობებისთვის. თუ ერთი ჯგუფი აკონტროლებს პოლიტიკურ პროცესს, სხვები შეიძლება შეავიწროონ. კონფლიქტი ჩვეულებრივი და გარდუვალი რამაა. ეს არის კოლექტიური ცხოვრების ბუნებრივი შედეგი.

პოლიტიკური პრიზმა უფრო მეტ ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიასა და ტაქტიკაზე და არა კონფლიქტის მოგვარებაზე. კონფლიქტს ახასიათებს როგორც მოგება, ისე ხარჯები: „შეიდი, ჰარმონიული ორგანიზაცია ერთდროულად შეიძლება იყოს აპათიური, შემოქმედებითი უნარის არმქონე, ინერტული, მოუქნელი და არაგულისხმიერი ორგანიზაცია. კონფლიქტი კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს *სტატუს კვოს* [და] იწვევს დაინტერესებას და ცნობისმოყვარეობას. ეს არის პიროვნული და სოციალური ცვლილების, შემოქმედებითობისა და სიახლის საფუძველი. კონფლიქტი ხელს უწყობს ახალ იდეებს და მიდგომებს პრობლემების მიმართ, სტიმულს აძლევს რა ნოვატორობას.“ (ჰეფრონი, 1989 წ. გვ. 185).

ორგანიზაციამ შეიძლება გამოსცადოს ბევრი ან ძალიან ცოტა კონფლიქტი (ბრაუნი, 1983 წ.; ჰეფრონი, 1989 წ. ჯენი, 1995 წ.). შეიძლება საჭირო გახდეს ჩარევა, რათა ჩაკლა ან ჩაახშო ინტენსიურობა, რაც სიტუაციაზე დამოკიდებული (ჰეფეცი და ლინსკი, 2002 წ.). კონფლიქტის რაოდენობაზე უფრო მნიშვნელოვანი არის ის, თუ როგორ მოხდება მისი მართვა. ცუდად მართული კონფლიქტი იწვევს ფარულ დაპირისპირებას და ძალაუფლების დესტრუქციულ ბრძოლას ორგანიზაციის შიგნით, რაც აშკარად გამოჩნდა *ჩელენჯერის* და *კოლუმბიას* შემთხვევებში. მაგრამ კარგად მართულმა კონფლიქტმა შეიძლება სტიმული მისცეს კრეატიულობას და ნოვატორობას, რაც ორგანიზაციას კიდევ უფრო გამოაცოცხლებს, უფრო მოქნილს გახდის და უფრო ეფექტიან სამუშაო ადგილად აქცევს. (კოტერი, 1985 წ.).

კონფლიქტის წამოჭრის ყველაზე დიდი შესაძლებლობა არსებობს ჯგუფებსა და ერთეულებს შორის არსებულ მიჯნაზე ან გადაკვეთის ადგილებში. ჰორიზონტალური კონფლიქტი წარმოიქმნება დეპარტამენტებს ან განყოფილებებს შორის მიჯნაზე; ვერტიკალური კონფლიქტი ჩნდება დონეებს შორის არსებულ საზღვრებზე. კულტურული კონფლიქტი თავს იჩენს სხვადასხვა ღირებულებების, ტრადიციების, რწმენის და ცხოვრების სტილის მქონე ჯგუფებს შორის. უფრო დიდ საზოგადოებაში კულტურული ჩხუბები შეიძლება სამუშაო ადგილებამდე დავიდეს, რამაც შეიძლება წარმოშვას დაძაბულობა სქესობრივი, ეთნიკური, რასობრივი და სხვა განსხვავებების ირგვლივ. მაგრამ ორგანიზაციებს თავიანთი საკუთარი ღირებულებებით დაკეტი გააჩნია. მენეჯმენტის კულტურა განსხვავდება კლიენტებთან მომსახურე თანამშრომლების კულტურისგან. მუშაკები, რომლებიც კარიერულ კიბეზე წინაურდებიან, ხანდახან ებრძვიან იმ რთულ ცვლილებებს, რომლებსაც მათი ახალი ფუნქცია მოითხოვს.

მენეჯმენტის გამოწვევას წარმოადგენს დაადგინოს და მართოს ზღვარზე არსებული კონფლიქტი. სხვა ფორმების მსგავსად იგი შეიძლება იყოს პროდუქტიული ან შემახუსტებელი. ერთეულის მენეჯერების ან პროფკავშირების წარმომადგენლების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს, რომ იყენენ თავიანთი ჯგუფების საიმედო დამცველები პოლიტიკურ არენაზე, სადაც მრავალი მოთამაშეა, რომელიც კონკურენტულ ინტერესებს წარმოადგენს. მათ უნდა გამოიმუშაონ მოლაპარაკებების გამართვის უნარი, რათა შექმნან ალიანსები და დაიცვან შეთანხმებები. ეს საშუალებას მისცემს მათ ჯგუფებს, რომ განაგრძონ წინ სვლა „ყოველგვარი ფიზიკური ან ფსიქოლოგიური სისხლისღვრის გარეშე, გონივრულად და თავდაჭერილად.“ (ლეი, 1998 წ. გვ. 71).

მორალური ლაბირინთები: წინსვლის პოლიტიკა

ნუთუ ძალაუფლების, საკუთარი ინტერესების, კონფლიქტის და პოლიტიკური თამაშების სამყარო გარდუვალად ქმნის დაუნდობელ ჯუნგლებს, სადაც ძლიერი ჯაბნის სუსტს? არის თუ არა დაურეგულირებელი ორგანიზაცია აუცილებლად საზიზღარი, სასტიკი ადგილი, სადაც ღირებულებები და ეთიკა შეუსაბამოა? ეთიკასთან დაკავშირებით ბოლო წლებში განვითარებული სკანდალები აძლიერებენ არსებულ ეჭვს, რომ საბაზრო ეკონომიკის სფეროს მორალური უდრის აბსოლუტურ ამორალობას.

ჯაკალი (1988 წ.) კორპორაციას განიხილავს როგორც პოლიტიკური ინტრიგებისა და ალიანსების, დომინანტობის და მორჩილების, კონფლიქტის, საკუთარი ინტერესების და „მორალური ლაბირინთების“ სამყაროს. იგი ამტკიცებს, რომ „გონიერი და ამბიციური მენეჯერები ეწინააღმდეგებიან ერთიანობის დამამშვიდებელ ტრივიალობას, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი დიდი მონდომებით მოუწოდებენ ამისკენ და მოუთმენლად ელიან ინტერესების გარდაუვალ შეჯახებას კორპორაციული ცხოვრების ცოცხალი და მხიარული ზედაპირის ქვეშ.“ (გვ. 37). კარიერულ კიბეზე ასვლა აუცილებლად გულისხმობს კონკურენციას სტატუსისთვის განკუთვნილი მწირი რესურსის მოსაპოვებლად. საინტერესო მითია, რომ თავისუფალი და სამართლიანი კონკურენცია უზრუნველყოფს უკეთესი მუშაობის გამარჯვებას, მინიმუმ საბოლოოდ მაინც.

მენეჯერულ საქმიანობაში მუშაობის შეფასება ბუნდოვანებით არის სასვე. არსებობს მრავალი კრიტერიუმი, რომელთაგან ზოგიერთი მხოლოდ სუბიექტური მსჯელობის მეშვეობით შეიძლება შეფასდეს (განსაკუთრებით უფროსის და სხვა ზემდგომების მიერ). ხშირად ძნელია გამოყო ინდივიდუალური მუშაობა ჯგუფური მუშაობისგან ან ეგზოგენური ფაქტორების ოჯახისგან. დიდი ნიშნელობა შეიძლება ჰქონდეს იმასაც, თუ ვინ ახდენს შეფასებას. როდესაც „ენრონის“ გონიერმა, კრეატიული ენერჯის მქონე მაკლერებმა შეიმუშავეს ჭკვიანური ტექნოლოგია სახელწოდებით - „მოკლეზე წადი“ და „ქონიანი ბიჭი“, რათა გამოეყენებინათ 2001 წელს კალიფორნიის ენერგობაზარზე არსებული კრიზისი, იმსახურებდნენ კი ისინი მოწონებას საბოლოო მოგების ასეთი რეკლამირების გამო? თუ ციხეში ჩასმის დრო იყო? იმსახურებდნენ თუ არა მაღალ შეფასებას მათი სიმტკიცისა და პატიოსნებისთვის „Thiokol“-ის ინჟინრები, რომლებიც იბრძოდნენ, რომ გაეჩერებინათ „ჩელენჯერის“ გაშვება, თუ დაბად შეფასებას იმსახურებენ, რადგან ვერ დაარწმუნეს თავიანთი ხელმძღვანელები? როდესაც ამ ინჟინრებიდან ზოგიერთმა საჯაროდ დაიწყო კრიტიკა, რის დემონსტრირებას ახდენდნენ ისინი, გამბედაობის თუ არალოიალურობის? პრესა მუდმივად აქებს და ადიდებს სიმართლის მოქმედებს, მიუხედავად იმისა, რომ მათ დამჭირაველები სირცხვილის ბოძზე აკრავენ ან გამოხევენ (ალფორდი, 2001 წ.). ამის მაგალითია ურნალ „Time“-ის 2002 წლის „წლის ადამიანის“ ჯილდო, რომელიც მისცეს სამ ქალს. მათ ამხილეს თავიანთი დამჭირაველები - „ენრონი“, „WorldCom“ და „FBI“. იმ დროს, როდესაც ისინი დააჯილდოეს, ყველანი წამოსული იყვნენ სამსახურებიდან, რადგან მათ მოღალატეებად მიიჩნევდნენ და არა გამბედაობისა და პატიოსნების მაგალითად.

მენეჯერები ხშირად აცნობიერებენ, რომ დაწინაურება და წარმატება არის პირადი „ნდობის ფაქტორი“, რომელიც სოციალურად და

პოლიტიკურად კორექტული საქმეების კეთებიდან მოდის. პოლიტიკური კორექტულობის განმარტება ასახავს ძალაუფლების ჩუმ ფორმებს, რომლებიც ღრმად არიან ჩადებული ორგანიზაციულ ფრეიმებსა და სტრუქტურებში (ფროსტი, 1986 წ.). ვინაიდან დაწინაურება და სათავეში მოქცევა მრავალი მენეჯერის მთავარი საზრუნავი ხდება (დალფონი, 1959 წ.; ჯაკალი, 1989 წ.; რიტი და ფუნკაუზერი, 1982 წ.), ორგანიზაციებმაც და ადამიანებმაც პოლიტიკურ თამაშებში ჩართვის კონსტრუქციული და პოზიტიური გზები უნდა შეიმუშაონ. საკითხი არ დგას, ექნებათ თუ არა ორგანიზაციებს პოლიტიკა, არამედ – რა ტიპის პოლიტიკა ექნებათ მათ. ჯაკალის შეხედულება იმედის მომცემი არ არის:

ბიუროკრატია ერთმანეთისგან გამოყოფს ქონებაზე საკუთრებას და მასზე კონტროლს, სოციალურ დამოუკიდებლობას და უფლებას, შინაარსს და გარეგნობას, ქმედებას და პასუხისმგებლობას, ვალდებულებას და დანაშაულს, ენას და მნიშვნელობას, ჰეშმარტების ცნებებსა და რეალობას. და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, და რაც ამ დანაწევრების ბოლოშია მოქცეული, ის ერთმანეთისგან გამოყოფს სამსახურისა და გადარჩენის მნიშვნელობების ტრადიციულ კავშირს. ბიუროკრატულ სამყაროში ვინმეს წარმატება, ვინმეს არჩევა, აღარ არის დამოკიდებული მიუღწევებელ ღმერთზე, არამედ დამოკიდებულია ვიღაც ზემდგომის პრეტენზიების და ბაზრის მოთხოვნებზე; ვიღაც აღწევს ეკონომიკურ ხსნას იმდენად, რამდენადაც ასიამოვნებს და დაემორჩილება მის ახალ ღმერთს, ანუ მის ბოსს, ისევე როგორც უპირო ბაზრის მოთხოვნებს. (1988 წ. გვ. 191-192).

ეს არ არის ღამაზი სურათი, მაგრამ იგი ხშირად არის ზუსტი სურათი. წარმატებული პოლიტიკა არის შესაძლო ალტერნატივა, თუმცა მისი მიღწევა ძნელია. მომდევნო თავში შევისწავლით გზებს, რომელთა მეშვეობითაც მენეჯერი შეიძლება კონსტრუქციული პოლიტიკოსი გახდეს.

რეზიუმე

ტრადიციული შეხედულება ორგანიზაციებს განიხილავს როგორც ლეგიტიმური ხელისუფლების მიერ შექმნილ და გაკონტროლებულ ერთეულს, რომელიც ადგენს მიზნებს, ადგენს სტრუქტურას, ქირობს და მართავს თანამშრომლებს, უზრუნველყოფს სწორი მიზნების შესრულებას. პოლიტიკური შეხედულება ახდენს სამყაროს სხვანაირ ფორმირებას: ორგანიზაციები არიან კოალიციები. ისინი შედგებიან ადამიანებისგან და ჯგუფებისგან, რომლებსაც ახასიათებთ მუდმივი განსხვავებები და ცხოვრობენ მწირი რესურსების სამყაროში. სწორედ ეს ათავსებს ძალაუფლებას და კონფლიქტს ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღების ცენტრში.

ხელისუფლებებს აქვთ თანამდებობრივი ძალაუფლება, მაგრამ მათ შეიძლება კონკურენცია გაუწიოს მრავალმა სხვა მეტოქემ, რომლებიც სხვა ფორმის ბერკეტებს ფლობენ. მეტოქეებს მოაქვთ თავიანთი საკუთრი შეხედულებები, ღირებულებები და ინტერესები. ისინი ეძებენ ხელმისაწვდომობას სხვადასხვა ფორმის ძალაუფლებაზე და ერთმანეთს ეჯიბრებიან, რომ შეზღუდულ ორგანიზაციულ ღვეზელში თავიანთი წილი მწირი რესურსები მოიპოვონ.

პოლიტიკური კუთხით, მიზნები, სტრუქტურა და პოლიტიკა ჩნდება მთავარ დაინტერესებულ ჯგუფებს შორის ხანგრძლივი გარიგებებისა და მოლაპარაკებების პროცესის შედეგად. ხანდახან ლეგიტიმური ხელისუფლებები კოალიციის დომინანტი წევრები არიან, რაც ასეც არის ხოლმე პატარა ორგანიზაციებში, რომლებსაც მესაკუთრეები მართავენ. მაგრამ მსხვილ კორპორაციებს ხშირად აკონტროლებენ მმართველობის მაღალი ეშელონები და არა აქციონერები ან დირექტორთა საბჭო. სახელმწიფო ორგანოებს კი უფრო მეტად შეიძლება აკონტროლებდნენ სახელმწიფო მოხელეები, ვიდრე სათავეში მყოფი პოლიტიკური ლიდერები. იმ რაიონში, სადაც სკოლაა განთავსებული, დომინანტური ჯგუფი შეიძლება იყოს მასწავლებლების პროკავშირები და არა სკოლის გამგეობა ან მმართველი. ასეთ შემთხვევებში, რაციონალისტებს მიაჩნიათ, რომ დღის წესრიგი არამართებული ადამიანების მიერ იქნა შედგენილი. მაგრამ პოლიტიკური ხედვა ამტკიცებს, რომ ძალაუფლების გამოყენება მიმდინარე შეჯიბრებების შემაღენელი ნაწილია. ისინი, რომლებიც მოიპოვებენ და თავის სასარგებლოდ გამოიყენებენ ძალაუფლებას, იქნებიან გამარჯვებულები.

არანაირი გარანტია არ არსებობს, რომ ისინი, ვინც ძალაუფლებას მოიპოვებენ გონიერად ან სამართლიანად გამოიყენებენ მას. მაგრამ ძალაუფლება და პოლიტიკა არ არის უცილობლად ღირსების შემლახველი ან დესტრუქციული. კონსტრუქციული პოლიტიკა არის შესაძლებლობა, უფრო მეტიც, აუცილებელი აღტერნატივა, თუ ვაპირებთ შევქმნათ ისეთი ინსტიტუციები და საზოგადოებები, რომლებიც იქნებიან როგორც სამართლიანი, ისე ეფექტიანი.

თავი მეათე

მენეჯერი როგორც პოლიტიკოსი

1980-იანი წლების დასაწყისში ბილ გეითსი სწორ ადგილზე იდგა, როდესაც გამოჩნდა „IBM“-ის ახლად შექმნილი და სწრაფად მზარდი პერსონალური კომპიუტერების ბიზნესი, რომელიც ოპერატიულ სისტემას ეძებდა. გეითსს არ ჰქონდა, მაგრამ მისმა პარტნიორმა პოლ ალენმა იცოდა ვის ჰქონდა ასეთი სისტემა. გეითსმა „QDOS“-ში (სწრაფ და სტანდარტულ ოპერატიულ სისტემაში), ანუ მეოცე საუკუნის გარიგებაში – თუ მოპარვაში, გადაიხადა 75,000 ამერიკული დოლარი. გეითსმა „DOS“-ს სახელი შეუცვალა და იგი „IBM“-ს მიჰყიდა, მაგრამ შორსმჭვრეტელურად შეინარჩუნა სხვა ვინმესთვის მასზე ლიცენზიის გაცემის უფლება. „DOS“-ი მალე გახდა ძირითადი ოპერატიული სისტემა მსოფლიოს მასშტაბით არსებული ყველა პერსონალური კომპიუტერისთვის. თავად გეითსი კი იდგა იმ გზაზე, რომელიც მას მსოფლიოს უმდიდრეს ადამიანად აქცევდა (მენსი და ენდრიუსი, 1994 წ.; ზახარი, 1994 წ.).

„Windows,“ რომელიც „DOS“-ის თავზე მოსიარულე გრაფიკული ინტერფეისი იყო, კიდევ ერთი უზარმაზარი ნახტომის გაკეთების საშუალებას უმზადებდა „Microsoft“ იმპერიას. მაგრამ მანამდე, 1980-იან წლების ბოლოსკენ, გეითსს პრობლემა ჰქონდა. მანაც და ყველა სხვამაც იცოდა, რომ „DOS“-ი მოძველებული და საშინლად არასრულყოფილი იყო. პრობლემიდან გამოსავლად „OS/2“ იქნა მიჩნეული, ახალი ოპერატიული სისტემა, რომელიც ერთობლივად შემუშავდებოდა „Microsoft“-ის და „IBM“-ის მიერ, მაგრამ ეს იყო დაძაბული პარტნიორობა. „IBM“-ის წარმომადგენლები „Microsoft“-ს განიხილავდნენ როგორც უდისციპლინო ყმაწვილების ჯგუფს. „Microsoft“-ის ბიჭები ხვნიშოდნენ, რომ „ლურჯი გიგანტი“ „ცუდი კოდური სისტემის, ცუდი დიზაინის და ცუდი პროცესის“ უიმედოდ ბიუროკრატიული მწარმოებელი იყო (მენსი და ენდრიუსი, 1994 წ. გვ. 425). ბილ გეითსმა, საშინლად პესიმისტურად განწყობილმა „OS/2“-ის ეფექტიანობის მიმართ, გადაწყვიტა თავი დაეხლებია და შეექმნა ახალი ოპერატიული სისტემა სახელად „Windows NT“-ი. გეითსმა სამსახურში აიყვანა „Digital Equipment“-ის ბრწყინვალე, მაგრამ ჭირვეული, თანამშრომელი დეივ კატლერი, რათა იგი ჩადგომოდა სათავეში ამ საქმეს. კატლერის მეთაურობით შექმნა ოპერატიული სისტემა, რომელც დაესმარა „DEC“-ს გაბატონებულიყო მინიკომპიუტერების ინდუსტრიაში.

გეთისი მიხედვით, რომ კატლერი ცნობილი იყო „არა თავისი მომხიბვლევლობით, არამედ თავისი კოდების სისტემით“ (ზახარი, 1993 წ. გვ. A1). საქმე კარგად დაიწყო, მაგრამ კატლერი დაჟინებით მოითხოვდა პატარა გუნდის შენარჩუნებას და ოპერატიული სისტემის „ბირთვის“ გარდა, სხვა არანაირი პასუხისმგებლობის აღება უნდოდა. მან ჩათვალა, რომ სხვასაც შეეძლო ისეთ დეტალებზე ემტერია თავი, როგორც, მაგალითად, მომხმარებლის ინტერფეისი იყო. გეთისმა იგრძნო პოტენციური საშიშროების მოახლოება, მაგრამ ისეთი ტემპერამენტის ადამიანისთვის, როგორც კატლერი იყო, რაიმე წესების დაწესება ისეთივე იმედისმომცემი იყო, როგორც პიკასოსთვის ხატვის სწავლება. ამიტომ გეთისმა ეს საქმე მშვიდ და ელეგანტურ პოლ მარიცს დაავალა. დაიბადა რა სამხრეთ აფრიკაში, მარიცმა, სანამ გადაწყვეტდა, რომ პროგრამული უზრუნველყოფა მისი ბედ-ილბალი იყო, მანამ კეიპტაუნში კარგად შეისწავლა მათემატიკა და ეკონომიკა. „Microsoft“-ში მუშაობა მან 1986 წელს დაიწყო და გახდა მისი „OS/2“-ის ლიდერი. მას დაევალა „Windows NT“-ის არაფორმალური კონტროლი, რასაც ძალიან ცივად შეხვდნენ.

დაიწყო რა რეგულარული შეხვედრები კატლერთან „NT“-ს საკითხებთან დაკავშირებით, მარიცი ხშირად ხდებოდა შეურაცხმყოფელი გულგრილობის მსხვერპლი მისი მხრიდან. ერთხელ მარიცმა გულუბრყვილოდ უთხრა კატლერს – „ჩვენ უნდა...“ კატლერმა შეაწყვეტინა: „ჩვენ! ვინ არიან ჩვენ? შენ და შენს ჯიბეში მყოფი თავი ხომ არა?“ მარიცი არაფერს პასუხობდა ხოლმე ასეთ გამოხდომებზე და ხუმრობასაც კი ეძებდა ხოლმე კატლერის ეპითეტების აშკარად ულევ მარაგში. მან არ მისცა კატლერს უფლება, ხელჩართულ ჩხუბში ჩაეთრია იგი, რადგან იმედი ჰქონდა, კატლერი „თავად მოისურვებდა“ მეტი პასუხისმგებლობის გამოჩენას, რადგან *სტატუს კვოს* მინუსები სულ უფრო შესამჩნევი გახდა (ზახარი, 1994, გვ. 76).

მარიცმა მოხიბლა კატლერი მიმზიდველი გამოწვევებით. 1990 წლის დასაწყისში მან ჰკითხა კატლერს, ხომ ვერ შეძლებდა „COMDEX“-ზე, დარგის ამ უდიდეს სავაჭრო გამოფენაზე, „NT“-ს დემონსტრირებას. კატლერი ანკესზე წამოეგო. მარიცმა იცოდა, რომ ეს ჩვენება „NT“-ს ნაკლოვანებებს გამოავლენდა (ზახარი, 1994 წ.). მოგვიანებით, როდესაც გაბრაზებულმა გეთისმა უკმაყოფილების გამოხატვა დაიწყო, რომ „NT“-ი ძალიან აგვიანებდა, იყო ძალიან დიდი და ძალიან ნელი, მარიცმა უკარნახა, რომ „ეს პროდუქტი დეივისგან გაეთავისუფლებინა.“ (გვ. 208). მარიცის მოთმინებამ საბოლოოდ ნაყოფი გამოიღო და იგი დაწინაურდა მთელი ოპერატიული სისტემების შემქმნელი დეპარტამენტის უფროსის თანამდებობაზე.

ამ დაწინაურებამ მარიცს კატლერზე და მთელ „NT“-ს პროექტზე ფორმალური და ფაქტობრივი უფლებამოსილება მისცა. მიუხედავად ამისა, იგი მაინც თავს არიდებდა კონფრონტაციას, ერჩინა რა დალოდებოდა კატლერის მოსვლას, რომ ენახა მარიცის ხედვების ეფექტი. კატლერი და მისი შიდა წრე კი სულ უფრო მეტად ხედავდა მარიცში ძალაუფლების ცენტრს და არა ცარიელ ფუნქციონერს. „იგი ძალიან მნიშვნელოვანია ამ პროექტისთვის,“ – თქვა კატლერის ერთ-ერთმა ყველაზე ლოიალურმა მოადგილემ. „მან, ყველა ჯერზე რაღაც ახალი მიიღო. ნელ-ნელა ისე აურია ყველაფერი თავის გზაზე, სანამ

ყველასთვის ცხადი არ გახდა თუ ვინ მართავდა ამ შოუს. თავად ის.“ (გვ. 24).

კოლუმბიასა და ჩელენჯერის შესახებ მეცხრე თავში აღწერილი შემთხვევები ამტკიცებენ ტანში გამცრულ გაკვეთილს პოლიტიკური წნეხის შესახებ, რომელიც თან მოჰყვება ხოლმე უმნიშვნელოვანეს გადაწყვეტილებებს. ისეთი ფორმების შიგნიდან აფეთქება როგორც „ერონი“ და „WorldCom“-ი იყო, გვიჩვენებს როგორ შეუძლია ძველამოსილი აღმასრულებლების ინტერესების თავისუფლად დაკმაყოფილებას მუხლებზე დაანოქოს უზარმაზარი კორპორაცია. მრავალს მიაჩნია, რომ ამის ანტიდოტია მენეჯმენტის ჩამოშორება პოლიტიკიდან, რაც არარეალისტურია მანამ, სანამ პოლიტიკა სოციალური ცხოვრების განუყოფელ ნაწილად რჩება. მუდმივი განსხვავებები სხვადასხვაგვარ ინტერპეტაციას იწვევენ, თუ რა არის სწორი და რა არის მნიშვნელოვანი. მწირი რესურსები ხელს უწყობს იმაზე შეჯიბრს, თუ ვის რა შეხვდება. ურთიერთდამოკიდებულება ნიშნავს, რომ ადამიანებს არ შეუძლიათ ერთმანეთის იგნორირება; მათ სჭირდებათ ერთმანეთის დახმარება, მხარდაჭერა და რესურსები. ასეთ პირობებში მცდელობა რომ გააუქმო პოლიტიკა ფუჭია და კონტრპროდუქტიული. ვეძებდით რა მენეჯერის როგორც კონსტრუქციული პოლიტიკოსის უფრო პოზიტიურ იმიჯს, მარიცის მიერ მოთმინების, სიმტკიცის და დიპლომატიის ეშმაკური კომბინაცია მართლაც რომ ჭკუის სასწავლებელი მაგალითია.

კოტერი (1985 წ.) ამტკიცებს, რომ ბევრი მენეჯერი გულუბრყვილო ან ცინიკურია ორგანიზაციული პოლიტიკის მიმართ. პოლიანასი სამყაროს ვარდისფერი სათვალთ უყურებს, როცა ამტკიცებს, რომ ადამიანების უმეტესობა არის კარგი, კეთილი და საიმედო. ცინიკოსებს პირიქით ჰგონიათ: ყველა არის ეგოისტი, ცხოვრება ყოველთვის დაუნდობელია და „დაასწარი, სანამ ისინი დაგასწრებენ“ არის გადარჩენის საუკეთესო ტაქტიკა. ბრაუნმა და ჰესკეტმა (2004 წ.) ანალოგიურად დაასაბუთეს კონტრასტული მდგომარეობა კოლეჯის მასწავლებლობის მსურველებში. გულუბრყვილო „პურისტებს“ ჰგონიათ, რომ სამსახურში აყვანა არის სამართლიანი და თუ ისინი თავს პატიოსან ადამიანებად წარმოაჩენენ, ამ ღირსებებისთვის მათ დააჯილდოებენ. უფრო ცინიკოსი „მოთამაშეები“ ესუძრებიან სისტემას და ცდილობენ ისეთად წარმოაჩინონ თავი, როგორც, მათი აზრით, დამქირაველებს უნდათ. კოტერის შეხედულებაში არც ერთი უკიდურესობა არ არის რეალისტური ან ეფექტიანი: ორგანიზაციული ხელოვნება მოითხოვს სოციალური უნარების დახვეწილ, მოდერნიზებულ სახეობას: ლიდერშივის უნარს, რომელსაც შეუძლია ადამიანების მობილიზება და მნიშვნელოვანი ამოცანების შესრულება, მიუხედავად უამრავი ბარიერისა; უნარს, რომ ერთად შეკრიბო ადამიანები მნიშვნელოვანი მიზნისთვის, მიუხედავად ათასობით ძალისა, რომელიც ნაწილებად გვშლის; უნარს, რომელიც შეძლებს დაიცვას ჩვენი კორპორაციები და სახელმწიფო ინსტიტუციები უნიჭობაში ჩაფლვისგან, რომელიც ასე ახასიათებს ბიუროკრატიულ შიდა ომებს, ვიწრო ხედვის პოლიტიკოსებს და ძალაუფლებისათვის გაჩაღებულ პათოლოგიურ ბრძოლებს“ (გვ. 11).

ორგანიზაციებს ახლა, როგორც არასდროს, სჭირდებათ „კეთილგანწყობილი პოლიტიკოსები“, რომლებსაც შეუძლიათ იპოვონ შუალედური კურსი: გულუბრყვილობის ყვითელი აგურით აშენებული გზის და მოთამაშის ზღვარგადასული ცინიზმის მიღმა, სადაც არის ერთი ვიწრო ბილიკი, ცუდად განათებული, ძნელი მოსაძებნი და პონის შემდეგ კიდევ უფრო ძნელი შესანარჩუნებელი. ადამიანებს, რომლებსაც აქვთ უნარი და სიმტკიცე, რომ დაადგინონ ამ ბილიკს, უთვალავი გზით გვიწვევენ მომსახურებას. უფრო მეტიც, ასეთი ადამიანი გაცილებით მეტი გვჭირდება.“ (კოტერი, 1985 წ. გვ. XI).

ქრონიკული უკმარისობის, მრავალფეროვნებისა და კონფლიქტების სამყაროში, მოხერხებულმა მენეჯერმა მაგრად დაჭიმულ თოკზე უნდა გაიაროს: შეიმუშაოს მიმართულება, შექმნას მხარდაჭერისთვის აუცილებელი ბაზისი და სამუშაო ურთიერთობები შეუხამოს როგორც მოკავშირეებს, ისე ოპონენტებს. ამ თავში ჩვენ განვიხილავთ რატომ არის ეს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი, ხოლო შემდეგ ჩამოვაყალიბებთ პოლიტიკოსის, როგორც მენეჯერის, მთავარ უნარებს. დაბოლოს, ჩვენ შევეხებით ეთიკის საკითხებს, ორგანიზაციული პოლიტიკის მტკივნეულ თემას. შეიძლება თუ არა, რომ იყო პოლიტიკოსი და მაინც სწორად იქცეოდეს? ჩვენ განვიხილავთ ეთიკური არჩევანის მართვისთვის აუცილებელ ოთხ ღირებულებას.

პოლიტიკური უნარები

მენეჯერი, როგორც პოლიტიკოსი, იყენებს ოთხ მთავარ უნარს: დღის წესრიგის შედგენის (კანტერი, 1983 წ.; კოტერი, 1988 წ.; პეფერი 1992 წ.; სმიტი, 1988 წ.), პოლიტიკური სფეროს რუკაზე დატანის (პეფერი, 1992 წ. პიკსოტი, 1993 წ.), ქსელების აგებისა და კოალიციების შექმნის (კანტერი, 1983 წ.; კოტერი, 1982 წ.; 1985 წ.; 1988 წ.; პეფერი, 1992 წ.; სმიტი 1988 წ.); და გარიგებებისა და მოლაპარაკებების (ბელოუ და მოლტონი, 1978 წ.; ფიშერი და ური, 1981 წ.; ლექსი და სებენიუსი, 1986 წ.).

დღის წესრიგის შედგენა

სტრუქტურულად დღის წესრიგი გვამავს მიზნებს და საქმიანობის განრიგს. პოლიტიკურად, დღის წესრიგი არის განცხადება ინტერესების შესახებ და სიკეთეების მოპოვების სცენარი. იხსენებდა რა თავის, როგორც უნივერსიტეტის რექტორის, გამოცდილებას, უორენ ბენისი მივიდა ერთ მარტივ დასკვნამდე: „უცებ მივხვდი, რომ ყველაზე ეფექტიანი მაშინ ვიყავი, როდესაც ვიცოდი, რა მინდოდა.“ (1989 წ. გვ. 20). კანტერის ნაშრომი (1983 წ.) ამერიკულ კორპორაციებში მომუშავე მენეჯერების შესახებ, კოტერის ანალიზი (1988 წ.) ეფექტიანი კორპორაციული ლიდერების შესახებ და სმიტის მიერ (1988 წ.) აშშ-ის ეფექტიანი პრეზიდენტების შესწავლა არის იმის დასტური, თუ როგორ მივიდა ყოველი მათგანი ერთსა და იმავე დასკვნამდე: საშუალო დონის მენეჯერი ხარ თუ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, პირველი, რაც უნდა გააკეთდეს ეფექტიანი პოლიტიკური ლიდერშივისას, არის დღის წესრიგის შედგენა.

ეფექტიანი ლიდერი ადგენს „ცვლილებების დღის წესრიგს“, ორი მთავარი ელემენტით: ხედვა, რომელიც აბალანსებს მთავარი მხარეების გრძელვადიან ინტერესებს და ამ ხედვის მიღწევის სტრატეგია, აღიარებ რა კონკურენტ შიდა და გარე ძალებს (კოტერი, 1988 წ.). დღის წესრიგმა უნდა გადმოსცეს მიმართულება და შეეხოს ყველა მთავარი დაინტერესებული

მხარის პრობლემებს. კანტერი (1983 წ.) და პეფევერი (1992 წ.) ხაზს უსვამენ ახლო კავშირს ინფორმაციის მოგროვებასა და ხედვის შემუშავებას შორის. პეფევერის მიერ შედგენილი მთავარი პოლიტიკური მახასიათებლების სია მოიცავს „სენსიტიურობას“ – იცოდეთ, როგორ ფიქრობენ სხვები და რა აღელვებთ, რათა შენი დღის წესრიგი პასუხობდეს მათ პრობლემებს: „ბევრი ადამიანი ფიქრობს, რომ პოლიტიკოსები ხელის გადამგრეხავები არიან და ეს ნაწილობრივ მართალია. მაგრამ იმისათვის, რომ წარმატებული ხელის მგრეხავი იყოს, ადამიანმა უნდა იცოდეს რომელი ხელი გადაუგრიხოს და როგორ.“ (გვ. 172).

კანტერი განაგრძობს: „ინფორმაციის შეგროვებისას მეწარმეებს შეუძლიათ იყენონ „სანერგე თესლიც“ – რომლებიც თავის შემდეგ დატოვებენ იდეის მარცვალს და მისცემენ მას აღმოცენების და გაფურჩქნის საშუალებას, რათა იგი მრავალი წყაროს მეშვეობით და არა მხოლოდ ამ ნოვატორის წყალობით მოედოს მთელ სისტემას.“ (1983 წ. გვ. 218). პოლ მარიცი ზუსტად ასე მოიქცა: იგნორირება გაუკეთა დივი კატლერის ეკლესს და შეურაცხყოფებს, ყურადღება მისგან ინფორმაციის მიღებაზე, მასთან ურთიერთობის აგებასა და დღის წესრიგის შედგენაზე გაამახვილა. მარიცმა სწრაფად დაასკვნა, რომ „NT“-ის პროექტში არეულობა იყო და რომ კატლერს მეტი პასუხისმგებლობის აღება მართებდა. მარიცის სტრატეგია მოერგო კატლერის ინფორმაციულობას: „მან დაიცვა კატლერი არამართებული კრიტიკისგან და უარი თქვა ეთხოვა მისთვის, რომ გამოსწორებულიყო. შეინარჩუნა მშვიდობა: არ მოუთხოვია კატლერისთვის მორჩილებების გამოხმატველი ფრაზების გამოთქმა მასთან“ (ზახერი, 1994 წ. გვ. 281-282).

ხედვა სტრატეგიის გარეშე ილუზიად რჩება. სტრატეგიამ უნდა აღიაროს მთავარი ძალები, რომლებიც მუშაობენ დღის წესრიგისთვის, ან მის საწინააღმდეგოდ. სმიტის შეხედულება აშშ-ის პრეზიდენტების შესახებ, მნიშვნელოვანია ყველა დონის მენეჯერისთვის:

პრეზიდენტის უპირველესი ამოცანა და ძალა მდგომარეობს იმაში, რომ მკაფიოდ ჩამოაყალიბოს ნაციონალური მიზანი: დააფიქსიროს სახელმწიფო დღის წესრიგი. ამერიკელი პოლიტიკოსების შეხვედრებზე ყველაზე დიდი თამაშებიდან უპირველესი და უმთავრესი დღის წესრიგის თამაში უნდა იყოს. პრეზიდენტობის ეფექტიანობა და ნებისმიერი პრეზიდენტის ლიდერობის უნარი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მიმართავს იგი სახელმწიფოს პოლიტიკურ ყურადღებას და ენერჯიას ორ ან სამ მთავარ პრიორიტეტზე. ისტორიული თვალთახედვით, მოვლენების დინებას აქვს უცვლელი ლოგიკა, მაგრამ პოლიტიკური რეალობა თავიდანვე ქაოტურია: იგი არ მოიცავს ავტომატურ დღის წესრიგს. წესრიგი უნდა დაამკვიდრო (1988, გვ. 333).

დღის წესრიგი არასოდეს მოდის აკურატულად შეფუთული. რაც უფრო დიდია სამსახური, მით უფრო ძნელია უწესრიგობაში გზის გაკვლევა და ქაოსის შუაგულში წესრიგის პოვნა. ვუდი ალენის ხატოვანი გამონათქვამის საპირისპიროდ, წარმატება მოითხოვს უფრო მეტს, ვიდრე თავის გამოჩენაა. მაღალი თანამდებობა, მაშინაც კი, თუ თანამდებობის პირი დიდი პოპულარობით სარგებლობს, არანაირ გარანტიას იძლევა. თავისი პრეზიდენტობის პირველ წელს რონალდ რეიგანი ძალიან წარმატებული იყო, იცავდა რა კლასიკურ სტრატეგიას დღის წესრიგის თამაშის მოგების

მიზნით: „პირველ შთაბეჭდილებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. დღის წესრიგის თამაშში ახალი პრეზიდენტისთვის უკიდურესად მნიშვნელოვანია სწრაფი სტარტი, რათა დაიმკვიდროს თავი როგორც ლიდერმა, რათა აჩვენოს ერს, რომ იგი შეცვლის ადამიანების ცხოვრებას. პირველი ასე დღე გადამწყვეტი ტესტია; იმ რამდენიმე კვირის განმავლობაში პოლიტიკური წრეები და საზოგადოება აფასებს ახალ პრეზიდენტს, რათა დაინახოს, არის თუ არა იგი აქტიური, დომინანტური, დარწმუნებული და მიზანდასახული“ (სმიტი, 1988 წ.; გვ. 334).

რეიგანმა დაიწყო ხედვით, მაგრამ სტრატეგიის გარეშე. ის არ იყო ნიჭიერი მენეჯერი ან სტრატეგი, მიუხედავად მისი განსაკუთრებული უნარისა, რომ რთული საკითხები სიმბოლურად ერთი ხელის მოსმით დაეხატა. რეიგანის აპარატი უკიდურესად ყურადღებით შეისწავლა წინამორბედი ოთხი პრეზიდენტის პირველი ასე დღე. მათ დაასკვნეს, რომ არსებითი მნიშვნელობა ჰქონდა ემოქრავათ უფრო სწრაფად და ფოკუსირებულები ყოფილიყვნენ. გადადეს რა ბევრდზე ყველა სხვა საკითხის განხილვა, მათ ყურადღება გაამახვილეს ორ საკითხზე: გადასახადებისა და ფედერალური ბიუჯეტის შემცირებაზე. აღმოაჩინეს ასევე “საიდუმლო იარაღი” დევიდ სტოკმენში, ერთადერთ ადამიანში რეიგანის დროინდელ თეთრ სახლში, რომელსაც კარგად ესმოდა ფედერალური ბიუჯეტის პროცესი. „სტოკმენი ყველას უტევდა ორი მიზეზის გამო: მას უკვე მზად ჰქონდა დღის წესრიგი და საკანონმდებლო პროექტი, და, მან კარგად იცოდა ძალაუფლების რეალური ბერკეტები. მინიგანის შტატის კონგრესმენობამ ორი ვადით და კავშირებმა წამყვანი რესპუბლიკელების ქსელთან და დემოკრატებთან სტოკმენს ასწავლა როგორ ეთამაშა ძალაუფლებრივი თამაშები.“ (სმიტი, 1988 წ. გვ. 351). რეიგანსა და მის მრჩეველებს ჰქონდათ ხედვები; სტოკმენმა წარმოადგინა სტრატეგიული მიმართულება.

პოლიტიკური სვლების რუკაზე დატანა

სისულელეა შეხვიდე დანაღმულ მინდორში ისე, რომ არ იცოდეს სადაა ჩამარხული ასაფეთქებელი საშუალებები; მიუხედავად ამისა, მენეჯერები სულ ასე იქცევიან. ისინი იწყებენ ახალ ინიციატივას ისე, რომ ცოტა ან საერთოდ არანაირი ძალისხმევა დაუხარჯავთ პოლიტიკური ნიადაგის გამოსაკვლევად და შესასწავლად. პირო (1993 წ.) გვთავაზობს პოლიტიკური რუკის შედგენის ოთხ საფეხურს:

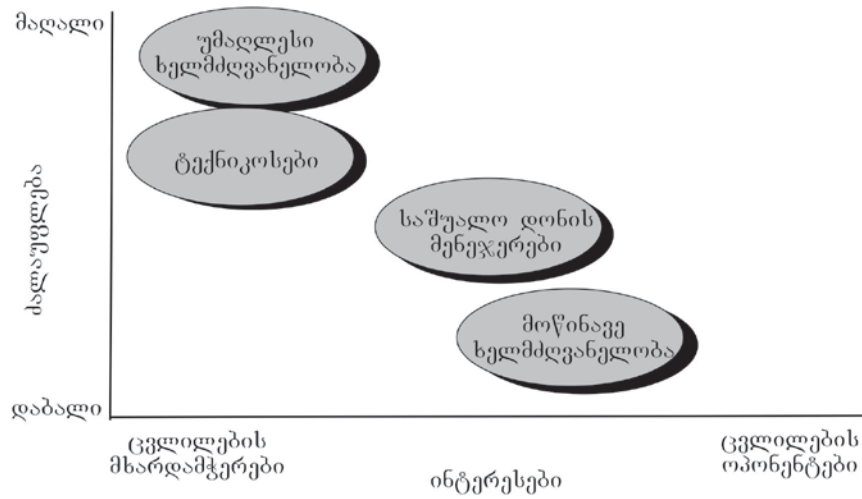
1. განსაზღვრეთ არაფორმალური კომუნიკაციების არხები.
2. დაადგინეთ პოლიტიკური გავლენების მთავარი აგენტები.
3. გააანალიზეთ შიდა და გარე მოთამაშეების მობილიზების შესაძლებლობები.
4. გათვალეთ კონტრსტრატეგიები, რომლებიც შეიძლება სხვებმა გამოიყენონ.

პირო გვთავაზობს დაგეგმილი ცვლილების მაგალითს ბელგიის ერთ-ერთ მსხვილ სახელმწიფო უწყებაში. უწყებას უნდოდა ხელით გაკეთებული უძველესი ჩანაწერები აბსოლუტურად შეეცვალა კომპიუტერული ვერსიებით. მაგრამ ახალი სისტემის მხარდამჭერებს ფაქტობრივად არც ესმოდათ, როგორ უნდა გაკეთებულიყო ეს სამუშაო. ამასთან, არც საშუალო დონის მენეჯერების, კლიენტებთან მომუშავე ბიუროკრატების ინტერესები და ძალა მიუღიათ მხედველობაში. ტექნიკოსებისთვის აშკარა იყო, რომ უკეთესი

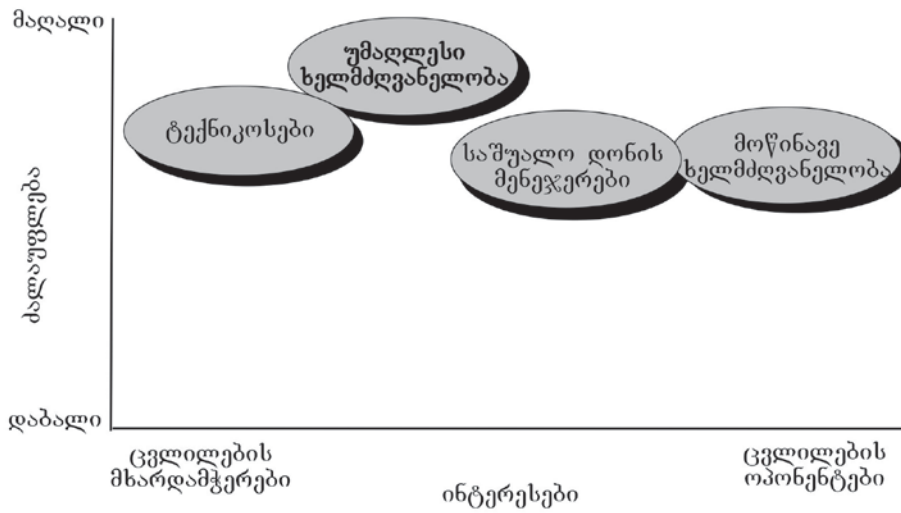
მონაცემთა ბაზა ნიშნავდა უფრო მაღალ ეფექტიანობას. სინამდვილეში, ზემოსხენებული ბიუროკრატები თითქმის არ იყენებდნენ ამ მონაცემებს. ისინი შემთხვევათა 90 პროცენტში, სტანდარტულ პროცედურებს მიმართავდნენ, ხოლო დანარჩენზე თავიანთ უფროსებს ეკითხებოდნენ, რა ექნათ. მათი შეკითხვები, ძირითადად, „სწორი“ პასუხის მიღებას ეხებოდა, მაგრამ უფრო მეტად ეს პოლიტიკური საფარის მოპოვების მცდელობა იყო. რადგან ბიუროკრატებმა დაინახეს, რომ ახალი ტექნოლოგიები არაფერში სჭირდებოდათ, მისი თითქმის იგნორირება ან მისი ნაწილობრივი გამოყენება დაიწყო. მას შემდეგ, რაც კონსულტანტმა გაარკვია პოლიტიკური რუკა, დაიწყო ახალი ომი დაუდებარ ტექნიკოსებს – ისინი ამტკიცებდნენ, რომ მართლები იყვნენ – და უფროსი რგოლის მენეჯერებს შორის, რომლებიც უფრო ნაკლებად ამბიციურ მიდგომებს უჭერდნენ მხარს. საბოლოოდ ეს ორი მხარე კომპრომისზე შეთანხმდა.

პოლიტიკური რუკის შემუშავების მარტივი გზა ნებისმიერ სიტუაციაში ორგანიზაციის დიაგრამის შექმნაა, სადაც წარმოდგენილი იქნებიან მოთამაშეები (ვინც თამაშში მონაწილეობს), ძალაუფლება (რა ოდენობის გავლენა შეუძლია გამოიყენოს თითოეულმა მოთამაშემ) და ინტერესები (რა უნდა თითოეულ მოთამაშეს). 10.1 და 10.2 გამოსახულებები წარმოგვიდგენენ ბელგიური ბიუროკრატის პოლიტიკური რუკის ორ ჰიპოთეტურ ვერსიას. 10.2 გამოსახულება გვიჩვენებს ტექნიკოსების თვალთ დაინახულ რუკას. ისინი მოელოდნენ მცირე ოპოზიციას და თვლიდნენ, რომ მათ ეჭირათ ხელში ყველა საჭირო კარტი; ეს გულისხმობდა სწრაფ და მარტივ გამარჯვებას. 10.2 გამოსახულება არის შედარებით ობიექტური რუკა და გვიხატავს აბსოლუტურად განსხვავებულ სურათს: წინააღმდეგობა უფრო ინტენსიურია და ოპონენტებიც უფრო ძლიერები არიან. ეს ხედვა ვარაუდობს ქარიშხლიან პროცესებს, თანმდევი ხანგრძლივი კონფლიქტით. მიუხედავად იმისა, იგი რომ ნაკლებდამაიმედებელია, მეორე რუკას ერთი მნიშვნელოვანი გზავნილი აქვს: წარმატება მოითხოვს მნიშვნელოვან ძალისხმევას, რათა მოხდეს პოლიტიკური ძალების მინდვრის რეკონსტრუქცია. პოლიტიკოსი მენეჯერის მესამე და მეოთხე მთავარი უნარები, რომლებიც მომდევნო პარაგრაფებშია განხილული, ამის კეთების სტრატეგიას მოიცავს.

ბამოსას უღება 10.1.
“ტექნიკოსების თვალბი დანახ უღი რუქა:
ცვლილებების კლიერი მხარდაჭერა და სუსტი ოპოზიციი“



ბამოსას უღება 10.2.
“რეალური პოლიტიკური რუქა: ბრძოლის
ველი ორივე მხარეს კლიერი მოთამაშებით“



ქსელებისა და კოალიციების შექმნა

მენეჯერები ხშირად ვერ აკეთებენ საქმეს, რადგან ისინი უფრო მეტად ეყრდნობიან მიზეზებს და არა ურთიერთობებს. როგორც *ჩელენჯერის*, ისე *კოლეუმბიას* კოსმოსური ხომალდების კატასტროფების დროს (რაც მეცხრე თავშია განხილული), ინჟინრებმა თავიანთ ზემდგომებს მიაწოდეს დეტალური, მონაცემებზე დაფუძნებული არგუმენტები, პოტენციურად სასიკვდილო უსაფრთხოების რისკების შესახებ, მაგრამ ვერ გატყვეს მათი ბოსების წინააღმდეგობა (გლანცი და შვარცი, 2003 წ.; ვოგანი, 1995 წ.). მაგალითად, *ჩელენჯერის* კატასტროფამდე ექვსი თვით ადრე, “Morton Thiokol”-ის ინჟინერმა მენეჯმენტს მისწერა: „[გამამკვირვებელი წრიული რკალის გაფუჭების] შედეგი უკიდურესად კატასტროფული იქნება – იმსხვერპლებს ადამიანების სიცოცხლეს“ (ბელი და ეჩი, 1987 წ. გვ. 45). მემორანდუმმა, თუ ის მკაფიო და ძლიერია, შეიძლება იმუშაოს, მაგრამ ის ხშირად არის პოლიტიკური უბიწობის ნიშანი. კოტერი (1985 წ.) გეთავაზობს პოლიტიკური გავლენის არსებობის ოთხ მთავარ საფეხურს:

1. დაადგინეთ რელევანტური ურთიერთობები (გამოთვალეთ, რომელ მოთამაშებზე გინდათ გავლენის მოპოვება).
2. შეაფასეთ, ვინ შეიძლება გაგიწიოთ წინააღმდეგობა, რატომ და რამდენად ძლიერად (განსახილვრეთ სად იქნება ლიდერშიფის გამოწვევები).
3. შესაძლებლობისთანავე გააბით კავშირები პოტენციურ ოპონენტებთან, რათა ხელი შეუწყოთ კომუნიკაციას, განათლებას ან მოლაპარაკებას (ახლოს იყოლიეთ მტრები).
4. თუ მესამე საფეხური ვერ შესრულდება, ყურადღებით შეარჩიეთ და განახორციელეთ ან უფრო ეშმაკური, ან უფრო ძალისმიერი მეთოდები (შეინახეთ მნიშვნელოვანი და გავლენიანი მფარველი მანამ, სანამ რეალურად არ დაგჭირდებათ იგი, მაგრამ იქონიეთ გეგმა „B,“ იმ შემთხვევისთვის, თუ გეგმა „A“-მ კრახი განიცადა).

ეს საფეხურები ხაზს უსვამენ ძალაუფლების ბაზის მომზადების აუცილებლობას. მენეჯერული აღმასვლა იძლევა უფლებამოსილებას, მაგრამ ქმნის ასევე უფრო მეტ დამოკიდებულებას, რადგან წარმატება მოითხოვს ბევრი სხვა რამის ერთად მოქმედებას (კოტერი, 1985 წ. 1988 წ.; ბუჩერი და კლარკი, 2001 წ.). ადამიანები იშვიათად ხმარობენ ყველა ღონეს და იშვიათად სთავაზობენ სრულ თანამშრომლობას უბრალოდ იმიტომ, რომ მათთვის ეს არ დაუვალეიათ. ისინი მიმართულებას უკეთ იღებენ მაშინ, როდესაც სჯერათ, რომ ხელისუფლება სანდო, კომპეტენტური და გონიერია.

ქსელების და კოალიციის აგებისას პირველი ამოცანაა გამოთვალო ვისი დახმარება დაგჭირდება. მეორეა დაამყარო ურთიერთობები, რათა ხალხი იქ განდეს, სადაც ისინი დაგჭირდება. წარმატებული საშუალო დონის მენეჯმენტის ცვლილების აგენტები, როგორც წესი, თავიანთი უფროსის ბორტზე აყვანილი იყვნენ (კანტერი, 1983 წ.). მერე გადადიან „რეკლამირებაზე“ ან „იძენენ აქტიურ მხარდამჭერებს“. კანტერის მიხედვით: „კოლეგებს, მოკავშირე ფუნქციების მენეჯერებს, ამ საკითხით დაინტერესებულ მხარეებს, პოტენციურ თანამშრომლებს და ხანდახან კლიენტებსაც უნდა მიუდგეთ ინდივიდუალურად, ერთი-ერთზე შეხვედრების დროს, რაც ადამიანებს აძლევს შესაძლებლობას, რომ გავლენა მოახდინონ ამ პროექტზე, ხოლო ნოვატორს აძლევს მაქსიმალურ შანსს, რომ გაეიდოს

იგი. მნიშვნელოვანი იყო მათთან ერთი-ერთზე შეხვედრა და თანაც მათსავე ტერიტორიაზე: წესი იყო ისე გემოქმედა, თითქოს თითოეული კაცი ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო ამ პროექტის წარმატებისთვის.” (გვ. 223).

მომხრეების შექმნის შემდეგ შეგიძლიათ გადახვიდეთ „მძიმე ვაჭრობაზე“ პირდებით გასამრჯელოს რესურსებისა და მხარდაჭერის სანაცვლოდ. ეს აგებს რესურსების ბაზას, რაც ხელს უწყობს „კეთილდღეობის გარანტიების“ გაჩენას ან საჭირო თანხმობებისა და უფლებების მიღებას უფრო ზემდგომი მენეჯმენტიდან (კანტერი, 1983 წ.). კანტერმა აღმოაჩინა, რომ კეთილდღეობის წარმატებულად შენარჩუნების ყველაზე მიღებული გზა არის უმნიშვნელოვანესი უფროსი რგოლის მენეჯერების დადგენა, არაფორმალურ ვითარებაში მათ წინაშე წარდგომა და მათთან დალაგებული, ფაქიზი და ფორმალური შეხვედრის მოწყობა, მათი მხარდაჭერის განსამტკიცებლად. საუკეთესო პრეზენტაცია პასუხობს როგორც მატერიალურ, ისე პოლიტიკურ დაინტერესებას. უფროსი რგოლის მენეჯერები, როგორც წესი, ზრუნავენ ორ საკითხზე: ეს კარგი იდეაა? და როგორი რეაქცია ექნებათ ამაზე ჩემს მომხრეებს? როგორც კი ნოვატორები თანხმობას მიიღებენ ზემდგომი მენეჯმენტიდან, მათ შეუძლიათ საკუთარ უფროსთან ერთად შექმნან კოალიცია და შეადგინონ კონკრეტული გეგმები პროექტის გასაგრძელებლად.

ძირითადი აზრი არის ძალიან მარტივი: როგორც მენეჯერს, გჭირდება მეგობრები და მოკავშირეები, რათა საქმე აკეთო. მათი მხარდაჭერის დასავიკრებლად გჭირდება კოალიციების აგება. რაციონალისტები და რომანტიკოსები ხანდახან შიშით რეაგირებენ ამ სცენარზე. რატომ უნდა დაგჭირდეს პოლიტიკური თამაშების თამაში იმისათვის, რომ რაიმე მისაღები გახდეს, თუ იგი მართებულია? ფრანგული ლიტერატურის ერთ-ერთ უდიდეს ნაწარმოებში მოლიერის „მიზანთროპში“, აღწერილია ერთი მომხრის ისტორია, რომელიც სასტიკად უარყოფს ყველაფერს, რაც პოლიტიკას უკავშირდება, რაც დამანგრეველია მისთვის და მისი გარემოცვისთვის. აზრი, რომელიც მოლიერმა 4 საუკუნის წინ ჩადო ამ ნაწარმოებში, დღესაც აქტუალურია: ძნელია გპუღდეს პოლიტიკა, თუ ამავედროულად არ გპუღს ხალხიც. გიყვარს, თუ არ გიყვარს, პოლიტიკური დინამიკა გარდაუვალია იმ სამი პირობის გამო, რომლის წინაშეც ყოველდღიურად დგება მენეჯერების უმეტესობა: ბუნდოვანება, მრავალფეროვნება და სიმწირე.

არაფორმალური ქსელები ახორციელებენ რამდენიმე ფუნქციას, რომლებიც ფორმალურმა სტრუქტურებმა შეიძლება ცუდად ან საერთოდ ვერ განახორციელონ, მაგ., პროექტების წინააღმდეგ, კულტურის გაზიარება, მენტორობა და „პრაქტიკული ერთობების“ შექმნა. ზოგიერთი ორგანიზაცია იყენებს სოციალურ ქსელებს, რათა დაადგინოს და მართოს ვინ ვისთან არის დაკავშირებული. როდესაც „Procter & Gamble“-მ მთელი მსოფლიოს მასშტაბით შეისწავლა კავშირები თავის ოცდახუთ კვლევით და განვითარების განყოფილებაში, აღმოაჩინა თავისი განყოფილება ჩინეთში, რომელიც შედარებით იზოლირებული იყო ყველა დანარჩენისგან; ეს იყო მკაფიო სიგნალი, რომ კავშირებს გაუმჯობესება სჭირდებოდა, რათა არ დაეკარგა დიდი და მზარდი ბაზარი (რეინგოლდი და იანგი, 2007 წ.).

ქსელებში ადამიანების როლების იგნორირება ან არასწორი გაგება ძვირი ჯდება. გაიხსენეთ შეცდომა, რომელმაც ძირი გამოუთხარა ჯონ ლებუტილიეს პოლიტიკურ კარიერას. ლონგ აილენდის მდიდარი უბნიდან

კონგრესში მისი არჩევიდან ცოტა ხნის შემდეგ, ლეგუტილიე რადაცაზე გაცხარდა, აენტო და ხატოვანი ეპითეტებით შეამკო თავისი აუდიტორია რესპუბლიკელების ყრილობაზე ნიუ იორკში, უწოდა რა პალატის სპიკერს თომას პ. ონილს „ქონიანი, გაბერილი და უკონტროლო ისეთივე როგორც ფედერალური ბიუჯეტი.“ თხოვეს რა კომენტარის გაკეთება, ონილმა ატიპურად მოკლედ უპასუხა: „მე არ ვიცნობდი ადამიანს ფინჩის კონიდან.“ (მეთიუსი, 1999 წ. გვ. 113). ორი წლის შემდეგ ლეგუტილიემ მოულოდნელად დაკარგა ხელმძღვანელ არჩევის შესაძლებლობა, წააგო რა არჩევნებში უცნობ ოპონენტთან, რომელსაც არ ჰქონდა ფული რეალური საარჩევნო კამპანიის საწარმოებლად, სანამ საოცრად დიდი ოდენობის კონტრიბუციები არ წამოვიდა მდინარესავით მთელი ამერიკიდან. მოგვიანებით, როდესაც ლეგუტილიე შეხვდა ონილს, მან ცხვარივით აღიარა „მივხვდი, რომ გაცილებით პოპულარული ყოფილხართ, ვიდრე მე მეგონა“ (მეთიუსი, 1999 წ. გვ. 114). ლეგუტილიემ მიიღო მწარე გაკვეთილი, რომ საშინაო სწორად არ შეაფასო ან პროვოცირება გაუკეთო ადამიანებს, როდესაც არ იცი რა დონის ძალაუფლებას ფლობენ ისინი ან ვინ არიან მათი მეგობრები.

გარიგება და მოლაპარაკება

ჩვენ ხშირად ვაკავშირებთ გარიგებას კომერციულ, იურიდიულ და შრომით ურთიერთობებთან, თუმცა, პოლიტიკური თვალსაზრისით, გარიგება გადაწყვეტილების მიღების მთავარი ფაქტორია. „დიდი ვაჭრობა“, რომელსაც კანტერი კოალიციის აგების შემადგენელ ნაწილს უწოდებს, მრავალიდან მხოლოდ ერთ-ერთი მაგალითია. მოლაპარაკება აუცილებელია, როდესაც საერთო და საპირისპირო ინტერესების მქონე ორ ან მეტ მხარეს სჭირდება შეთანხმების მიღწევა. მუშათა კლასი და მენეჯმენტი შეიძლება შეთანხმდეს, რომ ფირმამ უნდა აკეთოს ფული და თანამშრომლებს შესთავაზოს კარგი სამსახურები, მაგრამ მათ ნაწილს შეიძლება აინტერესებდეს, როგორ უნდა დააბლანსოს ხელფასი და რენტაბელობა. „NASA“-ს კოსმოსური პროგრამის ინჟინრებს და მენეჯერებს ჰქონდათ საერთო ინტერესები, რომ ხომალდის გაფრენა წარმატებით განხორციელებულიყო, მაგრამ გადაწყვეტ მომენტში მათი ინტერესები მკვეთრად განსხვავებული აღმოჩნდა იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ დაებლანსებინათ ტექნიკური და პოლიტიკური კომპრომისები.

მოლაპარაკებების ფუნდამენტურ დილემას წარმოადგენს არჩევანის გაკეთება „ღირებულების შექმნასა“ და „ღირებულების მოთხოვნას“ შორის (ლექსი და სეზენიუსი, 1986 წ.). ღირებულების შექმნელებს მიაჩნიათ, რომ წარმატებული მოლაპარაკებები უნდა იყოს გამომგონებლობითი და თანამშრომლობითი, რათა მოიძებნოს ურთიერთსასარგებლო ვარიანტი. ღირებულების მოთხოვნები „ურთიერთსასარგებლო“ ვარიანტს განიხილავენ გულუბრყვილოდ ოპტიმისტურად. მათთვის გარიგება რთული, მძიმე პროცესია, სადაც ყველაფერი უნდა გააკეთო, რაც კი დაგჭირდება, რათა რაც შეიძლება ბევრი მოიპოვო.

მოლაპარაკებებისადმი ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი „ურთიერთსასარგებლო“ მიდგომა ფიშერის და ურის მიერ იყო შემუშავებული მათ კლასიკურ ნაშრომში „*მისვლა თანხმობამდე*“ (1981 წ.). ისინი ამტკიცებენ, რომ ადამიანები ძალიან ხშირად ერთგებიან „პოზიციურ გარიგებებში“: ისინი ჯერ გამოხატავენ პოზიციას და მერე, თანხმობის მიღწევის მიზნით, უხალისოდ მიდიან დათმობებზე. ფიშერი და ური ამტკიცებენ, რომ პოზიციური გარიგება არაეფექტიანია და ხელიდან უშვებს

ყველასათვის უკეთესის მიღების შესაძლებლობას. ისინი გვთავაზობენ ალტერნატივას: „პრინციპული გარიგება“, რომელიც ოთხი სტრატეგიის ირგვლივ იქნება აგებული.

პირველი სტრატეგია არის გამოვეყნოთ ადამიანები პრობლემებისგან. მოლაპარაკებების სტრესი და დაძაბულობა შეიძლება ადვილად გადაიზარდოს გაბრაზებასა და პიროვნულ თავდასხმაში. შედეგი არის ის, რომ მოლაპარაკების ერთ მხარეს ხანდახან უნდა ნებისმიერ ფასად დაამარცხოს მეორე მხარე, ან ავნოს მას. ვინაიდან ნებისმიერი მოლაპარაკება მოიცავს შინაარსსა და ურთიერთობას, ჭკვიანი მომლაპარაკებელი „ისე მიუდგება ხალხს, როგორც ადამიანებს, ხოლო პრობლემებს მათ დამსახურებად ჩათვლის.“ პოლ მარიცმა ეს პრინციპი ახირებულ დეივ კატლერთან ურთიერთობისას გამოიყენა. მიუხედავად იმისა, რომ კატლერი მუდმივად კბენდა და შეურაცხყოფას აყენებდა მას, მარიცმა უარი თქვა მის შეპასუებაზე და ყურადღება საქმის კეთებაზე გაამახვილა.

მეორე სტრატეგია არის ყურადღების გამახვილება ინტერესებზე და არა პოზიციებზე. თუ ჩაიკეტები რაღაც ერთ პოზიციაში, შეიძლება გამოგეპაროს შენი მიზნების მიღწევის უკეთესი გზები. ამის მაგალითს წარმოადგენს 1978 წლის კემპ დევიდის ხელშეკრულება ისრაელსა და ეგვიპტეს შორის. მხარეები ჩიხში იყვნენ შესული იმასთან დაკავშირებით, თუ სად გაეფლო საზღვარს ამ ორ სახელმწიფოს შორის. ისრაელს უნდოდა შეენარჩუნებინა სინას ნახევარკუნძულის ნაწილი, ხოლო ეგვიპტეს ყველაფრის დაბრუნება უნდოდა. პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელი მხოლოდ მაშინ გახდა, როდესაც მათ გადახედეს თავიანთ ინტერესებს. ისრაელს აწუხებდა თავისი უსაფრთხოების პრობლემა: არავითარი ეგვიპტური ტანკები საზღვარზე. ეგვიპტეს აინტერესებდა დამოუკიდებლობა: სინას ნახევარკუნძული იყო ეგვიპტის შემადგენელი ნაწილი ჯერ კიდევ ფარაონების დროიდან. მხარეები შეთანხმდნენ გეგმაზე, რომელმაც მთელი სინას ნახევარკუნძული დაუბრუნა ეგვიპტელებს და ამავე დროს მოხდა მისი დიდი ნაწილის დემილიტარიზაცია (ფიშერი და ური, 1981 წ.). პრობლემის ასეთმა გადაჭრამ შედეგად ხანგრძლივი მშვიდობიანი ხელშეკრულება გამოიღო.

ფიშერის და ურის მესამე სტრატეგიაა დაუინებით მოითხოვო ობიექტური კრიტერიუმები – სამართლიანობის სტანდარტები როგორც შინაარსთან, ისე პროცედურებთან მიმართებით. მოლაპარაკებების დაწყებამდე კრიტერიუმებზე შეთანხმებამ შეიძლება გააჩინოს ოპტიმიზმი და იმპულსები, შეამციროს იზოლირებული და პროვოკაციული ტაქტიკის გამოყენება, რაც ხელს უშლის ერთობლივი მომგებიანი ხელშეკრულების მიღებას. როდესაც სკოლის გამგეობა და მასწავლებლების პროფკავშირები ხელფასების წარმოუდგენლად დიდი ოდენობით გაზრდას ითხოვენ, მათ შეუძლიათ მოძენონ დამოუკიდებელი სტანდარტები, როგორიცაა ინფლაციის განაკვეთი, ანგარიშსწორების პირობები სხვა ოლქებში და ა.შ. სამართლიანი პროცედურის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს ორი დის ამბავი: ისინი ჩიხში არიან შესული იმის გამო, თუ როგორ გაიყონ ერთმანეთში ღვეზელი. ისინი თანხმდებიან, რომ ერთი მათგანი ღვეზელს გაჭრის ორ ნაწილად, ხოლო მეორე აიღებს იმ ნაჭერს, რომელიც მას უნდა.

ფიშერი და ური თავისი ყურადღების უდიდეს ნაწილს უთმობენ რაიმე ღირებულების შექმნას – ორივე მხარისთვის უკეთესი ვარიანტის მოძებნას.

ისინი ამცირებენ ღირებულების მოთხოვნის მნიშვნელობას. მიუხედავად ამისა, უამრავი მაგალითი არსებობს, სადაც ღირებულების მომთხოვნი მოგებაში რჩება. 1980 წელს ბილ გეთსმა „IBM“-ს შესთავაზა ოპერატიული სისტემის ლიცენზირება ორმოცდაცხრა საათით ადრე მის გაყიდვამდე. შემდეგ არად მიიჩნია ეხსენებინა „QDOS“-ის მფლობელთან, „Seattle Computer“-ის წარმომადგენელ ტიმ პეტერსონთან, რომ „Microsoft“ აპირებდა მისი ოპერატიული სისტემის ყიდვას, რათა ხელახლა მიეყიდა იგი „IBM“-ისთვის. გეთსმა „IBM“-ს დიდი ფასი დაუსახელა: 30,000 ამერიკული დოლარით მეტი იმ 50,000 ამერიკულ დოლარზე, რომელიც მან გადაიხადა. მაგრამ გეთსმა შეინარჩუნა სხვა პირზე ლიცენზიის გაცემის უფლება. ამ პერიოდში „Microsoft“ იყო „IBM“-ის სპილოს თავზე მორბენალი ერთი რწყილი. იმ დროს თითქმის ვერავინ, გარდა გეთსისა, ხედავდა იმის შესაძლებლობას, რომ მომხმარებლებს მოუნდებოდათ „IBM“-ის გარდა სხვა ვინმეს მიერ დამზადებული „IBM“-ის კომპიუტერები. მოლაპარაკებებში მონაწილე „IBM“-ის წარმომადგენლებმა ალბათ იფიქრეს, რომ ისინი კამფეტებს პარავდნენ ბავშვებს, როდესაც „DOS“-ის არაანაზღაურებად ლიცენზიას ყიდულობდნენ სულ რაღაც 80,000 ამერიკულ დოლარად. ამასობაში, გეთსი უკვე ოცნებობდა მილიონობით კომპიუტერზე, სადაც მისი კოდირების სისტემა იქნებოდა. როგორც აღმოჩნდა, ახალი „PC“ (პერსონალური კომპიუტერი) იყო უეცარი დარტყმა და „IBM“-მა ვერ შეძლო მათი საკმარისი ოდენობით დამზადება. ერთი წლის განმავლობაში „Microsoft“-მა ლიცენზია გასცა „MS-DOS“-ის ორმოცდაათ კომპანიაზე და ეს რიცხვი სულ იზრდებოდა და იზრდებოდა (მენდელსონი და კორინი, n.d.). ოცი წლის შემდეგ დამკვირვებლებმა, რომლებსაც აინტერესებდათ, რატომ იყო „Microsoft“ ასეთი აგრესიული და დაუნდობელი სახლმწიფოს წინააღმდეგ ანტისატრასტო კანონმდებლობის დარღვევის გამო, სარჩელების შეტანით, ალბათ, არ იცოდნენ, რომ გეთსი ყოველთვის იყო ღირებულების ჯიუტი მომთხოვნი.

ღირებულების მოთხოვნის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს შელინგის მიერ 1960 წელს დაწერილი ესსე – „*კონფლიქტის სტრატეგია*“, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ როგორ უნდა დაემუქარო დამაჯერებლად. წარმოიდგინეთ, მაგალითად, რომ მე მინდა თქვენი სახლის ყიდვა და მზად ვარ გადავიხადო 250,000 ამერიკული დოლარი. როგორ უნდა დაგარწმუნო, რომ მხოლოდ 200,000 ამერიკული დოლარის გადახდაზე ვარ მზად? საერთო ვარაუდების საპირისპიროდ, ყოველთვის შეძლებული არა ვარ, რაკი ძლიერი ვარ და მეტი რესურსი მაქვს. თუ გჯერა, რომ მე ძალიან მდიდარი ვარ, შეიძლება ჩემი მუქარა ნაკლებსერიოზულად აღიქვა, ვიდრე მაშინ, თუ მე გაიძულე დაიჯერო, რომ 200,000 ამერიკული დოლარზე მეტის გადახდა არ შემიძლია. საღი აზრი ასევე გეკარნახობს, რომ მე უფრო მდიდარი ვიქნები, თუ მექნება მოქმედების შედარებით მეტი თავისუფლება. ასე შეიძლება უკეთესი ფასი მივიღო, ვიდრე მაშინ, თუ დაგარწმუნებ, რომ ხელები შეკრული მაქვს – მაგალითად, მოლაპარაკებებს ვაწარმოებ ძალიან ჯიუტ მყიდველთან, რომელიც არ მიდის 200,000 დოლარის ზევით, მაშინაც კი, თუ სახლი მეტი ღირს. ასეთი მაგალითები გვიჩვენებენ, რომ გარიგებებისთვის იდეალური სიტუაციაა მნიშვნელოვანი რესურსების ფლობა და თავისუფლება, მაშინ, როდესაც მეორე მხარეს საპირისპიროში არწმუნებ. ღირებულების მოთხოვნა თავის საკუთარ გაგებას ახვევს თავს გარიგების პროცესს:

- *გარიგება არის შერეული მოტივის თამაში.* ორივე მხარეს უნდა შეთანხმება, მაგრამ მათ აქვთ განსხვავებული ინტერესები და უპირატესობები. ასე რომ, რაც ღირებული ჰგონია ერთ მხარეს, შეიძლება აბსოლუტურად უმნიშვნელო იყოს მეორე მხარისთვის.
- *გარიგება არის ურთიერთდამოკიდებული გადაწყვეტილებების პროცესი.* თითოეული მხარის მოქმედება გავლენას ახდენს მეორეზე. ერთი მხარის ყოველ მოთამაშეს უნდა, რომ შეძლოს განჭვრიტოს, თუ რას გააკეთებს მეორე მხარე მაშინ, როდესაც შეზღუდავს მეორე მხარის მიერ იგივეს გაკეთების შესაძლებლობას.
- *რაც მეტად აკონტროლებს „A“ მოთამაშე „B“ მოთამაშის გაურკვევლობის დონეს, მით უფრო ძლიერია „A“ მოთამაშე.* რაც უფრო შენთვის რჩები – როგორც ბილ გეთსმა გაუკეთა „Seattle Computer“-ს და „IBM“-ს – მით უკეთესია.
- *გარიგება გულახდობს მექარის და არა სანქციის გონივრულ გამოყენებას.* მოთამაშეებმა შეიძლება დაიქადონ, რომ გამოიყენებენ მექარას, დაიწონ გაფიცვა ან შეწყვიტონ მოლაპარაკებები. უმეტეს შემთხვევაში, მათ ურჩევნიათ თავის თავზე არ აიღონ მექარის განხორციელების ხარჯები.
- *მექარის დამაჯერებლობას გადაწყვეტი მიშენებლობა აქვს.* მექარა მხოლოდ მაშინ მუშაობს, როდესაც ოპონენტს სჯერა მისი. არადამაჯერებელი მექარა ასუსტებს შენს სავაჭრო პოზიციას და აბნევს პროცესს.
- *ასევე უმნიშვნელოვანესია მექარის სწორი დონის გამოთვლა.* თუ მე საკმარისად არ გემუქრები, შეიძლება იფიქრო, რომ მე სუსტი ვარ. თუ ზედმეტად გემუქრები, შეიძლება არ დამიჯერო, შეიძლება შეწყვიტო მოლაპარაკებები ან გააძლიერო შენი საკუთარი მექარები.

გარიგებების პროცესს ახასიათებს როგორც ღირებულების შექმნა, ისე ღირებულების მთხოვნა. როგორ უნდა შეძლოს მენეჯერმა ამ ორის დაბალანსება? ამასთან დაკავშირებით, სულ ცოტა ორი საკითხია მნიშვნელოვანი: რამდენად არსებობს პრობლემის ურთიერთსასარგებლო გადაწყვეტის შესაძლებლობა? და მეორე, კიდევ მომიწევს ამ ხალხთან მუშაობა? თუ შეთანხმებას შეუძლია, რომ ყველა მდიდარი გახადოს, მაშინ აზრი აქვს ხაზი გაესვას ღირებულების შექმნის აუცილებლობას. თუ ელით, რომ იმავე ადამიანებთან ერთად იმუშაოებთ მომავალშიც, მაშინ სარისკოა „დამწვარი მიწის“ ტაქტიკის გამოყენება, რომელიც თავის გზაზე გაბრაზებასა და უნდობლობას ტოვებს. მენეჯერებს, რომლებსაც აქვთ რეპუტაცია, რომ არიან მანიპულატორები, ეგოისტები და არასამშობლოები, გაუჭირდებათ ქსელებისა და კოალიციების აგება, რომელიც მათ მომავალი წარმატებისთვის სჭირდებათ.

აქსელროდმა (1980 წ.) დაადგინა, რომ პირობითი გულახდილობის სტრატეგია უკეთ მუშაობს, როდესაც მოლაპარაკებების მხარეებმა იციან, რომ დროთა განმავლობაში ერთად მოუწევთ მუშაობა. ეს სტრატეგია იწყება ღია და თანამშრომლური ქცევით და ინარჩუნებს მიდგომას, თუ მეორეც იმნაირადვე რეაგირებს. თუ მეორე მხარე მტრულად განეწყობა, მაშინ მოლაპარაკების მხარეც შესაბამისად პასუხობს და ისიც მტრულად განწყობილი რჩება მანამ, სანამ მისი ოპონენტი თანამშრომლობაზე არ წავა და არ გადმოდგამს პირველ ნაბიჯს. ფაქტობრივად, ეს არის „თვალის თვალის წილის“ მეგობრული და მიმტვევებლური ვერსია – მიაგე სხვებს იგი,

რასაცა შენ მოგაგებენ. თავის კვლევაში აქსელროდმა დაადგინა, რომ ეს პირობითად გულახდილი მიდგომა უკეთ მუშაობდა, ვიდრე უსასტიკესად მტრული სტრატეგია.

თანამშრომლობითი და მტრული ტაქტიკის ბოლო დამაბაღანსებელი ვარიანტი არის ეთიკა. გარიგების მონაწილეები ხშირად განზრახ არასწორად წარმოადგენენ თავიანთ პოზიციებს – მიუხედავად იმისა, რომ ტყუილი თითქმის ერთხმად იგმობა, როგორც არაეთიკური ქმედება (ბოკი, 1978 წ.). ამას მიყვარათ ერთ ეშმაკურ შეკითხვამდე, რომელსაც მენეჯერს ვუსვამთ: რომელი ქმედებები არის ეთიკური და სამართლიანი?

მორალი და პოლიტიკა

ბლოკი (1987 წ.), ბერნსი (1978 წ.), ლექსი და სებენიუსი (1986 წ.), მესიკი და ომი (1998 წ.) იკვლევენ გარიგებისა და ორგანიზაციული პოლიტიკის ეთიკურ საკითხებს. ბლოკის შეხედულება ამტკიცებს, რომ ადამიანები საკუთარ თავს უფლებამოსილს ხდიან გაგების მეშვეობით: „ორგანიზაციული პოლიტიკის პროცესი, რამდენადაც ჩვენ ვიცით, მუშაობს იმ ადამიანების საწინააღმდეგოდ, რომლებიც პასუხისმგებლობას იღებენ. ჩვენ საკუთარ თავს ვხდით უფლებამოსილს, აღმოვაჩინოთ რა პოლიტიკოსად ყოფნის დადებით გზებს. ხაზი დადებით და უარყოფით პოლიტიკას შორის არის მაგრად დაჭიმული თოკი, რომელზეც ჩვენ უნდა გავიაროთ.“ (1987 წ. გვ. VIII).

ბლოკი ამტკიცებს, რომ ბიუროკრატიული ციკლები ხშირად აიძულებენ ადამიანებს, რომ თავი უმწეოდ, უუფლებოდ და უსუსურად იგრძნონ. თუ ჩვენ ძალიან ბევრ ძალაუფლებას მივანიჭებთ ორგანიზაციებს ან სხვებს, მაშინ გვეშინია, რომ ეს ძალაუფლება ჩვენ წინააღმდეგ იქნება გამოყენებული. შესაბამისად, ჩვენ შევიმუშავებთ მანიპულატორულ სტრატეგიას საკუთარი თავის დასაცავად. დილემის თავიდან ასაცილებლად, მენეჯერებმა მხარი უნდა დაუჭირონ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს, პოლიტიკას და პროცედურებს, რომლებიც ხელს უწყობენ უფლებამოსილებებით აღჭურვას. მათ ასევე უნდა მიანიჭონ უფლებამოსილება საკუთარ თავს.

ბლოკი მოუწოდებს მენეჯერებს, რომ დაიწყოთ „სიდიადის იმიჯის“ შექმნა - ხედვისა იმის შესახებ, რომ რა წვლილის შეტანაც მათ დეპარტამენტს შეუძლია, მნიშვნელოვანი და ღირებულია. შემდეგ მათ უნდა გაამაგრონ თავიანთი ხედვა სავალდებულო შეთანხმების და ნდობის ხელშეკრულების დადებით. ბლოკი გვთავაზობს, რომ მეგობრებსა და ოპონენტებს განსხვავებულად მივუდგეთ. მეტოქეები, ამბობს იგი, ამავედროულად არიან საქმის დასაჭერად ყველაზე რთული და ყველაზე საინტერესო ადამიანები. როგორც წესი, არაეფექტურია მათზე ზეწოლა; უკეთესი სტრატეგიაა „თავი დავანებოთ მათ.“ იგი გვთავაზობს თავის დანებების ოთხ პოზიციას: (1) უთხარი მათ შენი ხედვა; (2) განაცხადე მათი პოზიციის შენეული საუკეთესო გაგება; (3) დაადგინე პრობლემაში შენი წვლილი და (4) უთხარი, რის გაკეთებას გეგმავ, ყოველგვარი მოთხოვნების გარეშე. ეს არის აქსელროდის პირობითი გულახდილობის სტრატეგიის ვარიანტი.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ სტრატეგიამ შეიძლება ხელსაყრელ პირობებში იმუშავოს, მაგრამ შეიძლება უკუშედეგიც გამოიღოს, თუ მწირი რესურსებისა და მუდმივი განსხვავებების პირობებში შენი ოპონენტი არის საურთიერთოდ მძიმე, პრაქტიკული ადამიანი. პოლიტიკის ღიად გამოტანამ შეიძლება კონფლიქტი უფრო აშკარა და საჯარო გახადოს, მაგრამ შემოგვთავაზოს მისი გადაჭრის მცირეოდენი იმედი. ბლოკი ამტკიცებს, რომ „ორგანიზაციაში წარმოებული ომობანას თამაში ძალას კარგავს, როდესაც დღის სინათლეზე გამოვაქვს.“ (1987 წ. გვ. 148), მაგრამ ჭკვიანი მენეჯერები ამ ვარაუდს თავის გარემოებებთან მიმართებით ამოწმებენ.

ბერნსის კონცეფცია პოზიტიურ პოლიტიკას (1978 წ.) განიხილავს ისეთი განსხვავებული და რთული მაგალითების საფუძველზე, როგორებიც ფრანკლინ რუზველტი და ადოლფ ჰიტლერი, განდი და მათ, ვუდროუ ვილსონი და ჟანა დარკია. იგი განიხილავს კონფლიქტს და ძალაუფლებას როგორც ლიდერშიფის მთავარ ფაქტორებს. ექებდა რა მკაცრი მორალის საფუძველებს კულტურული და ეთიკური მრავალფეროვნების სამყაროში, ბერნსი მიუბრუნდა მასლოუს (1954 წ.) მოტივაციის თეორიას და კოლბერგის (1973 წ.) ეთიკის განხილვას.

მასლოუდან მან ისესხა მოტივების იერარქია (იხ. თავი მეექვსე). მორალური ლიდერები, ამტკიცებს იგი, მიმართავენ უმაღლესი რიგის ადამიანურ მოთხოვნილებებს. კოლბერგმა მიაწოდა მორალური განსჯის იდეა. ყველაზე დაბალ, „წინარენორმატიულ“ დონეზე, მორალური მსჯელობა ეფუძნება უპირატესად აღქმად შედეგებს: ქმედება მართებულია, თუ შენ გაჯილდოებენ, ხოლო მცდარია, თუ გსჯიან. გარდამავალ „ნორმატიულ“ დონეზე აქცენტი კეთდება ხელისუფლებასა და დადგენილ წესებთან მის შესაბამისობაზე. უმაღლეს, „წინარენორმატიულ“ დონეზე, ეთიკური მსჯელობა ეფუძნება ზოგად, ყველაზე დიდი კეთილდღეობა – ყველაზე დიდ ციფრს ან საყოველთაო მორალურ, პრინციპებს.

მასლოუმ და კოლბერგმა, ერთად აღებულმა, საფუძველი შეუქმნა ბერნსს აეგო პოლიტიკის შესახებ დადებითი ხედვის საფუძველები: თუ ლიდერებს უწევთ იყვნენ ეფექტიანები და ხელი შეუწყონ მომხრეების მობილიზებასა და გამხსნეებას, მაშინ ისინი უნდა იყვნენ პიროვნებები, ადამიანები, აზროვნებისა და გრძნობების სრული ფუნქციონირებადი უნარებით. მათთვის, როგორც ინსტრუქტორებისთვის და როგორც ლიდერებისთვის პრობლემა ის კი არ არის ხელი შეუწყონ ვიწრო, ეგოცენტრულ თვითრეალიზაციას, არამედ უფრო მეტი გაიგონ ადამიანების მოთხოვნილებების შესახებ და მეტი საშუალება მონახონ მათ დასაკმაყოფილებლად, გამოასწორონ მთლიანი სოციალური მდგომარეობა, რომელთან მიმართებითაც ინსტრუქტორებს ან ლიდერებს აღებული აქვთ პასუხისმგებლობა და რომლებზეც მათ ძალაუფლება გააჩნიათ.” (1978 წ. გვ. 448-449).

ბერნსის ხედვა გვთავაზობს ორ ფართო კრიტერიუმს: ეყრდნობა თუ არა თქვენი ლიდერშიფი ძირითად მორალურ პრინციპებს? და მეორე, ქმნის კი ეს „უკეთეს ანგელოზებს“ თქვენი მომხრეების ფსიქიკაში? ლექსი და საბენიუსი (1986 წ.) ეთიკურ პრობლემებს განიხილავს ლიდერების ქმედებების შეფასების მიზნით:

- *იცავთ თუ არა თქვენ წესებს, რომლებიც ურთიერთგანსაზღვრები და ურთიერთმისაღებია?* მაგალითად, პოკერში, რომ ბლეფი თამაშის ნაწილია ყველას ესმის, მაგრამ თქვენი სახელოდან კარტების ამოღება – არა.
- *კომფორტულად გრძნობთ თავს, როდესაც თქვენს არჩევანზე მსჯელობთ და მას იცავთ?* გსურთ თუ არა, რომ თქვენმა კოლეგებმა და მეგობრებმა იცოდნენ, რას აკეთებთ? თქვენმა მეუღლემ, ბავშვებმა ან მშობლებმა? მშვიდად იგრძნობთ თავს, თუ თქვენ საქმეებზე თქვენს ადგილობრივ გაზეთებში დაწერენ?
- *გენდომებოდათ თუ არა, რომ თქვენი საკუთარი ნამოქმედარის მიმღები მხარე იყოთ?* გინდათ თუ არა, რომ ეს თქვენი ოჯახის რომელიმე წევრს გაუკეთონ?
- *რა მოხდებოდა, თუკი ყველა ისე მოიქცეოდა, როგორც თქვენ მოიქცებით?* სასურველი იქნებოდა თუ არა საზოგადოებაზე განხორციელებული ზემოქმედება? თქვენ რომ ორგანიზაციის პროექტს ადგენდეთ, გენდომებოდათ, რომ ადამიანებს თქვენგან აეღოთ მაგალითი? ასწავლით თუ არა თქვენს ბავშვებს ეთიკის იმ ნორმებს, რომლებიც თქვენთვის მისაღებია?
- *არსებობს თუ არა ალტერნატივა, რომელსაც, თქვენი აზრით, უფრო მეტი ეთიკური საფუძვლები გააჩნია?* შეგიძლიათ შეამოწმოთ თქვენი სტრატეგია სანდო კონსულტანტთან ერთად და შეისწავლოთ სხვა ვარიანტებიც?

მიუხედავად იმისა, რომ ეს შეკითხვები ვერ მოიცავს ყოვლისმომცველ ეთიკურ ფრეიმს, მათში გაერთიანებულია მორალური განსჯის ოთხი მნიშვნელოვანი პრინციპი – უმნიშვნელოვანესი ღირებულებები: სახელმძღვანელო მითითებები სწორი ქმედებების შესახებ და არასწორი შედეგების შესახებ. ოთხი საიმედოდ გამყარებული პრინციპი არ წარმოადგენს წარმატების გარანტიას, მაგრამ ისინი ამცირებენ კონკრეტული ქმედებების განხორციელების ეთიკურ რისკებს.

თანაზიარობა. მოქმედებს თუ არა ურთიერთობაში მონაწილე ყველა მხარე ერთი და იმავე გაგებით თამაშის წესების შესახებ? „ენრონის“ კენ ლეი დიდად უქებდა კომპანიის აქციებს ანალიტიკოსებსა და თანამშრომლებს, მიუხედავად იმისა, რომ ის და სხვებიც თავის წილებს ყიდდნენ. იმ დროს, როდესაც “WorldCom”-მა თავისი მოგება გამოასწორა საბუღალტრო დავთრების ფაბრიკაციის მეშვეობით, იგი თავის კონკურენტებს მაინც ანერვიულებდა. ისეთი კონკურენტი კომპანიების, როგორცაა „AT&T“-ი და „Sprint“-ი, უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ იგრძნო ანალიტიკოსებისგან და აქციონერებისგან წამოსული სიბრაზე და დაინტერესებულები კითხულობდნენ, „რატომ ვერ ვიდებთ ჩვენ იმ შედეგებს, რომლებსაც ეგენი იღებენ?“ მათ მხოლოდ მოგვიანებით გაიგეს პასუხი: „ისინი იტყუებოდნენ, ჩვენ კი არა.“

ზოგადი პრინციპები. იცავს თუ არა კონკრეტული ქმედება მორალური ქცევის პრინციპს, რომელიც მსგავს სიტუაციებში გამოიყენება? როდესაც „ენრონმა“ და „WorldCom“-მა დაარღვიეს ბუღალტრული აღრიცხვის პრინციპები, რათა გაეზარათ თავიანთი შედეგები, ისინი საიდუმლოდ არღვევდნენ წესებს, არ იცავდნენ რა უფრო ფართოდ გამოყენებად ქცევის წესს.

საჯაროობა. გვსურს თუ არა, რომ ჩვენი აზროვნება და გადაწყვეტილებები საჯარო და კონფორტაციული გავხადოთ? როგორც მოსამართლე ოლივერ ვენდელ ჰოლმსი აღნიშნავდა მრავალი წლის წინ: „მზის სხივი დეზინფექციის ჩატარების ყველაზე კარგი საშუალებაა.“ სხვებისთვის არაფრის გამხელა იყო 2001-2002 წლების კორპორაციული ეთიკის სკანდალის მთავარი თემა. „ენრონის“ ბუღალტრული დავთრები თითქმის შეუღწევადი იყო, ხოლო კომპანიამ შეუტია ანალიტიკოსებს, რომლებიც ციფრების შესახებ სვამდნენ კითხვებს. „ენრონის“ მიერ კალიფორნიის ენერგოკრიზისის მანიპულირების ტექნოლოგიები დაფარული უნდა ყოფილიყო სამსახურებისგან. ერთი მექანიზმი გულისხმობდა კალიფორნიის ელექტროგამანაწილებელ ქსელში გადატვირთვის სურათის შექმნას და შემდგომ ამისთვის ანაზღაურების მიღებას, „ელექტროენერჯის გატანას განტვირთვის მიზნით, მაშინ როდესაც სინამდვილეში არანაირი ელექტროენერჯის გატანა ან განტვირთვა არ ხდებოდა.“ (ოპელი, 2002 წ. გვ. A1).

აყურადღების გამოჩენა. გამოხატავს თუ არა ეს ქმედება რაიმე სახის დაინტერესებას სხვების ლეგიტიმური ინტერესების და გრძობებს მიმართ? „ენრონის“ დაინტერესება, რომ დაეცვა თავისი აქციის ფასი იმით, რომ ჩაეკეტა საკუთარი თანამშრომლები, რათა მათ არ გაეყიდათ თავიანთ საპენსიო ანგარიშებზე არსებული „ენრონის“ აქციები, მიუხედავად იმისა, რომ აქციების ღირებულება გამაღებით ვარდებოდა, უფროსი რგოლის აღმასრულებლების ინტერესებს ყველა სხვა დანარჩენის ინტერესებზე მაღლა აყენებს.

2000-იანი წლების სკანდალები არ იყო უპრეცედენტო; ასეთი ტალღა, სავარაუდოდ, ყოველთვის თან სდევს ნებისმიერი ბიზნესის ბუმს. მაგალითად, 1980-იანმა წლებმა მოგვცა ივან ბოესკი და დანაზოგებისა და სესხების კრიზისი. 1970-იან წლებში იყო კორპორაციული სკანდალების კიდევ მეორე ტალღა. 1930-იან წლებში ნიუ იორკის საფონდო ბირჟის პრეზიდენტი თავის შარვალ-პიჯაკ-ჟილეტიანად ჩასვეს ციხეში (ლაბატონი, 2002 წ.). ყოველთვის იქნება ცთუნება, როდესაც სასწორზე დევს გარგანტუას მაგვარი ეგოები და ფულის დიდი რაოდენობა. უმაღლესი რგოლის მენეჯერები იშვიათად ფიქრობენ ან საუბრობენ მართვის და ლიდერშიფის მორალურ განზომილებებზე. პორტერი მიუთითებს ასეთი საუბრის ნაკლოვანებაზე:

სემინარზე, რომელსაც ცხრა კორპორაციის ჩვიდმეტი აღმასრულებელი ესწრებოდა, ჩვენ ვისწავლეთ, როგორ წარმოშვა ჩვენს საზოგადოებაში მორალური განსჯის დენაციონალიზაციამ მორალური მარტოობისა და მორალური უვიცობის ღრმა განცდა; როგორ უშლის ხელს საერთო ენის არქონა ადამიანებს, ილაპარაკონ მათ წინაშე მდგარ მორალურ პრობლემებზე და გაიგონ ისინი. ჩვენ ვისწავლეთ, როგორ ართმევს ადამიანებს იზოლირება – საზოგადოებრივ სფეროში სულიერ საკითხებზე საუბრის წინააღმდეგ შემოდებული ტაბუები – გამბედაობას, სულიერ ძლიერებას, რათა გააკეთონ ის, რაც მათ გულის სიღრმეში მართებულად მიაჩნიათ (1989 2. გვ.2).

თუ ჩვენ ვირჩევთ მორალური განსჯის განდევნას და მარტო დავტოვებთ მენეჯერებს მორალური პრობლემების პირისპირ, სამწუხარო და სასტიკ

პოლიტიკურ დინამიკას მივიღებთ. ორგანიზაციას შეუძლია და უნდა დაიკაოს მორალური პოზიცია. მან მკაფიო უნდა გახადოს თავისი ღირებულებები, უნდა გახადოს თანამშრომლები ანგარიშგადებული და დაამტკიცოს დიალოგის აუცილებლობა ეთიკური არჩევანის შესახებ. პოზიტიური პოლიტიკა ეთიკური სტრუქტურის და მორალური დიალოგის გარეშე ისევე შეუძლებელია, როგორც დიდი მოსავალი მზის სხივისა თუ წყლის გარეშე.

რეზიუმე

შეკითხვა მდგომარეობს არა იმაში, არიან თუ არა ორგანიზაციები პოლიტიკური, არამედ რომელი ტიპის პოლიტიკას განახორციელებენ ისინი. პოლიტიკური დინამიკა შეიძლება იყოს ბინძური და დესტრუქციული. მაგრამ პოლიტიკა ამავე დროს შეიძლება იყოს კეთილშობილური მიზნების განხორციელების საშუალება. ორგანიზაციული ცვლილება და ეფექტიანობა დამოკიდებულია მენეჯერების პოლიტიკურ უნარ-ჩვევებზე. კონსტრუქციულმა პოლიტიკოსებმა იციან როგორ შეადგინონ დღის წესრიგი, მოახდინონ პოლიტიკური სვლების რუკაზე დატანა, შექმნან მხარდაჭერის ქსელები და აწარმოონ მოლაპარაკებები როგორც მოკავშირეებთან, ისე მოწინააღმდეგეებთან. ამ პროცესში ისინი აწყდებიან პროგნოზირებად და გარდაუვალ ეთიკურ დილემებს: როდის მიიღონ ღია, თანამშრომლობითი სტრატეგია ან როდის შეარჩიონ უფრო მკაცრი, უფრო მტრული მიდგომა. გადაწყვეტილების მიღებისას მათ უნდა გაითვალისწინონ თანამშრომლობის შესაძლებლობა, გრძელვადიანი ურთიერთობების მნიშვნელობა და, რაც ყველაზე მთავარია, საკუთარი ღირებულებები და ეთიკური პრინციპები.

თავი მეოთხე

ორგანიზაციები როგორც პოლიტიკური ასპარეზები და პოლიტიკური აგენტები

სემ ვოლტონმა სავაჭრო საქმიანობა 1945 წელს დაიწყო, იყო რა საუკეთესოებს შორის მეორე ადგილზე გასული ფართო პროფილის მაღაზიის მფლობელი სოფლის ტიპის პატარა ქალაქ არკანზასში. ასეთი უდიდამო დასაწყისიდან მან შექმნა მსოფლიოს უდიდესი საცალო ვაჭრობის ქსელი. „ვოლ-მარტი“, თავისი, დაახლოებით, 2 მილიონი „პარტნიორით“, არის ყველაზე დიდი დამსაქმებელი და, საბედნიეროდაც და სამწუხაროდაც, ერთ-ერთი ყველაზე ძლევამოსილი კომპანია მთელ მსოფლიოში. ამერიკული ოჯახების 90 პროცენტზე მეტი ყოველწლიურად ვაჭრობს „ვოლ-მარტში“ და იმედი აქვს, რომ კომპანია შეასრულებს თავის დანაპირებს: „ყოველთვის დაბალი ფასები“ (ფიშმანი, 2006 წ.).

„ვოლ-მარტის“ გავლენა არის შეუმჩნეველი და ღრმა, რაც კარგად ჩანს დეზოდორანტების შეფუთვის შესახებ ისტორიიდან. დეზოდორანტების კონტეინერები მოჰქონდათ ხოლმე შეფუთული სახით, მუყაოს კოლოფებში, სანამ 1990-იანი წლების დასაწყისში, „ვოლ-მარტში“ გადაწყვეტილების მიმღებმა პირებმა არ დაასკვნეს, რომ ყუთები არაეკონომიური და ძვირი იყო – დაახლოებით 5 ცენტი – ერთ ცალ რაღაცაში, რასაც მომხმარებელი აუცილებლად გადაადგებდა. როდესაც „ვოლ-მარტმა“ გააფრთხილა მომწოდებლები, რომ მოეშორებინათ მუყაოს ყუთები, ისინი დაუყოვნებლივ გაქრნენ მთელი ამერიკის მასშტაბით არსებული საცალო მაღაზიების თაროებიდან. რაც კარგი იყო „ვოლ-მარტისთვის“, კარგი იყო ყველა დანარჩენისთვისაც. ეს ამბავი არის აურაცხელი მაგალითებიდან მხოლოდ ერთი, რომელიც „ვოლ-მარტის“ გავლენაზე მიუთითებს. მოკლედ, ყველა ტერმინი ერთი ქოლგის ქვეშ რომ მოვაქციოთ, „ვოლ-მარტი“ გავლენას ახდენს მომხმარებლებზე, გამყიდველებზე, თანამშრომლებზე, საზოგადოებაზე და გარემოზე (ფიშმანი, 2006 წ.).

მიუხედავად მისი ასეთი ძალაუფლებისა და გავლენისა, ბოლო წლებში „ვოლ-მარტი“ მუდმივად ებრძვის სხვადასხვა სახის სულ უფრო მზარდ კრიტიკას და იმიჯის პრობლემებს. კომპანია დაადანაშაულებს თანამშრომლების მიმართ არასწორ მოპყრობაში, ქალების დისკრიმინაციაში, პროფკავშირებზე თავდასხმაში, მცირე ბიზნესების განადგურებასა და გარემოს დაბინძურებაში. მტრებით გარშემორტყმულმა „ვოლ-მარტმა“ თავისი იმიჯის დასაცავად წამოიწყო საზოგადოებასთან ურთიერთობების დიდი კამპანია, რასაც მნიშვნელოვანი წარმატება არ მოჰყოლია (ბიანკო, 2007 წ.).

ყველა სხვა ორგანიზაციის მსგავსად, „ვოლ-მარტი“ არის ერთგვარი ასპარეზი როგორც შიდა კონფლიქტებისთვის, ისე პოლიტიკური აგენტის ან მოთამაშისთვის, რომელიც თამაშობს ველზე, რომელიც საესეა ვიწრო ინტერესების მაძებარი კონკურენტებით. ორგანიზაციები, როგორც ასპარეზები, მოიცავენ მოთამაშეებისა და დღის წესრიგის მუდმივ ურთიერთქმედებას. ორგანიზაციები, როგორც აგენტები, წარმოადგენენ განკარგულებების გამცემთა მიზნების მიღწევის მძლავრ ინსტრუმენტს. „ვოლ-მარტის“ არანორმალურმა სიდიდემ და ძალაუფლებამ მისი პოლიტიკური მანევრირება ფართოდ ხილული გახადა. თითქმის ყველას ძლიერი გრძნობები აქვს „ვოლ-მარტის“ მიმართ, ზოგს – დადებითი, ზოგს – უარყოფითი. რასაკვირველია, კომპანიის ისტორიული მიდრეკილება გასაიდუმლოებისადმი და მისი განმარტოებული მდებარეობა არკანზასის შტატის ქალაქ ბენტონვილში, ხანდახან იფარავდა მის შიდა პოლიტიკას ყურადღების ცენტრში მოქცევისგან. მაგრამ ჯერ კიდევ ამოტივტივებიან ხოლმე ზღაპრები პოლიტიკური მაქინაციების შესახებ. 2007 წლის ყურძნის მოსავლის აღების დროს განვითარებული სკანდალები სენსაციურ ამბავს მოიცავდა: ბოლო დროს დაქირავებული ერთი სუპერვარსკვლავი მარკეტინგის მენეჯერის შესახებ, რომელიც გააგდეს თავის კონსერვატორ ბოსებთან კონფლიქტის და სამსახურუბრები რომანის შესახებ ჭორების გამო. იმავე წელს წარმოიშვა უცნაური ზღაპარი „ვოლ-მარტის“ ტექნიკური თანამშრომლის შესახებ, რომელიც ამტკიცებდა, რომ იგი საიდუმლოდ იწერდა დირექტორთა საბჭოს მსჯელობებს.

ამ თავში შესწავლილია „ვოლ-მარტის“ მსგავსი ორგანიზაციები, როგორც ასპარეზები და პოლიტიკური აგენტები. ორგანიზაციების ისე განხილვა, როგორც პოლიტიკური ასპარეზების, მრავალი ორგანიზაციული პროცესის რიფრეიმინგის განხილვის საშუალებას იძლევა. მაგალითად, ორგანიზაციის გეგმა შეიძლება განიხილებოდეს არა როგორც ორგანიზაციის მიზნების რაციონალური გამოხატულება, არამედ როგორც კონკურენტული მოთხოვნების პოლიტიკური განსახიერება. ორგანიზაციების, როგორც ასპარეზების, შესახებ მსჯელობისას, ჩვენ შევისწავლით ორგანიზაციული ცვლილების პოლიტიკურ ასპექტებს, ერთმანეთს შევადარებთ რა ზევიდან წამოსულ დირექტივებს და ქვევიდან წამოსულ ზეწოლას. ორგანიზაციები, როგორც პოლიტიკური აგენტები, მოქმედებენ კომპლექსურ ეკოსისტემებში ანუ მონათესავე საქმიანობებში ჩართული ავტონომიური ორგანიზაციების ურთიერთდამოკიდებულ ქსელებში, რომელთაც თავ-თავიანთი ნიშა უკავიათ. ჩვენ განვიხილავთ, რომ ეკოსისტემას შეუძლია ჰქონდეს სხვადასხვა ფორმა – თვითონ ბიზნესი, სახელმწიფო პოლიტიკა, კავშირი ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის და საზოგადოება. დაბოლოს, ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციული ძალაუფლების ბნელ მხარეს. შევისწავლით პრობლემას იმის შესახებ, რომ მსხვილი გლობალური ორგანიზაციები სულ უფრო მეტ რისკს უქმნიან სამყაროს, რადგან იმდენად ძლიერი არიან, რომ არავის შეუძლია მათი გაკონტროლება.

ორგანიზაციები როგორც ასპარეზები

პოლიტიკური თვალსაზრისით, „იყო და არა იყო რა“ არსებობს მხოლოდ ზღაპრებში. სინამდვილეში, დღევანდელი მოგებულები შეიძლება სწრაფად გადაიქცნენ გუშინდელ წაგებულებად ან პირიქით. ცვლილება და

სტაბილურობა პარადოქსულია: ორგანიზაციები მუდმივად იცვლებიან და მაინც არასოდეს იცვლებიან, როგორც ნებისმიერ კონკურენტულ სპორტში: მოთამაშეები მოდიან და მიდიან, მაგრამ თამაში გრძელდება. თანამდებობისთვის შეჯიბრი მუდმივია და გუშინდელი ელიტა შეიძლება ხვალინდელი ხელმოცარული გუნდი გახდეს. ორგანიზაციული პოლიტიკის ანალებში ცოტა ვინმეს თუ აქვს აღწერილი ეს პრინციპები იმაზე უკეთესად, ვიდრე როს ჯონსონს რომელიც ერთხელ ჟურნალ „Time“-ის ყდაზეც კი მოხვდა როგორც კორპორაციული სიძუნწის და არასენსიტიურობის სიმბოლო. ბრაიან ბუროუ და ჯონ ჰელიარი (1990 წ.), თავის წიგნში „ბარბაროსები ჭიშკართან“ აღწერენ, როგორ მოხდა ეს.

„ბარბაროსები ჭიშკართან“

როს ჯონსონმა თავისი კარიერა დაიწყო 1960-იან წლებში. მისმა მომხიბვლელობამ, იუმორმა და ქარიზმამ იგი წინ წასწია და 1970-იანი წლების შუა პერიოდისთვის, პენრი ვეილის შემდეგ, იგი მეორე კაცი გახდა სამომხმარებლო პროდუქციის ფირმის „სტანდარტ ბრენდის“ ხელმძღვანელობაში. ჯონსონის ხელგაშლილმა ხარჯვამ (მაგალითად, ლიმუზინებზე და ექსტრავაგანტურ გართობებზე) მალე გამოიწვია შეჯახება მასსა და მის მომჭირნე უფროსს შორის, რომელიც მისი სამსახურიდან გაგდებას შეეცადა. მაგრამ ჯონსონმა ისეთი წარმატებით მოუქონა თავი „სტანდარტის“ დირექტორთა საბჭოს წევრებს, რომ მას უფრო მეტი მეგობარი აღმოაჩნდა საბჭოში, ვიდრე ვეილს. ჯონსონი ამტკიცებდა, რომ ვეილის კონსერვატიული სტილი ახრჩობდა კომპანიას და კომპანიამაც მიიღო მისი წინადადება. ვეილი ფორმალურად დააწინაურეს, ხოლო მისი ადგილი ჯონსონმა დაიკავა. მან სამსახურიდან გაყარა ვეილის ხალხი და განცხრომას ეძლეოდა ხელმძღვანელების პრივილეგიების გულუხვი გამოყენებითა და ხარჯვით. მდარე დონის ბიზნესშედეგების მიღებიდან მეოთხე წელს გაისმა მოულოდნელი სატელეფონი ზარი სურსათის წარმოების გიგანტის, „ნაბისკოს“ თავმჯდომარისგან, რომელმაც ამ ორი კომპანიის შერწყმის წინადადება წამოაყენა. ეს ოპერაცია განხორციელდა ორი კვირის განმავლობაში. ეს იყო 1981 წლის დიდი გარიგება: 19 მილიარდი ამერიკული დოლარის გაცვლითი ოპერაცია აქციებით.

ყველამ იცოდა, რომ ასეთი გარიგების შემდეგ პასუხისმგებლობას „ნაბისკო“ აიღებდა, რადგან იგი იმ დრომდე რჩებოდა ძლიერ მოთამაშედ. მაგრამ მათ სწორად ვერ შეაფასეს როს ჯონსონი. მან ისეთი წარმატებით მოახერხა თავისი თავის წარმოჩენა და „ნაბისკოს“ თავმჯდომარის ნდობის მოპოვება და თან, პარალელურად, ჩუმად „ნაბისკოს“ ძველი ადმინისტრაციას გაგდება, რომ რამდენიმე წლის შემდეგ მან შეძლო კომპანიის კონტროლის ხელში აღება. გახდა რა პასუხისმგებელი, ჯონსონმა უფრო მეტი დაინტერესება გამოხატა გამოჩენილ ადამიანებთან მეგობრული შეხვედრების მიმართ, ვიდრე კომპანიის მართვის მიმართ. ამის შემდეგ, 1985 წელს, მას კიდევ ერთხელ დაურეკეს: ამჯერად რეკავდა თამბაქოს უზარმაზარი კომპანიის „R.J. Reynolds“-ის აღმასრულებელი დირექტორი ტაილი უილსონი, რათა შერწყმაზე დალაპარაკებოდა. უილსონს სჭირდებოდა კორპორაციული პარტნიორი, რათა დახმარებოდა „Reynolds“-ს, რომ ნაკლებად ყოფილიყო დამოკიდებული თამბაქოს საექვო კომპანიაზე. ჯონსონმა მოითხოვა იმაზე მეტი, ვიდრე უილსონს სურდა, რომ გადაეხადა,

მაგრამ გარიგება მალე შედგა: „რეინოლდს“ 4,9 მილიარდი ამერიკული დოლარი გამოსცინცლეს “ნაბისკოს” სანაცვლოდ.

მიუხედავად იმისა, რომ საკმაოდ ბევრმა მეგობარმა ურჩია ფრთხილად ყოფილიყო ჯონსონთან, უილსონმა გათვალა, რომ ეს მისი გარიგება იყო და რომ ის იქნებოდა პასუხისმგებელი კომპანიაზე. მაგრამ უილსონმა, რომელსაც არ ჰქონდა ვისიმე გულის მოგების ჯონსონისეული შიშისმომგვრელი უნარები, გარიყა მისი გამგეობის ზოგიერთი წევრი. ჯონსონმა გაამრავლა ალიანსები გამგეობის სხვადასხვა წევრებთან და გამოიყენა იგივე გამბიტი, რომელმაც კარგად იმუშავა „სტანდარტ ბრენდსში.“ მან გამგეობაში შემავალ მის მეგობრებს უთხრა, რომ წასვლას აპირებდა, რადგან ამ სამსახურში მხოლოდ ერთი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის ადგილი იყო. რამდენიმე კვირის შემდეგ უილსონი შეცბა, როდესაც გაიგო, რომ მისმა გამგეობამ გარეთ მოისროლა.

ორგანიზაციული პროცესების პოლიტიკური ასპექტები

ორგანიზაციები როგორც ასპარეზები, გულისხმობენ შეჯიბრებებს და მოთამაშეებისთვის პარამეტრების, ისევე როგორც თამაშის ფსონებისა და წესების, დადგენას. ამ თვალსაზრისით, თითოეულ ორგანიზაციულ პროცესს პოლიტიკური ასპექტი აქვს. გავისხენოთ ორგანიზაციის ფორმისა და სტრუქტურის შექმნის პროცესი. სტრუქტურულ ჩანაფიქრზე აგებული მრავალი თეორიის თანახმად (რაზეც წინა თავებში იყო საუბარი), საუკეთესო გეგმა არის ის, რომელიც ყველაზე მეტად უწყობს ხელს ეფექტიანი სტრატეგიისა და მიზნების წარმატებულ მიღწევას. პფეფერი ალტერნატივის სახით გეთავაზობს ექსპლიციტურად პოლიტიკურ კონცეფციას: „ვინაიდან ორგანიზაციები არიან კოალიციები და ვინაიდან სხვადასხვა მონაწილეს განსხვავებული ინტერესები და პრეფერენციები აქვს, უმნიშვნელოვანს კითხვას წარმოადგენს არა ის, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის დიზაინი, რომ მაქსიმალურად გაიზარდოს ეფექტიანობა, არამედ ის, თუ ვისი ინტერესებისა და პრეფერენციების მომსახურება მოუწევს ამ ორგანიზაციას... ის, რაც ეფექტიანია სტრუქტურებისთვის, შეიძლება სულაც არ იყოს ეფექტიანი ადმინისტრატორებისთვის... მომხმარებლების მიერ განსაზღვრული ეფექტიანობა შეიძლება იყოს აქციონერების მიერ განსაზღვრული არაეფექტიანობა. ორგანიზაციების შეფასება დამოკიდებულია ვილაციის პრეფერენციებსა და ვილაციის პერსპექტივაზე“ (1978 წ. გვ. 223).

მიუხედავად იმისა, რომ ჯგუფებს აქვთ შეუთავსებელი პრეფერენციები, მათ საერთო ინტერესებიც აქვთ, რაც გულისხმობს გაუთავსებელი კონფლიქტების თავიდან აცილებას. ამიტომ ისინი თანხმდებიან ძალაუფლებისა და რესურსების განაწილების გზებზე, დებენ რა გარიგებებს, რომლებიც ასახულია ორგანიზაციულ გეგმაში. სტრუქტურა არის „მოცემულ დროს საკითხის გადაჭრა კონტროლის მოპოვებასთან დაკავშირებულ სადავო მოთხოვნებს შორის, რაც იძულებას ექვემდებარება, რომლის ნებართვასაც სტრუქტურები იძლევიან ორგანიზაციის გადარჩენის მიზნით“ (პფეფერი, 1978 წ. გვ. 224).

ამის მაგალითს წარმოადგენს სადავო გადაწყვეტილება, რომელიც მიიღო როს ჯონსონმა, როდესაც სათავეში ჩაუდგა „R.J. R. Nabisco“-ს. ჯონსონმა „R.J.R“-ის სათავე ოფისი უინსტონ-საღემიდან, სადაც ის ერთი საუკუნე იდგა, ატლანტაში გადაიტანა. რეინოლდსი იყო „უინსტონ-საღემის“

კომერციული გული. იგი იწვევდა ძლიერ სიამაყესა და ღოილაღურობას სამოქალაქო საზოგადოებაში, რომლის მრავალი წევრი მნიშვნელოვანი აქციონერი იყო. სტრუქტურული ლოგიკა გეკარნახობს, რომ შენი სათავო ოფისი უნდა გადაიტანო იმ ადგილას, რომელიც ყველაზე მეტად მოემსახურება ბიზნესს, მაგრამ ჯონსონმა და მისმა მოადგილეებმა ეს პატარა ქალაქი, რომელიც თამბაქოს მწარმოებელი სოფლის ცენტრში იყო, მოსაწყენად და პროვინციულ ადგილად მიიჩნიეს. ბიზნესის წარმატებით თავის მართლება ატლანტაში გადატანისთვის საკმარისი არ აღმოჩნდა; ეს ნაბიჯი არაპოპულარული იყო „R.J.R“-ის გამგეობაშიც; ყველაფერმა ამან ჯონსონი ყველაზე საზარელ ადამიანად აქცია უინსტონ-საღემში. მაგრამ იგი სათავეში ედგა დომინანტურ კოალიციას და მან მიიღო ის, რაც უნდოდა.

პოლიტიკური ინიციატივის წყაროები

გამსონის (1968 წ.) მიერ ხელისუფლებისა და პარტიზნების (იხ. თავი მეცხრე) ერთმანეთისგან განცალკევება მოიცავს პოლიტიკური ინიციატივის ორ მთავარ წყაროს: ქვევიდან ზევით, რომელიც ეყრდნობა ჯგუფების მობილიზაციას მათი ინტერესების დასაცავად და ზევიდან ქვევით, რომელიც ეყრდნობა ხელისუფლების უნარს, რომ გაეღენა მოახდინოს ხელქვეითებზე ჩვენ აღწვერთ ორივეს მაგალითს, რათა განხვინოთ პოლიტიკური ქმედების რამდენიმე მთავარი წინაპირობა.

ქვევიდან ზევით პოლიტიკური ქმედება

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში პროფესიული კავშირების ზრდა, ადამიანების უფლებების დაცვის ამერიკული მოძრაობა, 1970-იანი წლების ომის საწინააღმდეგო მოძრაობა და გარემოსდაცვითი აქტივობა, ყოველი მათგანი გეიხვენებს ქვევიდან ზევით ცვლილების პროცესს. ყველა შემთხვევაში ცვლილების სტიმული იყო ძველი მოდელების მნიშვნელოვანი მსხვრევა. პროფესიული კავშირები განვითარდნენ ინდუსტრიული რევოლუციის, სწრაფი ურბანიზაციის და საოჯახო მეურნეობების კლების კონტექსტში. სამოქალაქო უფლებების მოძრაობა წარმოიშვა შავკანიანი მოქალაქეებისთვის პროფესიული და გეოგრაფიული ნიშნით მასობრივი გადაადგილების შემდეგ. ომის საწინააღმდეგო მოძრაობა წარმოიშვა უშუალო შეხებას არაპოპულარულ ვიეტნამის ომთან და სამხედრო ვადლებულების რიგითობის ღოტოტრონით დადგენამ, რამაც გაეღენა იქონია შეერთებულ შტატებში მცხოვრებ ყველა თვრამეტი წლის ვაჟზე. „მწვანეთა“ აქტივობამ იმატა მას შემდეგ, რაც მზარდი კეთილდღეობის - მათ შორის, გარემოს დაბინძურების, ბუნებრივი გარემოს და სხვადასხვა სახეობის განადგურების და გლობალური დათბობის - ფასი უკიდურესად შესამჩნევი გახდა და ძნელი იყო ამ ფასის დაკლება. თითოეულ შემთხვევაში რეჟიმის შეცვლამ გააძლიერა უკმაყოფილება მოქალაქეობის არმქონე ჯგუფების მიმართ. თითოეული ასახავდა რევოლუციის კლასიკურ სცენარს: მზარდი მოლოდინების პერიოდს მოჰყვა ფართოდ გავრცელებული უკმაყოფილება და გულგატეხილობა.

ცვლილებების განხორციელების პირველი სტიმული მოვიდა ფართო მასების მობილიზებიდან და ორგანიზებიდან - პროფესიული კავშირების, სამოქალაქო უფლებების ჯგუფების, სტუდენტური მოძრაობების ან გარემოსდაცვითი ჯგუფების ფორმირებიდან. ელიტები გამაღებით მსჯელობდნენ ფართო მასების ქმედებათა ლეგიტიმურობაზე და შემოიღეს იძულებითი ბლოკირების ტაქტიკა. დამსაქმებლები სხვადასხვა ადგილებში, იყენებდნენ ყველაფერს, დაწყებული სასამართლო სარჩელებით და

დამთავრებული ძალადობით, რათა წინააღმდეგობა გაეწიათ პროფკავშირებისთვის. სამოქალაქო უფლებების მოძრაობამ, განსაკუთრებით მის ადრეულ ეტაპზე, გამოსცადა ძალადობრივი რეპრესიები თეთრკანიანების მხრიდან. მცდელობამ, რომ ჩაეხშოთ ომის საწინააღმდეგო მოძრაობა, აპოგეას მიაღწია „კენტის სახელმწიფო უნივერსიტეტში“, როდესაც ოპიოს ნაციონალური გვარდიის წევრებმა სტუდენტი დემონსტრანტების მიმართულებით გაისროლეს. მწვანეები ჩართული იყვნენ ბიზნესისა და პოლიტიკური ლიდერების წინააღმდეგ ხანგრძლივ ბრძოლაში, რომლებიც კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებდნენ გარემოსდაცვითი საფრთხეების მნიშვნელობას და ეწინააღმდეგებოდნენ, მათი აზრით, ძალიან მაღალ ფასებს, რომელიც გარემოსდაცვით აუცილებელ სამკურნალო საშუალებებში უნდა გადაეხადათ. მიუხედავად დიდი წინააღმდეგობისა, პირველდამწყებმა ჯგუფებმა იბრძოლეს, რათა მოეპოვებინათ თავიანთი უფლებები, რაც კანონსა თუ პოლიტიკაში ასახეს. თითოეული მოძრაობა, ალბათ, მარცხით დამთავრდებოდა ისინი რომ უფრო სუსტები ყოფილიყვნენ ან მათი ოპონენტები ყოფილიყვნენ უფრო ძლიერები. ყოველი მათგანი წააწყდა სერიოზულ დაბრკოლებას, მაგრამ მოიკრიბეს საკმარისი ძალები, რათა გადარჩენილიყვნენ და გაზრდილიყვნენ.

ფართო მასების ბევრ სხვა მცდელობასთან შედარებით, რომლებიც ცვლილებების მიზნით განხორციელდა, ისინი, რომლებიც ზემოთ ვახსენეთ შედარებით წარმატებულები აღმოჩნდნენ. ასეთი ინიციატივების უმეტესობა, როგორც წესი, მარცხით მთავრდება. მაგალითად, 2003 წელს ამერიკის ერაყში შეჭრის შემდეგ, წარმოიშვა კიდევ ერთი ომის საწინააღმდეგო მოძრაობა. მაგრამ პოლიტიკური ვითარება სხვანაირი იყო: 9/11-ის ტერორისტულმა თავდასხმებმა კიდევ უფრო გააძლიერა ამერიკის შიშები გარედან მომავალი საფრთხეების მიმართ. ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ უფრო ნაკლები ამერიკელი ჯარისკაცი იყო ჩართული და მათგან არცერთი იყო გაწვეული სავალდებულო წესით. განსაკუთრებით აღსანიშნავია კოლეჯების კამპუსები, სადაც მოძრაობას არასოდეს მოუკრებია იმდენი მოწინააღმდეგე, რამდენიც ვიეტნამის ომს ჰყავდა.

ბარიერები ზევიდან კონტროლზე

ფართო მასების პოლიტიკური ქმედებების სირთულეები მრავალ ადამიანს აფიქრებინებს, რომ აუცილებლად ზევიდან უნდა დაიწყო, რათა რაიმე გააკეთო. ნებადართული მცდელობების შესახებ არსებული მრავალი კვლევა ასევე ადასტურებს მრავალ მარცხს.

მაგალითად, დილმა და ნატმა (1980 წ) ჩაატარეს იმ ადგილობრივი სასკოლო ოლქების მამხილებელი ანალიზი, რომლებმაც უხვი, და გრძელვადიანი დაფინანსება მიიღეს ფედერალური ბიუჯეტიდან, რათა შეემუშაებინათ ექსპერიმენტული პროგრამა, რომელიც მთლიანად შეცვლიდა სოფლის პირობებში განათლების მიღების შესაძლებლობას. ამ პროექტების ტიპური სცენარი მოიცავდა შემდეგ ფაზებს:

1. ცენტრალურმა ადმინისტრაციამ შეიტყო, რომ ფედერალური დაფინანსებიდან დიდი ნაჭრის მოტეხვა შეიძლებოდა.
2. ადმინისტრატორების მცირე ჯგუფი შეიკრიბა, რათა შეემუშაებინა წინადადება სასაწავლო პროგრამის ზოგიერთი ასპექტის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით (პროექტის ჩაბარების მჭიდრო

- ვადები ნიშნავდა, რომ პროცესი, როგორც წესი, დაჩქარდებოდა და მასში მხოლოდ რამდენიმე ადამიანი იქნებოდა ჩართული.
3. როდესაც დაფინანსება დაამტკიცეს, ადმინისტრაციამ ამაყად და ენთუზიაზმით გამოაცხადა, რომ ოლქმა ნაციონალურ კონკურსში გამარჯვა და მიიღო ჯილდო, რომელიც მას მნიშვნელოვან დაფინანსებას მოუტანდა. ეს დაფინანსება გამოყენებული უნდა ყოფილიყო არსებული ახალი პროექტის მხარდასაჭერად, რათა სწავლება გაუმჯობესებულიყო.
 4. მასწავლებლები აღელდნენ, როდესაც გაიგეს, რომ ადმინისტრაციამ პროფესორ-მასწავლებლების მონაწილეობის გარეშე აიღო ვადებულება ახალი სასწავლო მდგომარეობის დანერგვასთან დაკავშირებით. ადმინისტრატორებს შეეშინდათ და საგონებელში ჩავარდნენ როდესაც გაიგეს, რომ ახალ ამბავს მასწავლებლები გაბრაზებულები ნეგატიურად და კრიტიკულად შეხვდნენ.
 5. მოემწყვდნენ რა მასწავლებლებსა და დამფინანსებელ უწყებას შორის, ადმინისტრატორებმა მასწავლებლების წინააღმდეგობა ისე ახსნეს, თითქოს ისინი თავს იცავდნენ, რადგან მზად არ იყვნენ ცვლილებებისთვის.
 6. ახალი პროგრამა გახდა პოლიტიკური ფეხბურთი, რომელმაც უფრო მეტი დისკარმონია, უნდობლობა და კონფლიქტი გამოიწვია, ვიდრე განათლების სფეროს გაუმჯობესება.

დილის და ნატის მიერ შესწავლილი პროგრამები შედარებით ხელსაყრელ გარემოში ზვიდან ქვევით ცვლილების მცდელობის მაგალითებს წარმოადგენენ. ოლქები არ განიცდიდნენ კრიზისს. ცვლილებების მცდელობა კარგად ფინანსდებოდა და ხელდასხმული იყო ფედერალური მთავრობის მიერ. გამგეობის წევრებში ახალმა ინიციატივამ მძაფრი პოლიტიკური დებატები და ბრძოლები წარმოშვა. ბევრ შემთხვევაში, ადმინისტრატორებს ეგონათ, რომ ისინი უკეთ „ისროდნენ“. მხოლოდ ერთი სკოლის ხელმძღვანელი გადარჩა პროგრამის მთელი ხუთწლიანი დაფინანსების ციკლის განმავლობაში.

უმეტეს შემთხვევაში, ადმინისტრატორები არ მოელოდნენ რაიმე სახის პოლიტიკურ ბრძოლას. ისინი დარწმუნებული იყვნენ რომ მათ მიერ შეთავაზებული პროგრამები პროგრესული, ეფექტიანი და კარგი იყო ყველასათვის. მათ ვერ გაითვალისწინეს რისკები, როდესაც სთავაზობდნენ ცვლილებას, რომელიც ვიღაცა სხვას უნდა განეხორციელებინა. შედეგად, მათ მიიღეს ძლიერი ანტაგონიზმი, ნაცვლად მოსალოდნელი მოწონების აპლოდისმენტებისა.

ანალოგიური მოდელები ხშირად გვხვდება ცვლილების ზვიდან განხორციელების მცდელობის სხვა შემთხვევებშიც. უდიდესი ძალისხმევა, რომელიც მთავარმა ადმინისტრატორებმა, გულაცრუებულმა მენეჯერებმა, იმედით გამსჭვალულმა კვლევითმა ჯგუფებმა და მენეჯმენტის მაღალი მდგომარეობის მქონე კონსულტანტებმა გამოიჩინეს, კრახით დასრულდა. შეცდომას, როგორც წესი, იმის დაშვება წარმოადგენს, რომ სწორი იდეა (როგორც ეს იდეების დამცველებს ესმით) და ლეგიტიმური ხელისუფლება არის წარმატების გარანტი. ეს ვარაუდი უარყოფს დღის წესრიგს და „დაბალ იერარქიას“, ანუ შუა დონის და დაბალი დონის პოზიციების მქონე პარტიზნებს და ჯგუფებს, რომლებიც იგონებენ წინააღმდეგობის გაწვევის, ნორმებიდან გადახრის, დაბრკოლების შექმნის, იგნორირების ან

ნოვატორული გეგმების მოტყორცნის კრეატიულ და ჭკუიდან გადასაყენებელ გზებს.

ორგანიზაციები როგორც პოლიტიკური აგენტები

ორგანიზაციები წარმოადგენენ შიდა პოლიტიკის ცოცხალ ასპარეზებს. ისინი ასევე არიან აქტიური პოლიტიკური აგენტები უფრო ფართო ასპარეზებში ანუ „ეკოსისტემებში“ (მური, 1993 წ.). ვინაიდან ორგანიზაციები, მათი გადარჩენისთვის აუცილებელი რესურსების მოპოვების მიზნით დამოკიდებული არიან გარემოცვაზე, ისინი აუცილებლად ებმებიან გარე მომხრეების ბადაში, რომელთა მოლოდინები ან მოთხოვნები აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ. ეს მომხრეები ხშირად საუბრობენ ხმამაღალ, მაგრამ წინააღმდეგობრივ ტონალობაში, მატყენ რა მენეჯერულ სამუშაოს ერთგვარ გამოწვევას (პოსესონი, ჰიტი, ჯონსონი და გროსმანი, 2002 წ.). ორგანიზაციებმა, როგორც პოლიტიკურმა აქტორებმა, უნდა დახვეწონ ინდივიდუალური მენეჯერების, როგორც პოლიტიკოსების, მრავალი უნარი: შეიმუშაონ დღის წესრიგი, შეადგინონ გარემოს რუკა, მართონ ურთიერთობები როგორც მოკავშირეებთან, ისე მტრებთან და გააფორმონ ხელშეკრულებები, შეთანხმებები და ალიანსები.

მრავალი ორგანიზაციის მთავარი მომხრეები სხვა საწარმოები არიან. ბაყაყების, ბუზების და სოკოსმაგვარი სტაღაგმიტების მსგავსად, რომლებიც ჭაობში თანაარსებობენ და ვითარდებიან, ორგანიზაციებიც ქმნიან ტანდემს საერთო გარემოში. მური (1993 წ.) გვიჩვენებს ორ ეკოსისტემას პერსონალური კომპიუტერების ბიზნესში: პირველი არის „Apple Computer“-ი ამ დარგის პიონერი, და მეორე – „IBM“. „Apple“-ის ეკოსისტემა დომინირებდა მანამ, სანამ „IBM“ შემოვიდოდა ბაზარზე. მაგრამ „IBM“-ის ეკოსისტემამ სწრაფად გაუსწრო „Apple“-ს. „IBM“-ს ჰქონდა ძალიან ძლიერი ბრენდი, ხოლო მისი პერსონალური კომპიუტერების დია არქიტექტურამ მოხიბლა ახალი მოთამაშეები და ისინი მასზე გადაერთვნენ. ზოგიერთი მოთამაშე კონკურენტული ბრძოლის ყველა გზას მიმართავდა (მაგალითად, „Compaq“ და „Dell“ – კომპიუტერების აპარატურაში, „Microsoft“ და „Lotus“ – პროგრამულ უზრუნველყოფაში). დანარჩენები დაკავშირებულები იყვნენ უფრო მეტად, როგორც ფუტკრები და ყვაილები, სადაც ერთი სავალდებულო და გადაუდებელ მომსახურებას უწევდა მეორეს. უფრო დახვეწილ პროგრამულ უზრუნველყოფას უფრო სწრაფი მიკროპროცესორი სჭირდებოდა და – პირიქით. ასე რომ, ამ ორს ყველა მიზეზი ჰქონდა, რომ ერთმანეთი გაემხნეებინა. „Intel“ მოგვგვრის, ხოლო „Microsoft“ წავგვგვრის“, – ასე ამბობდა ზოგიერთი ცინიკოსი. ორმა კომპანიამ, რომელმაც კარიერა როგორც „IBM“-ის მოსამსახურებმა დაიწყო, საბოლოო ჯამში, კონტროლი მოიპოვა და „Wintel“-ის ეკოსისტემა გახდა. დარგის ტერმინოლოგია შეიცვალა, რათა აესახა ძალაუფლების ცვლილება: იმას, რასაც ერთდროს „IBM“-ის კლონები ერქვა და ამაყად უკეთდებოდა რეკლამა, რომ „100 პროცენტით უწევს კონკურენციას „IBM“-ს“, ახლა უბრალოდ „Windows PCs“-ი გახდა, ანუ „Windows“-ის პერსონალური კომპიუტერები.

ეკოსისტემების პოლიტიკური დინამიკა

იგივე ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციებში პოლიტიკას წარმოქმნიან, პოლიტიკურ დინამიკას ქმნიან ეკოსისტემებში და ეკოსისტემებს შორის. ორგანიზაციებს აქვთ ვიწრო ინტერესები და ერთმანეთს ეჯიბრებიან მჭირი რესურსებისთვის. როს ჯონსონი, ამასთან დაკავშირებით, ისევე გვთავაზობს ერთ მაგალითს. მას შემდეგ რაც იგი „RJR Nabisco“-ს მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი გახდა, ჯონსონმა მიიღო საბედისწერო გადაწყვეტილება – აჰყოლოდა იმ დროის მენეჯმენტურ მოდას – გამოეყვინა აქციების საკონტროლო პაკეტი კრედიტების მეშვეობით (LBO). „LBO“-ს მთავარი იდეა იყო მოეძებნა ფასდაკლებული კომპანია, გამოეყვინა აქციები ვინმე სხვისი ფულით, მოეწესრიგებინა კომპანია და გაეყვინა იგი დიდი მოგებით, რაც მაღალ რისკთან დაკავშირებული საქმიანობაა.

ჯონსონის იდეა იყო გამოეყვინებინა აქციების საკონტროლო პაკეტის კრედიტების მეშვეობით გამოსყიდვის ვარიანტი, რათა მარტოს მოეხდინა „RJR Nabisco“-ს პრივატიზება. მაგრამ, როგორც კი გამოაცხადა „LBO“-ს შესახებ, კომპანია უკვე გახდა თამაშის მონაწილე; შენობა ღია იყო ყველასთვის და ნებისმიერს შეეძლო პრივატიზაციაში მონაწილეობის მიღება და ნებისმიერი წინადადებების წარდგენა. ნებისმიერში, ამ შემთხვევაში, იგულისხმება ჰენრი კრავისი და მისი საიდუმლო ფირმა „KKR“-ით და თავისი 45 მილიარდი ამერიკული დოლარის მსყიდველობითი უნარით. ჯონსონს ეგონა, რომ კრავისი განზე გადგებოდა, რადგან გარიგება ასეთი დიდი იყო, მაგრამ მან სათანადოდ ვერ შეაფასა საშიში მეტოქე. ის, რაც ამას მოჰყვა, იყო ერთ-ერთი ყველაზე დიდი, ექვსკვირიანი პოკერის თამაში ბიზნესის ისტორიაში. ორივე მთამაშის ირგვლივ შეიქმნა უზარმაზარი კოალიციები. მილიონობით დოლარის მოსაკრებლები შადრევანივით იფრქვეოდა ბანკირების, იურისტებისა და ბროკერების კალთებში. როდესაც მტვერი დაიწმინდა, ოდნავი უპირატესობით გაიმარჯვეს ჰენრი კრავისმა და „KKR“-მა. „RJR Nabisco“ მაგარ ფასად, 25 მილიარდ ამერიკულ დოლარად, მათი გახდა.

სატენდერო წინადადებების ომმა წარმოქმნა ფლუიდური, დროებითი ეკოსისტემა, რომელიც წარმოაჩენდა მრავალი ასეთი ღონისძიების სირთულეს. ამაში ჩართული იყო ათობით ადამიანი, ჯგუფი და ორგანიზაცია, მაგრამ ამ შეჯიბრის დიდი სიურპრიზი, „RJR Nabisco“ უმეტესად განზე იდგა და დამკვირვებლის ფუნქციას ასრულებდა; მისი გამგეობა, თამაშის უმეტესი ნაწილის განმავლობაში, გვერდითა ხაზზე იდგა. ჯონსონი და მისი მომხრეები უფრო მეტად თავიანთ საკუთარ ინტერესებს იცავდნენ და არა კორპორაციისას. ფინანსური ფსონები უზარმაზარი იყო, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, თამაშს სშირად ბიძგს აძლევდა ძალაუფლება, რეპუტაცია და პირადი მტრობა. ყველას უნდა პრიზი, მაგრამ შენ შეგიძლია წააგო მოგებით და მოიგო წაგებით. კონკურენტულ ბრძოლაში ორივე მხარემ დადო ძალიან ბევრი და მოგებულს შერჩა ძალიან ძვირი, ზეშეფასებული ტვირთი.

„RJR Nabisco“-ს „LBO“ გაგრძელდა მხოლოდ მანამდე, სანამ ეს სასტიკი სატენდერო წინადადებების ომი დასრულდებოდა. მაგრამ, ეკოსისტემები, მაგალითად, ისეთები, როგორც არიან „Wintel“ და „Wal-Mart“, ხანგრძლივია და ათწლეულების განმავლობაში გრძელდება. ასეთ შემთხვევებში, ეკოსისტემაში ორგანიზაციის როლი მდგომარეობს საკუთარი ინტერესებისა

და ამ ეკოსისტემის საერთო კეთილდღეობის დაკმაყოფილების ურთიერთდაბალანსებაში. პატარა მოთამაშეებისთვის, რომელთაც მარგინალური გავლენა გააჩნიათ, ეს შეიძლება სულაც არ წარმოადგენდეს მთავარ პრობლემას, მაგრამ როგორც იანსიტი და ლევიენი ამტკიცებენ, ეს სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია და ფირმის „ქვაკუთხედს“ წარმოადგენს ისეთი ფირმისთვის, როგორც მაგალითად, „Wal-Mart“-ია, რომელიც ეკოსისტემის ცენტრშია:

„Wal-Mart“ წარმატებულია, რადგან მან ზუსტად გამოთვალა, როგორ შეექმნა, ემართა და განეფითარებინა ბიზნესის წარმოუდგენლად ძველამოსილი ეკოსისტემა. „Wal-Mart“-მა წლების განმავლობაში ისარგებლა თავისი შესაძლებლობების უპირატესობით. იგი გულისხმობდა მომხმარებლებისგან ინფორმაციის მოგროვებას, მისი მომწოდებლების ფართო ქსელში განაწილებული აქტივების კოორდინირების მიზნით. „Wal-Mart“-მა წამოაყენა წინადადება, რომ მოთხოვნის შესახებ ინფორმაციას რეალურ დროში მიჰყოლოდნენ. მთავარი ის იყო, რომ მან გადაწყვიტა თავისი ინფორმაცია გაეზიარებინა თავისი მომხმარებლების ქსელისთვის. მან შემოიღო „ვაჭრობის კავშირი“ (“Retail Link”), სისტემა, რომელიც დღესაც კი „Wal-Mart“-ის პარტნიორებს რეალურ დროში აწვდის ყველაზე ზუსტ ინფორმაციას მთელი დარგის მასშტაბით არსებული გაყიდვების შესახებ. „ვოლ-მარტი“ იყო ერთადერთი საცალო ვაჭრობის მთელ სივრცეში, რომელიც ამ ტიპის მომსახურებას ეწეოდა, გადააქცია რა „სავაჭრო კავშირი“ პროდუქტების მიწოდების ყველაზე მნიშვნელოვან ცენტრად. (2004 წ. გვ. 1-2).

ფიშმანი ეთანხმება, მაგრამ ნაკლებად ვარდისფერ შედეგებს ხედავს:

ეკოსისტემა არ არის მეტაფორა; ეს არის რეალური ადგილი გლობალურ ეკონომიკაში, სადაც ბიზნესის რეალურ მეტაბოლიზმს ადგენს „Wal-Mart“. „Wal-Mart“-ის შიში არ არის მხოლოდ დიდი ანგარიშის დაკარგვა. ეს არის შიში, რომ რაც უფრო მეტ ბიზნესს გააკეთებ „Wal-Mart“-თან, მით უფრო დრამატიკულია „Wal-Mart“-ის ეკოსისტემაში და ნაკლებად გექნება საშუალება მართო საკუთარი ბიზნესი. „Wal-Mart“-ის ლიდერშიფი ფაქტობრივად არასოდეს აღიარებს ამ კონტროლს, მაგრამ კომპანიას მკაფიოდ ესმის ეს და, ალბათ, ეშმაკურად ამაყობს კიდევ ამით.“ (2006 წ. გვ. 16).

მაგრამ „Wal-Mart“-ის ეკოსისტემა არ არის დახურული ნაკრძალი. „Wal-Mart“-ს, მოსწონს მას თუ არა, სხვა წევრების გარიცხვის შეზღუდული შესაძლებლობა აქვს, მათ შორის ფირმის მრავალი კონკურენტის და კრიტიკოსის, რომლებსაც ურჩევნიათ თავიანთ სამეზობლოში გაატარონ დრო, თუნდაც დაუპატიუებლად. „Wal-Mart“-ის ინიციატივას ახალი მაღაზიების აშენების თაობაზე, როგორც წესი, ეწინააღმდეგებიან მისი ოპონენტები, რომლებიც იშველიებენ ეკონომიკურ და გარემოსდაცვით ხარჯებს, რასაც, მათი მტკიცებით, ვაჭრობის ეს ახალი კერები წარმოქმნიან.

ორგანიზაციული ეკოსისტემები სხვადასხვა ფორმისა და მოცულობისაა. ზოგიერთი, მაგალითად „Wal-Mart“ უზარმაზარია და გლობალური. სხვები – პატარა და ადგილობრივი, მაგალითად ისეთი,

როგორც სამრეცხაოების ეკოსისტემა – ოსლოში ან თვალთვალის ეკოსისტემა – ნებრასკის შტატის ქალაქ ომაჰაში. შემდეგ ჩვენ შევისწავლით ეკოსისტემების რამდენიმე მნიშვნელოვან სახეობას, რათა დავინახოთ მათი დინამიკა.

სახელმწიფო პოლიტიკის ეკოსისტემები

სახელმწიფო სექტორში პოლიტიკის ასპარეზები ახდენენ ფაქტობრივად ყველა სახელმწიფო საქმიანობის ფორმირებას. რისი მაგალითიცაა საჰაერო გადაზიდვები, თვითმფრინავების მწარმოებლები, მოგზაურები, კანონმდებლები და მარეგულირებლები, რომლებიც კომერციული ავიაციის აქტიური მონაწილეები არიან. შეერთებულ შტატებში „ფედერალური ავიაციის ადმინისტრაცია“ („FAA“) წლების განმავლობაში წარმოადგენდა მთავარ პრობლემურ მოთამაშეს. „FAA“-ს, იყო რა იგი პასუხისმგებელი სხვადასხვა მიზნის განხორციელებაზე, იქნებოდა ეს უსაფრთხოების დაცვა, დარგის ეკონომიკური სტაბილურობის ხელშეწყობა თუ საკუთარი ხარჯების შემცირება, მუდმივად უხსნიდნენ ძლიერ ცეცხლს ფაქტობრივად ყველა მხრიდან. სუსტი კონტროლი, მინიმალური ეფექტიანობის მქონე მარგინალურ აეროგადამზიდებს, უსაფრთხოების ზომების შემცირების მიუხედავად, ფრენის გაგრძელების საშუალებას აძლევდა. საჰაერო ტრასის მოდერნიზების გეგმამ მილიარდობით დოლარის ჩეკები გამოწერა, მაგრამ ამან ოცი წლის შემდეგაც უმნიშვნელო შედეგები მოიტანა:

2002 წელს, მარიონ ქ. ბლეიქი „ფედერალური ავიაციის ადმინისტრაციის“ უფროსი გახდა, მას გადაწყვეტილი ჰქონდა მოეწესრიგებინა საჰაერო მოგზაურობის სისტემა, რომელსაც მუდმივად ურტყამდა და აზარალებდა ტერორიზმი, ასევე საშინლად მოძველებული ტექნოლოგიები და საავიაციო ინდუსტრიის მუდმივტურბულენტური დაფინანსება. ხუთი წლის შემდეგ, 2007 წლის 13 სექტემბერს, როდესაც იგი ემზადებოდა პოსტის დასატოვებლად, აშკარა იყო რომ დაზარცხდა. რეისებთან დაკავშირებით ყველაფერი იმაზე უარესად იყო, ვიდრე მის მოსვლამდე. უფრო მოიმატა რისკებმა, მგზავრების თავის ტკივილმა და დაკარგული წარმატების ფასმაც. თითქმის ყველას ჰქონდა მოსაყოლი რაიმე საშინელი ისტორია დაკარგული კავშირების, დაკარგული ბარგის და ანგარის წინ მობეტონებულ მოედანზე დაკარგული დიდი დროის შესახებ. (პალმერი და ეფშტეინი, 2007 წ.; გვ. 1).

„FAA“-ს ზოგიერთი პრობლემა შიგნიდან იყო გამოწვეული. იმ დროს „მთავარ საადრიცხო ოფისად“ წოდებული უწყებიდან მიღებული ძველი ანგარიში „FAA“-ს იმაში ადანაშაულებდა, რომ მას არ ჰქონდა „მუშაობაზე ორიენტირებული კულტურა, რაც მნიშვნელოვანი იყო ანგარიშვალდებულებისა და კორდინირების კულტურის დასამკვიდრებლად“ (დილინგჰამი, 2001 2.). მაგრამ თითოეული ნაბიჯი, რომელიც მან მომხრეების პრობლემების გადასაჭრელად გადადგა, სხვებს უქმნიდა პრობლემებს; მისი ნაკლოვანებების დიდი ნაწილი გამოწვეული იყო ეკოსისტემით: „არავინ არის პასუხისმგებელი. სისტემის უამრავი მოთამაშე, მათ შორის დიდი ავიაკომპანიები, პატარა თავითმფრინავების მფლობელები, შრომითი პროფკავშირები, პოლიტიკოსები, თვითმფრინავების მწარმოებლები და ადმინისტრაცია, თავისი საკუთარი კორპორაციული თვითმფრინავებით,

ერთმანეთთან მუდმივ ომში არიან ჩართულები და იბრძვიან, რომ დაიცვან თავიანთი საკუთარი ინტერესები. ხოლო „FAA“-ს, რომელიც არის სუსტი უწყება და კონგრესის თანხმობა სჭირდება იმაზე, როგორ მოიხილოს თანხები და დახარჯოს ფული, არ შეუძლია ამ ჩიხიდან გამოსვლა“ (პალმერი და ეფშტეინი, 2007 წ.).

განათლების სფერო წარმოადგენს მეორე რთულ პოლიტიკურ ეკოსისტემას. ყველა თვლის, რომ კარგი სკოლები მნიშვნელოვანია. ოჯახებს სურთ, რომ მათმა შვილებმა წარმატების მისაღწევად მიიღონ აუცილებელი ცოდნა. ბიზნესს სჭირდება კარგად მომზადებული, განათლებული კურსდამთავრებულები. ეკონომისტები და სტრატეგიული ანალიტიკოსები ხაზს უსვამენ ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელობას. მასწავლებლებს უნდათ უკეთესი ხელფასები და სამუშაო პირობები. გადასახადების გადამხდელებს უნდათ, რომ ხელისუფლება მოეშვას კუდაბზიკობას და შემცირდეს ხარჯები. თითქმის არავის სჯერა, რომ ამერიკული სკოლები ისეთი კარგია, როგორც მათ უნდათ რომ იყოს, მაგრამ მცირე შეთანხმება არსებობს იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ გახადონ იგი უკეთესი. ერთი პოპულარული საშუალება, „არც ერთი ჩამორჩენილი ბავშვი“, რომელიც შესულია ფედერალური კანონის აქტში, ხაზს უსვამს ტესტებისა და სტიმულების მნიშვნელობას. სკოლების მუშაობის შეფასება აჯილდოებს გამარჯვებულებს და სჯის წაგებულებს. მაგრამ ბევრი მასწავლებელი და მშობელი ამტკიცებს, რომ მანქანების გაბუჩვა და სანქციები ზიანს აყენებს მასწავლებლებს და კლავს სწავლების არსებით შესაძლებლობებს.

საკანმანათლებლო სფეროში არსებული სხვა ნაკლოვანებების აღმოფხვრის კიდევ ერთი საშუალება არის მშობლებისთვის მეტი არჩევანის მიცემა, თუ რომელ სკოლაში წაიყვანონ შვილები. სკოლის არჩევის ერთი ვერსია არის ვაუჩერის შემოღება, რომელიც მშობლებს შეუძლიათ თავიანთი შვილების კერძო სკოლებში შესაყვანად გამოიყენონ. მეორე არის პრივილეგირებული, სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებული, სკოლები, რომლებიც კვაზიდამოუკიდებელი სასწავლო საწარმოები არიან. არჩევანის მხარდამჭერები ამტკიცებენ, რომ მშობლები თავიანთი შვილებისთვის აშკარად საუკეთესო სკოლას აირჩევენ და მოსალოდენლ კონკურენციას ძლიერი გავლენა ექნება სახელმწიფო სკოლებზე. მაგრამ სკოლის ადმინისტრატორები აცხადებენ, რომ ვაუჩერები და პრივილეგირებული სკოლები თავისკენ გადაქაჩავენ მთელ რესურსებს და გაამწვავებენ იმ გამოწვევებს, რომლებიც დგას ყველაზე გაჭირვებული მოსწავლეების წინაშე. არჩევანის საკითხის ორივე მხარეს შეიქმნა კოალიციები, ისინი მედგრად იცავდნ თავის პოზიციებს როგორც შტატის, ისე სახელმწიფო დონეებზე. კვლევები გუიწვენებს, რომ, მთლიანობაში, არჩევანის პროგრამა აუმჯობესებს მოსწავლეების მიღწევებს და მშობლების კმაყოფილებების დონეს (როინსონი, 2005 წ.), მაგრამ ოპონენტები კითხვის ნიშის ქვეშ აყენებენ ამ მტკიცებას და ამიტომ ბრძოლებიც გრძელდება. „არც ერთი ჩამორჩენილი ბავშვი“ – კიდევ უფრო მეტად წინააღმდეგობრივი აქტი იყო; კვლევების მასალები ორაზროვანი და ბუნდოვანია და ენერგიულმა ოპოზიციამ მრავალ შტატში აიძულა „განათლების ფედერალური დეპარტამენტი“, რომ შტატების მიხედვით ეწარმოებინა მოლაპარაკებები და შეეცვალა მოთხოვნები, რამაც კიდევ უფრო გაართულა წარმატების საფუძვლიანი შეფასება (სანდერმენი, 2006 წ.). დებატები გრძელდება.

ბიზნესის და სახელმწიფოს ეკოსისტემები

სახელმწიფო და ბიზნესი გარდუვალად ჰკვეთენ ერთმანეთს უამრავ ეკოსისტემაში. პეროუ (1986 წ.) განიხილავს ერთ მაგალითს: ფარმაცევტულ კომპანიებს, ექიმებს და სახელმწიფოს. წამლების მწარმოებელი კომპანიების მოგების მოცულობისთვის მთავარ საფრთხეს წარმოადგენს უპატენტო წამლები, რომლებიც გაცილებით დაბალ ფასებში იყიდება, ვიდრე მათი ბრენდის დასახელების მქონე ეკვივალენტები. შეერთებულ შტატებში, ფარმაცევტული დარგის სავაჭრო გაერთიანებებმა, ორგანიზაციებს შორის არსებულმა კოალიციებმა, წარმატებით გაუწიეს ლობირება შტატის მრავალ საკანონმდებლო ხელისუფლებას, რომ აეკრძალათ უპატენტო წამლების გაყიდვა და ამით დაეცვათ მომხმარებლები. ამ სფეროს წარმომადგენლებმა ასევე დააჯერეს „ამერიკის სამედიცინო ასოციაცია“ („ასა“), რომ თავიანთ ჟურნალებში მიეცათ წამლების, ბრენდების მიხედვით, რეკლამირების უფლება. მომხმარებლები, როგორც წესი, ყიდულობენ იმას, რასაც მათ ექიმი გამოუწერს. წამლების მწარმოებელ კომპანიებს კი უნდოდათ, რომ ექიმებს ბრენდები უფრო მეტად დაემსახურებინათ, ვიდრე ქიმიური ნივთიერებების სახელები. პოლიტიკური ცვლილებების შედეგად, „ამა“-ს სარეკლამო შემოსავალი შეიდ წელიწადში სამმაგი ოდენობის გახდა, ხოლო მწარმოებლებმა გააძლიერეს თავიანთი შესაბამისი ბრენდების მდგომარეობა. (პეროუ, 1986 წ.).

ეკოსისტემა იცვლებოდა ახალი მოთამაშეების ძლიერი ჯგუფის სწრაფ ზრდასთან ერთად: მათ შორის იყვნენ დამზღვევები და რეგულირებული სამედიცინო მომსახურების მიმწოდებლები. რამდენიმე მსხვილი სადაზღვევო კომპანიის ბაზარზე გაბატონებამ დრამატულად შეამცირა ექიმებისა და წამლების მწარმოებელი კომპანიების გარიგებების შესაძლებლობა. სადაზღვევო კომპანიები იყენებდნენ თავიანთ მზარდ პოლიტიკურ ბერკეტს და იძულებულს ხდიდნენ ექიმებს გამოეწერათ ნაკლებად ძვირი უპატენტო წამლები. შტატის საკანონმდებლო ორგანოებმა იმისათვის, რომ დაეცვათ მომხმარებლების ფული, აფთიაქებს წაუყენეს მოთხოვნა, რომ როდესაც ექიმს გამოეწერილი ექნებოდა ბრენდის მქონე წამალი, მათ ნაცვლად უპატენტო წამლები შეეთავაზებინათ. ფარმაცევტულმა კომპანიებმა წამოიწყეს საპასუხო ბრძოლები სატელევიზიო რეკლამების მეშვეობით, სადაც სთავაზობდნენ პაციენტებს, რომ ექიმებისთვის ბრენდის მქონე წამლების გამოწერა ეთხოვათ.

მხოლოდ წამლის მწარმოებელი კომპანიები როდი აქცევენ ყურადღებას პოლიტიკას. ფირმები გამალებით იბრძვიან კონკურენტული პრივილეგიების მოსაპოვებლად. ერთი ასეთი წყარო არის „სახელმწიფო პოლიტიკა, რომელიც განსაზღვრავს ვაჭრობის წესებს; ბაზრების სტრუქტურას (ბაზარზე შესვლის ბარიერებს, ცვლილებებს ფასების სტრუქტურაში, რაც გამოწვეულია ნორმატიული აქტებით, სუბსიდიებით და დაბეგვრით); საქონლისა და მომსახურების შეთავაზებას, რაც დასაშვებია; და ბაზრების მოცულობას სახელმწიფო სუბსიდიებისა და შესყიდვების საფუძველზე. შესაბამისად, იმათი მოპოვება და შენარჩუნება, ვინც ქმნის სახელმწიფო პოლიტიკას, წარმოადგენს კომპანიის ყველაზე მნიშვნელოვან პოლიტიკურ მიზანს“ (შულერი, რეჰბინი და კრამერი, 2002 წ. გვ. 659).

შულერის ჯგუფმა დაადგინა, რომ პოლიტიკურად აქტიური ფირმები სტრატეგიების მთელ სპექტრს იყენებენ, რათა გავლენა მოიპოვონ

სახელმწიფო უწყებებზე. „FedEx“-ი გვიჩვენებს ამის შესაძლებლობებს. მეშვიდე თავში ჩვენ ვისაუბრეთ კომპანიის დახვეწილ მიდგომაზე ადამიანების მართვისადმი. „FedEx“-იც ანალოგიურად მარჯვე იყო თავისი პოლიტიკური მართვის თვალსაზრისით. „ნიუ იორკ თაიმსმა“ ეს შემდეგნაირად აღწერა „ერთ-ერთი ყველაზე საშიში და წარმატებული კორპორაციული ლობი დედაქალაქში“ (ლიუისი, 1996 წ. გვ. A17). მისი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ფრედ სმიტი „დიდ დროს ატარებდა ვაშინგტონში, იგი აქ „FedEx“-ის მთავარ დამცველად იყო მიჩნეული. სწორედ ბატონმა სმიტმა 1977 წელს დარტყმა მიაყენა ლობისტურ მიზნებს და კონგრესი დაარწმუნა ნება დაერთო ახლად ფეხადგმული კომპანიისთვის თავისი ტვირთის გადასატანად გამოყენებინა სრული მოცულობის რეაქტიული ლაინერები და არა პატარა პლანერები, რომელიც მას აკრძალული ჰქონდა. ეს იყო წყალგამყოფი, რამაც საშუალება მისცა კომპანიას თავისი ისედაც არსებული დომინანტური მდგომარეობა ბიზნესში თითქმის 10.3 მილიარდი დოლარით გაეზარდა“ (გვ. 130).

„FedEx“-ის პოლიტიკური ქმედება კომიტეტის შეფასებით სახელმწიფო კომპანიების პირველ ათეულში მოხვდა. იგი გასცემდა გულუხვ შემოწირულობებს ასობით კონგრესმენ კანდიდატზე. მის გამგეობას ამშვენებდნენ საკანონმდებლო ორგანოების ყოფილი ლიდერები ორი მთავარი პოლიტიკური პარტიიდან. მის კორპორაციულ რეაქტიულ ლაინერებს მუდმივად გადაჰყავდა სახელმწიფო მოხელეები მთელი ქვეყნის მასშტაბით გამართულ სხვადასხვა ღონისძიებაზე. მთელი ეს ხელგაშლილობა წარმატებული აღმოჩნდა. 1996 წლის ოქტომბერში, როდესაც „FedEx“-ს სულ ორიოდე სიტყვის ჩამატება უნდოდა 1923 წლის კანონში, რომელიც რკინიგზის ტვირთის გადამზიდავ კომპანიებს არეგულირებდა, სენატი დამატებით რამდენიმე დღე დარჩა სენატში, რომ ეს შესწორება შეეტანა. და ეს მაშინ, როდესაც არჩევნები ერთი თვის მერე იყო დანიშნული. პირველი ვადით არჩეულმა სენატორმა შენიშნა, „მე გამაოგნა იქ, ზემოთ, მათი გავლენების სიღრმემ და სიფართოემ.“ (ლიუისი, 1996 წ. გვ. A17).

ბიზნესის და პოლიტიკის ანალოგიური თანაგანვითარება არსებობს მთელს მსოფლიოში:

ნურავინ იდაგებს იმაზე, რომ ბიზნესი და პოლიტიკა მჭიდროდა დაკავშირებული იაპონიაში. როგორც ერთ ფინასურ საკითხზე მომუშავე ჟურნალისტი აღნიშნავს, „დღეს იაპონიაში ვერანაირ ბიზნესს გააფართოვებ თუ არ იყენებ პოლიტიკოსებს – ეს მთავარია.“ ბიზნესმენები პოლიტიკოსებს აძლევენ დაფინანსებას, ხოლო პოლიტიკოსები ბიზნესმენებს აწვდიან ინფორმაციას. თუ გსურს გახსნა უნივერსალი, სასტუმრო ან სათხილამურო კურორტი, გჭირდება ლიცენზია, ნებართვები და ადგილობრივი წამყვანი პოლიტიკური ფიგურების ხელშეწყობა. და ყოველთვის სასარგებლოა გაიგო, რომ ესა თუ ის სფერო მიზნად ისახავს განვითარებას, მაგრამ სასურველია, რომ ეს განცხადება რამდენიმე წლით ადრე გაკეთდეს, სანამ ეს განვითარება დაიწყება და სანამ მიწაზე ფასები ჯერ კიდევ დაბალია (დაუნერი, 1994 წ. გვ. 299).

საზოგადოება როგორც ეკოსისტემა

ჯერ ისევ შედარებით მაღალ დონეზე ჩვენ ვპოულობთ საზოგადოებას: უზარმაზარ, მბრუნავ ეკოსისტემას, რომელშიც ბიზნესი, სახელმწიფო და

საზოგადოებაა ჩაშენებული. ამ ასპარეზზე მნიშვნელოვან საკითხს წარმოადგენს ძალაუფლებრივი ურთიერთობა ორგანიზაციებსა და ყველა სხვა დანარჩენს შორის. ყველა ორგანიზაციას აქვს ძალაუფლება. მსხვილ ორგანიზაციებს ასეთი ძალაუფლება მრავალი აქვთ: „მსოფლიოს 100 უმსხვილესი ეკონომიკური სისტემიდან 51 კორპორაციაა და მხოლოდ 49 – ქვეყანა. „ვოლ-მარტი“ უფრო დიდია, ვიდრე ისრაელი, პოლონეთი ან საბერძნეთი. „მიცუბიში“ უფრო დიდია, ვიდრე ინდონეზია. „ჯენერალ მოტორსი“ უფრო დიდია, ვიდრე დანია. თუ სახელმწიფოები ვერ შეიმუშავენ წესებს, მაშინ ვინ გააკეთებს ამას? კორპორაციები? მაგრამ ისინი მოთამაშეები არიან. ვინ არის მსაჯი?“ (ლონგორტი, 1996 წ. გვ. 4).

რაც უფრო დიდი ხდება მსხვილი კომპანია ეს საკითხი მით უფრო მნიშვნელოვანი ხდება. 1954 წელს სამოცზე მეტმა კომპანიამ ამერიკის მთელი ეკონომიკის 20 პროცენტი შეადგინა; 2005 წელს ეს იყო მხოლოდ ოცი კომპანია. „ჩვენ ხშირად არ ვსაუბრობთ კორპორაციული ძალაუფლების კონცენტრაციაზე, მაგრამ თითქმის დაუჯერებელია, რომ კაცები და ქალები, რომლებიც მხოლოდ 20 კომპანიას მართავენ, ყოველ დღე იღებენ გადაწყვეტილებას, რომელიც განაგებს აშშ-ის ეკონომიკის ერთ მეხუთედს.“ (ფიშმანი, 2006 წ. გვ. 22). ორგანიზაციულ საკითხებზე მომუშავე რამდენიმე მეცნიერი (მათ შორის კორტენი, 1995 წ.; პეროუ, 1986 წ.; და სტერნი და ბარლი, 1996 წ.) ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ ვინც უნდა აკონტროლებდეს მულტიმილიარდი ამერიკული დოლარის ღირებულების ინსტრუმენტს, ის ფლობს უზარმაზარ ძალაუფლებას. განსაკუთრებით უფერულია კორტენის ხედვა:

აქტიური პროპაგანდისტული მანქანა, რომელსაც მსოფლიოს უმსხვილესი კორპორაცია აკონტროლებს, გვარწმუნებს, რომ მომხმარებელთა ინტერესების დაცვა ეს არის გზა ბედნიერებისკენ, სახელმწიფოს მიერ ბაზარზე ხელმისაწვდომობის აკრძალვა ეს არის ჩვენი უბედურების მიზეზი, ხოლო ეკონომიკური გლობალიზაცია ეს არის როგორც ისტორიული გარდუვალობა, ისე სტიმული ადამიანებისთვის. სინამდვილეში, ეს ყველაფერი მითია, რომლის პროპაგანდირებას ეწევიან, რომ ამორალური სიხარბე და ნილაბი იმ დონემდე გაამართლონ, როდესაც საზოგადოებრივი ინსტიტუციების გლობალური ტრანსფორმაცია გახდება მცირე ელიტების მოდერნიზებული, დახვეწილი, კარგად დაფინანსებული და გამიზნული ინტერვენციების შედეგი, რომელთა დიდადი ფული საშუალებას აძლევს მათ იცხოვრონ ილუზიების სამყაროში, დანარჩენი ადამიანებისგან განცალკევებით. ამ ძალებმა ერთ დროს წარმატებული და მომგებიანი კორპორაციები და საფინანსო ინსტიტუციები გარდაქმნეს საბაზრო ტირანიის ინსტრუმენტებად, რომლებიც თავიანთ სიმდიდრეს როგორც კიბოს ისე ავრცელებენ მთელ პლანეტაზე, იპყრობენ რა პლანეტის სასიცოცხლო სივრცის ნახევარზე მეტს, სპობენ სიცოცხლეს, ადგილს უცვლიან ადამიანებს, დემოკრატიულ ინსტიტუტებს უნაყოფოს ხდიან და ფულის გაუმადლად ძიების პროცესში სხვისი სიცოცხლით იკვებებიან (კორტენი, 1995 წ. გვ. 12).

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან

ჰიტი ნომერი 3: ჯეფრი პეფერი და გერალდ სალანჩიკი, „ორგანიზაციების გარე კონტროლი“ (New York: Harper Collins, 1978).

რამდენიმე წელია, რაც პეფერის და სალანჩიკის წიგნი იყიდება, მაგრამ ნაკლებად არის ცნობილი აკადემიური წრეების მიღმა, სამაგიეროდ იგი ძალიან მოსწონთ მეცნიერებს; მას მესამე ადგილი უკავია ჩვენ მიერ ყველაზე ხშირად ციტირებული წიგნების ჩამონათვალში. როგორც სათაური გვეუბნება, წიგნის მთავარი თემა არის ის, რომ ორგანიზაციები უფრო მეტად არიან თავისი გარემოს ქმნილებები, ვიდრე შემქმნელები. ავტორების სიტყვებით რომ ვთქვათ: „პერსპექტივა (ამ წიგნში) უარყოფს მართებულობას იმ აზრისა, თითქოს ორგანიზაციები არიან თვითმართვადი და ავტონომიური აქტორები, რომლებიც მიისწრაფიან საკუთარი მიზნებისკენ და ამის მაგივრად ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციები არიან სხვის მიერ მართულები, ჩაბმულები მუდმივ ბრძოლებში ავტონომიის და მოქმედების თავისუფლების მოსაპოვებლად, რომლებიც დგანან აკრძალვების და კონტროლის პირისპირ“ (გვ. 257). ავტორები იცავენ კიერტის და მარჩის შეხედულებას და ორგანიზაციებს, ისე განხილავენ, როგორც კოალიციებს, რომლებიც „ბაზრების მსგავსად, გავლენა და კონტროლი ხორციელდება“ (გვ. 259), და არიან ისე მოთამაშეები, რომლებმაც თავიანთი ურთიერთობები მთელ რიგ გარე ელემენტებთან უნდა შეათანხმონ.

პეფერი და სალანჩიკი ხაზგასმით აღნიშნავენ, რომ ორგანიზაციები დამოკიდებული არიან თავიანთ გარემოზე, რომელიც მათ თავის გადასარჩენად საჭირო მარაგებს აძლევს. მენეჯმენტის სამუშაოს უდიდესი ნაწილი ეთმობა იმ მთავარი გარე მომხრეების მოთხოვნების გაგებას და მასზე რეაგირებას, რომელთა მხარდაჭერაც აუცილებელია ორგანიზაციის გადარჩენისთვის. ეს საქმე კიდევ უფრო გაართულა ორმა გამოწვევამ:

- ორგანიზაციების მიერ გარემოს გაგება ხშირად არასწორი ან არასრულყოფილია (რადგან ორგანიზაციები მოქმედებენ მხოლოდ იმ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, რომლის მოპოვებაც მოახერხეს და იციან როგორ წაიკითხონ).
- ორგანიზაციები დგანან მრავალი მომხრის პირისპირ, რომელთა მოთხოვნებიც ხშირად არათანმიმდევრულია.

ორგანიზაციები მორჩილები ხდებიან, როდესაც ამის საჭირობას გრძნობენ, მაგრამ, ამასთან, ეძებენ გზებს, რომ გაზარდონ თავიანთი ავტონომია, რათა თავიანთი გარემო გახადონ უფრო პროგნოზირებადი და ხელსაყრელი. ისინი შეიძლება დათანხმდნენ შერწყმას, რათა უფრო დიდი საბაზრო უპირატესობა მოიპოვონ, შექმნან კოალიციები (აღიანსები, ერთობლივი საწარმოები), რათა უფრო დიდი გავლენა მოიპოვონ ან ჩაეწირონ სახელმწიფოს დახმარების პროგრამებში (მაგალითად, ეძებონ სუბსიდიები, საგადასახადო შეღავათები ან დამცავი ტარიფები). მაგრამ აქ არის ერთი დიდებმა: ყველა სახის შერწყმა, იმის მიუხედავად თუ რამდენად

დიდ გავლენას გაძლევს ის გარემოს რაღაც ნაწილზე, ორგანიზაციის ავტონომიის შესუსტებას იწვევს. ბუნებაში არ არსებობს უფასო ლანჩი.

პფეფერი და სალანჩიკი აღწერენ მენეჯერების სამ ფუნქციას: ორს – პოლიტიკურს და ერთს – სიმბოლურს. არსებობს მნიშვნელოვანი როლი, როდესაც მენეჯერები ახდენენ ორგანიზაციის საქმიანობის კორექტირებას ისე, რომ დაემორჩილონ გარემოს ზეწოლას. არსებობს დისკრეციული როლი, როდესაც ისინი ცდილობენ შეცვალონ ორგანიზაციების ურთიერთობა გარემოსთან. და არის სიმბოლური როლი, რომელიც მოდის ფართოდ გავრცელებული მითიდან, რომ მენეჯერებს რაიმეს შეცვლა შეუძლიათ. თუ გუნდი აგებს, მაგრამ შენ არ შეგიძლია მოთამაშეების შეცვლა, შენ აგდებ მწვრთნელს, ქმნი ცვლილებების ილუზიას ისე, რომ ფაქტობრივად არაფერს ცვლი (მნიშვნელოვანი იდეა, რომელსაც მომდევნო სამ თავში განვიხილავთ).

ქმნიან და აკონტროლებენ თუ არა მოდერნიზებული და დახვეწილი სამომხმარებლო მარკეტინგული ფორმები მომხმარებლების გემოვნებას, თუ უბრალოდ რეაგირებას ახდენენ იმ მოთხოვნებზე, რომლებსაც წარმოქმნიან უფრო მსხვილი სოციალური ძალები? კრიტიკოსები, ისევე როგორც კორტენი, დარწმუნებული არიან, რომ უპირატესობა ენიჭებათ კორპორაციებს, მაგრამ პფეფერი და სალანჩიკი (1978 წ.) ამას სხვა მხრიდან განიხილავენ ისევე როგორც „მარკეტინგული კონცეფციის“ მრავალი სხვა მომხრე“:

მენეჯმენტის მარკეტინგული კონცეფცია ეფუძნება წინაპირობას, რომ ნებისმიერი ბიზნესი ხანგრძლივი დროის განმავლობაში იბადება და გადარჩება ან კვდება, რადგან ადამიანებს (ბაზარს) ისინი უნდათ, ან არ უნდათ. მოკლედ, ბაზარი ქმნის, ფორმას აძლევს და განსაზღვრავს მოთხოვნას ნებისმიერ პროდუქტსა და მომსახურებაზე. თითქმის უაზრობაა იმის შესენება, რომ მრავალ მენეჯერს აქვს იმის ფიქრისადმი მიდრეკილება, რომ მას შეუძლია დაგეგმოს პროდუქტი და მომსახურება და მერე შექმნას მათზე მოთხოვნა. მარკეტინგის კონცეფცია უარს ამბობს ამ წინადადებაზე. პირიქით, მარკეტინგის კონცეფცია ხაზს უსვამს, რომ მარკეტინგის კრეატიული ასპექტი აღმოაჩენს, განმარტავს და ასრულებს იმას, რაც ადამიანებს უნდათ ან სჭირდებათ, ან რაც წყვეტს მათთვის სასიცოცხლო პრობლემებს (მარშალი, 1984 წ. გვ. 1).

ამ შეხედულების მხარდამჭერები აღნიშნავენ, რომ თვით ყველაზე წარმატებულ მოვაჭრეებსაც კი თავიანთი „ედსელის“ წილი ჰქონდათ – ანუ პროდუქტები, რომლებიც დიდი ზარ-ზეიმით და უზარმაზარი მარკეტინგული ბიუჯეტით გამოუშვეს, ცოტა ხანს ფარფატებდნენ და მერე ქვებივით ჩაიძირნენ ოკეანის ფსკერზე.

არიან კი ტრანსნაციონალური კორპორაციები ისეთი ძველამოსილები, რომ თავად იქცნენ კანონად საკუთარი თავის მიმართ, თუ ისინი ფორმირებული არიან აუცილებლობით, რომ დააკმაყოფილონ იმ ქვეყნების მომხმარებლების, კულტურის და მთავრობების მოთხოვნები სადაც ისინი ფუნქციონირებენ? ეკოლოგიური ხედვის მიხედვით, პასუხი ორივეს მოიცავს. ეკოსისტემები და მათში არსებული კონკურენტები მაღლა ადიან და ეცემიან.

ძალაუფლებრივი ურთიერთობები არასოდეს არიან სტატიკური და თვით ყველაზე ძლიერებსაც კი არა აქვთ უკუდავობის გარანტია. აშშ-ის პირველი ოცდახუთი უმსხვილესი კომპანიიდან, რომელიც მეოცე საუკუნეში იყო, როდესაც საუკუნე დასასრულს უახლოვდებოდა, ერთის გარდა ყველა ამოვარდა სიიდან ან გაქრა. ვინ იყო ის ერთადერთი გადარჩენილი კომპანია? – „General Electric“.

ფიშმანი ამ საკითხის ორივე მხარეს „ვოლ-მარტის“ საქმეში აერთიანებს და ისე განიხილავს:

„ვოლ-მარტის“ კრიტიკოსებისთვის პასუხის გაცემის ყველაზე მარტივი საშუალება იმ ადამიანებისგან მოდის, რომლებიც მხრებს იჩენავენ და ამბობენ, შეერთებული შტატების ეკონომიკა არის კაპიტალისტური და საბაზრო ეკონომიკაზე დაფუძნებული. „ვოლ-მარტი“ არის დიდი და ყველგან მავალი, ძლევა მოსილი, რადგან რასაც აკეთებს, აკეთებს კარგად. „ვოლ-მარტი“ იმარჯულებს მხოლოდ ერთი რამის გამო, მისი პირადი არჩევანის გამო: მომხმარებლები ხმას აძლევენ „ვოლ-მარტს“ თავისი საფუძვლებით; მომწოდებლები ხმას აძლევენ „ვოლ-მარტს“ თავიანთი პროდუქციით. ნებისმიერ მომხმარებელს, ნებისმიერი ბიზნესის წარმომადგენელს, რომელსაც არ აინტერესებს რა გზით აკეთებს „ვოლ-მარტი“ ბიზნესს, შეუძლია თავისუფლად იყიდოს და გაყიდოს პროდუქტი სადმე სხვაგან.

პრობლემა იმაშია, რომ ეს თავისუფალი არჩევანი გახდა ილუზია. მრავალი კატეგორიის პროდუქტის მიხედვით, რომელსაც ის ყიდის, „ვოლ-მარტი“ დღესდღეობით მთელი ბაზრის 30 ან მეტი პროცენტი უჭირავს. „ვოლ-მარტი“ ყიდის შეერთებულ შტატებში ცხოველებისა და ფრინველებისთვის გამოყენებული საკვების 31 პროცენტს, ახალი ხორცის – 37 პროცენტს, მომხმარებლების მიერ შექმნილი საოფისე და სასკოლო ინვენტარის – 45 პროცენტს და ბოთლებში ჩამოსხმული დასალევი წყლის – 24 პროცენტს. ამ ტიპის გაბატონება სპექტრის ორივე მხარეს – დომინანტურობა საქონლის უზარმაზარ ასორტიმენტზე და დომინანტურობა გეოგრაფიულ სამომხმარებლო ბაზრებზე – ნიშნავს, რომ საბაზრო კაპიტალიზმს ახრჩობს ერთგვარი სახეობის ნელი, უზარმაზარი მახრჩობელა გველის ბოას სისატიკე და დაუნდობლობა. ეს არ არის თავისუფალი ბაზრის კაპიტალიზმი; „ვოლ-მარტი“ მართავს ბაზარს. ახლად აღმოცენებული „Procter & Gamble“ (P&G)-ის და „ვილკეტის“ გაყიდვები წელიწადში 64 მილიარდ ამერიკულ დოლარს აჭარბებს. ეს აღემატება არა მხოლოდ ნებისმიერი სხვა დიდი სამომხმარებლო პროდუქციის მწარმოებელი კომპანიის მანველებელს, არამედ უფრო მეტია, ვიდრე პროდუქციის მწარმოებელი 30 სახელმწიფო კომპანია შეერთებულ შტატებში. მაგრამ დაიმახსოვრეთ: „ვოლ-მარტი“ არ არის მხოლოდ P&G-ის ნომერ პირველი მომხმარებელი; ეს P&G-ის ბიზნესია. „ვოლ-მარტი“ უფრო დიდია, ვიდრე P&G-ის კიდევ მომდევნო ცხრა კლიენტი ერთად აღებული. აი, ამიტომ ეშიანიათ ბიზნესებს „ვოლ-მარტის“. უნდა ეშინოდეთ კიდევ და თუ ისეთი მასშტაბის, სიმძლავრის და დამოუკიდებლობის მქონე კორპორაცია, როგორცაა P&G უნდა დაემორჩილოს „ვოლ-მარტის“ ნებას, მაშინ ადვილია იმის წარმოდგენა, რა ტიპის გავლენა აქვს „ვოლ-მარტს“ მცირე ქარხნების მმართველებზე

განვითარებად ქვეყნებში, ქარხნებისა, რომლებსაც უბრალოდ უნდათ, რომ იმუშაონ და არა აქვთ არანაირი ბერკეტი „ვოლ-მარტთან“ ან „ვოლ-მარტის“ მიმწოდებლებთან. (2006 წ. გვ. 20).

„ვოლ-მარტის“ გავლენა კვლავაც საშიშია, მაგრამ ძნელია იმის პროგნოზირება თუ სად წავა იგი ამის შემდეგ. ბოლო წლებში იგი მოექცა კრიტიკის-ქარცეცხლში, შენედა მისი ზრდის ტემპებიც. შეძლებს კი იგი აჰყვეს მეორე ტალღას და დააჩქაროს ზრდა? თუ ისიც იმავე გზას დაადგება, რომელსაც დაადგნენ „Sears“-ი და „ჯენერალ მოტორსი“, რომლებიც იმ მწვერვალთან, რომელსაც ისინი ერთ დროს განაგებდნენ, გრძელი გზით დაეშენენ კლდის ძირისკენ? რაც უნდა დაემართოს „ვოლ-მარტს“, მსოფლიოში მაინც გაგრძელდება ბრძოლები კორპორაციული ძალაუფლებისათვის. მსხვილ ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს უზარმაზარი ძალაუფლება აქვთ, მაგრამ ისინი უნდა გაუმკლავდნენ სხვა ძველამოსილი მოთამაშეების მოთხოვნებს: მთავრობების, შრომითი პროფკავშირების, ინვესტორების და მომხმარებლების. ამ გლობალურ კაპაფონურ სოფელში ეს ყველაზე დიდი პოლიტიკური შეჯიბრია.

რეზიუმე

ორგანიზაციები არიან როგორც შიდა პოლიტიკის, ისე პოლიტიკური აგენტების ასპარეზები, რომელთაც თავისი საკუთარი დღის წესრიგი, რესურსები და სტრატეგიები აქვთ. ორგანიზაციები, როგორც ასპარეზები, მოიცავენ კონკურენციას და სთავაზობენ სხვადასხვა ინტერესებისა და დღის წესრიგის მუდმივი ურთიერთქმედების გარემოს. ასპარეზის წესები და პარამეტრები განსაზღვრავენ თამაშს, რომელიც უნდა ითამაშო, მინდორზე მყოფ მოთამაშეებს და მიზნებს, რომლისკენაც უნდა იღვწოდეს. ამ თვალსაზრისით, ყველა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული პროცესი თავისთავად პოლიტიკურია.

ორგანიზაციები როგორც აგენტები, ინსტრუმენტები არიან, ხშირად ძალიან ძლიერი ინსტრუმენტები, რათა მიღწეულ იქნეს მიზანი, იმის მიუხედავად, თუ ვინ აკონტროლებს მას. მაგრამ ისინი გარდუვალად არიან დამოკიდებული თავიანთ გარემოცვაზე, რომლის დახმარება და რესურსები სჭირდებათ. ისინი არსებობენ, ერთმანეთს ეჯიბრებიან და თანავითარდებიან ბიზნეს ან პოლიტიკურ ეკოსისტემებში რამდენიმე ორგანიზაციასთან ერთად, რომელთაგან თითოეულს თავისი საკუთარი ინტერესი გააჩნია და საკუთარ ნიშანს ეძებს. როგორც ბუნებაში, ისე ეკოსისტემების შიგნით და მათ შორის არსებული ურთიერთობები ხანდახან მკაცრად კონკურენტულია, ხანდახან – თანამშრომლური და ურთიერთდამოკიდებული.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი და წინააღმდეგობრივი საკითხია ორგანიზაციებისა და საზოგადოების შედარებითი ძალაუფლება. გიგანტურმა ტრანსნაციონალურმა კორპორაციებმა საზოგადოების ისტორიაში უპრეცედენტოდ დიდ მასშტაბებს და რესურსებს მიაღწიეს. კრიტიკოსები წუხან, რომ ისინი ბატონობენ პოლიტიკაზე, საზოგადოებაზე, გარემოზე და ანგრევენ მათ. სხვები ამტკიცებენ, რომ ორგანიზაციები თავისი არსით დამოკიდებული არიან ცვალებად და ტურბულენტურ გარემოზე, ისინი ინარჩუნებენ გავლენას მხოლოდ იმით, რომ ერგებიან უფრო დიდ

სოციალურ ძალებს და პასუხობენ მომხმარებლებისა და მომხრეების მოთხოვნებსა და საჭიროებას.

ნაწილი მეხუთე

სიმბოლიკის ფრეიმი

რა სახეები ან ასოციაციები გიჩნდებათ, როდესაც ამ ტერმინებიდან რომელიმეზე ფიქრობთ?

- ამერიკის დროშა;
- ნაცისტები;
- “ჯენერალ მოტორსი”;
- პრინცესა დაიანა;
- “აბუ გრაიბი”;
- დამოუკიდებლობის დეკლარაცია.
- “ალ ქაიდა”.
- “მაკდონალდსი”;
- პერლ ჰარბორი;
- პარიზი.

მოსალოდნელია, რომ თქვენ გაქონდეთ ემოციური, თუნდაც, შინაგანი ან პრიმიტიული რეაქცია ამ მრავალ თქვენთვის ნაცნობ სიტყვაზე. თითოეული ეხება კონკრეტულ პიროვნებას, ჯგუფს, ადგილს ან მოვლენას. მაგრამ, გარდა ამისა, თითოეულმა მათგანმა სიმბოლური დატვირთვა შეიძინა. სიმბოლოები ატარებენ ძლიერ ინტელექტუალურ და ემოციურ გზავნილს; ისინი ესაუბრებიან როგორც გონებას, ისე გულს.

სიმბოლიკის ფრეიმი ყურადღებას ამახვილებს იმაზე, თუ როგორ გამოაქვთ ადამიანებს აზრი იმ ქაოტურ, ბუნდოვან სამყაროში, რომელშიც ისინი ცხოვრობენ. მნიშვნელობა, რწმენა და ნდობა წარმოადგენენ მათ მთავარ საზრუნავს. მნიშვნელობა არ არსებობს თავისთავად. ჩვენ უნდა შევქმნათ იგი. მაგალითად, ბევრია ისეთი ადამიანი, რომელიც პატივს სცემს ამერიკის დროშას და ბევრია ისეთიც, ვინც მას ცეცხლს უკიდებს. დროშა სიმბოლურად ძლიერია ორივე ჯგუფისთვის, მაგრამ განსხვავებული მიზეზების გამო. ერთი ჯგუფისთვის იგი პატრიოტიზმთან ასოცირდება მეორესთვის ჩაგვრასა და იმპერიალიზმთან, სიმბოლოები წარმოადგენენ მნიშვნელობის სისტემის, ანუ იმ კულტურის აგების მთავარ საშუალებას, რომელშიც ჩვენ ვცხოვრობთ. ჩვენი ცხოვრების სტილი გვაძლევს გამოცდილებას, რომელიც ჩვენთვის იგივეა, რაც თევზისთვის წყალი. ჩვენ ხშირად ვერ ვამჩნევთ საკუთარ კულტურულ თავისებურებებს, რადგან მათ, უბრალოდ, ჩვეულებრივ მოვლენად აღვიქვამთ, რომელიც ისედაც ასე უნდა იყოს. ამავე დროს, მძაფრად და შიშით ვრეაგირებთ იმ კულტურებზე, რომლებიც ჩვენთვის უცხო ან ჩვენდამი მტრულად განწყობილად მიგვჩნდება. გაეცანით ამ სიტყვებს ალ ქაიდას სახელმძღვანელო მითითებებიდან, რომელიც ევროპაში ჩაუფარდათ ხელში:

იღებს რა ვალდებულებას, რომ ყველა მუსლიმანს ახალი ხალიფატის ქვეშ გააერთიანებს, ალ ქაიდას მიაჩნია, რომ მხოლოდ ძალას შეუძლია შეასრულოს ეს მისია: კონტროლირება, რომლისკენაც ჩვენ მოვუწოდებთ... არ იცნობს სოკრატეს დებატებს, პლატონის იდეალებს და არც არისტოტელეს დიალოგებს. მაგრამ იცის ტყვიების, პოლიტიკური მკვლევლობების იდეალების, დაბომბვების და განადგურების დიალოგი, ქვემეხებისა და ავტომატების დიპლომატია. ისლამური სახელმწიფოები არასოდეს შექმნილან და არც არასოდეს შეიქმნებიან მშვიდობიანი მოლაპარაკებებისა და ურთიერთმოქმედი საბჭოების შედეგად. ისინი იქმნებიან და აქამდეც იქმნებოდნენ მხოლოდ სავლელ ბანაკებითა და ზარბაზნებით, განკარგულებებითა და ტყვიებით, ენითა და კბილებით. (ალ ქაიდა, დაუდგ.)

დასავლეთელების უმეტესობისთვის ეს გზავნილი აღმაშფოთებელია, მაგრამ შთამაგონებელი მათთვის, ვინც იზიარებს მის კონკრეტულ ხედვას ადღეკნილი ხალიფატების თაობაზე. ეს სიტყვებიც, როგორც ეს სიმბოლოებს სჩვევიათ, ატარებენ ემოციურ მუხტს და გამოძინარე თქვენი დამოკიდებულებიდან, შეიძლება იყოს როგორც ძალიან დადებითი, ისე ძალიან უარყოფითი.

მეთორმეტე თავში ჩვენ ვიკვლევთ იმ მრავალ ფორმას, რომელსაც სიმბოლოები იღებენ სოციალურ ცხოვრებაში, მათ შორის მითები, ხედვა, ისტორია, ამბავი, გმირი კაცები და გმირი ქალები, რიტუალი და ცერემონია. შემდეგ ვიყენებთ სხვადასხვა მაგალითს, რათა დაგანახოთ, რა არის კულტურა და რატომ არის იგი ასეთი მნიშვნელოვანი.

მეცამეტე თავში ჩვენ ვიყენებთ სიმბოლურ კონცეფციებს, რათა გაავართიანოთ სხვადასხვა დინამიკა. ჩვენ ვიყენებთ უაღრესად წარმატებული კომპიუტერული გუნდის დეტალურ ანგარიშს, რათა დაგანახოთ, რომ მისი წარმატების არსი იყო კულტურული და სულიერი. გუნდი დაეყრდნო რიტუალებს, იუმორს, თამაშს, პროფესიულ ენას, წეს-ჩვეულებებს და სხვა სიმბოლურ ფორმებს, რათა გამოეწროთ განსხვავებული და დანაწევრებული ადამიანების ჯგუფები და გადაექცია ისინი ერთიანი სულისკვეთებით აღსავსე და წარმატებულ გუნდად.

მეთოთხმეტე თავში განხილულია დრამატურგიული და ინსტიტუციონალური პერსპექტივები, რომლებიც ორგანიზაციებს განიხილავენ როგორც თეატრების მონათესავე კომპანიებს, რომლებიც სცენების დადგმით ცდილობენ აღიარებისა და მხარდაჭერის მოპოვებას, რაც სანახაობრივი თვალსაზრისითაც სასიამოვნო იქნება და, ამავე დროს, გავლენასაც მოახდენს მათ აუდიტორიაზე. ჩვენ გაჩვენებთ, რომ ორგანიზაციებში წარმოებული მრავალი საქმიანობა და პროცესები, როგორც არის შეფასება და სტრატეგიული დაგეგმვა, იშვიათად აღწევენ სასურველ და სავარაუდო მიზნებს. მიუხედავად ამისა, ისინი არსებობენ, რადგან ისეთ გზავნილებს უშვებენ, რომლის მოსმენა სურს როგორც შიდა, ისე გარე აუდიტორიას.

თავი მეორემეტე

ორგანიზაციული სიმბოლიკა და კულტურა

რეაასი წლის განმავლობაში, იტალიის ქალაქ სიენაში მეზობლები ერთმანეთს ყოველ ზაფხულს ორჯერ ეჯიბრებიან ცხენით ჯირითში, რომელიც ცნობილია სახელით „პალიო“. თითოეულ მხარეს აქვს თავისი კლუბი, ჰიმნი, კოსტიუმები, მუზეუმი და ჰყავს არჩეული უფროსი. ასე ათასზე მეტი ადამიანი იკრიბება, რომ ნახოს სამოცდათხუთმეტწამიანი მოვლენა, რომლის მოლოდინშიც ცხოვრობენ ეს ადამიანები მთელი წლის განმავლობაში. წარმოიდგინეთ ცხენზე ჯირითი დროშებით ხელში, რომლებზეც გამოსახულია ბატი, ზღვის ლოკოკინა ან კუ; მხედრები, რომლებიც ერთმანეთს უტევენ შოლტებით და იმედდაკარგულები და სასოწარკვეთილები აკეთებენ ოთხმოცდაათგრადუსიან ვირაჟებს. იმარჯვებს ცხენი, რომელიც პირველი მიდის ფინიშზე, მხედართან ერთად ან უმხედროდ. „გამარჯვებულებს აღიდებენ. წაგებულები აწბილებენ თავიანთ კლანებს.“ (სობაბერი, 2007, გვ. 42). 2007 წლის ივლისში ოცდაორი წლის ჯოვანი აცენიმ მოიგო კონკურსი ფოტოფინიშის მეშვეობით. მისი მომხრეები აღფრთოვანებული იყვნენ. ახალგაზდა ქალი გახარებული ყვიროდა, „ჩვენ რვა წელი ველოდით ამას“, და კოცნით ავსებდა ბიჭს. მოსუც კაცს კინაღამ გული წაუვიდა სიხარულისგან, რაკი სიკედილამდე მოესწრო გამარჯვების შანსის ხილვას. თოთხმეტჯერ გამარჯვებულმა ლეგენდარულმა აცეტომ ერთხელ თქვა, „პალიო არის ნარკოტიკი, რომელიც ღმერთად გხდის... და მერე ჯვარზე გაცვამს.“ დანარჩენი იტალია ამ ღონისძიებას ბარბაროსობად მიიჩნევს, მაგრამ ადგილობრივები ამაყად აუღელვებელი რჩებიან. ამბობენ, რომ თუ სიენაში არ დაბადებულხარ, ვერასოდეს გაიგებ პალიოს. პალიოს წარმოშობას იმ დროს უკავშირებენ, როცა სიენა ამაყი და ძლიერი რესპუბლიკა იყო და იგი ქალაქის უნიკალურ იდენტობას განასახიერებს.

ბრენდის სახელის გარშემო გაერთიანებები კლანებისა და სამშობლოს საფუძველზე შექმნილი და პალიოს მსგავსი უძველესი ტრადიციების განახლებულ, მაგრამ ანალოგიურ ფორმას წარმოადგენს. მაგალითად, 2002 წელს, „პარლი დევიდსონმა“ დიდი დღესასწაულით აღნიშნა თავისი დაბადებიდან მესამე წლისთავი, რომელიც თოთხმეტი თვე გაგრძელდა. დღესასწაულის კულმინაციურ მომენტში მილიონი ბაიკერი შემოიჭრა კომპანის სათავო ოფისში, ვისკონსინის ქალაქ მილუოკში, რათა ეჩვენებინათ თავიანთი მოტოციკლები და დამტკბარიყვნენ „პარლი

დევიდსონის“ უნიკალური კულტურით. „HOG“-ებისთვის („ჰარლის“ მფლობელთა ჯგუფებისთვის), „ჰარლის“ ყოლა არის ცხოვრების წესი და მრავალ ბაიკერს ამ კომპანიის ლოგო თავის სხეულზე აქვს ტატუირებული.

მიუხედავად თავიანთი მრავალფეროვნებისა, „ჰარლის“ მფლობელ ბაიკერებს რაღაც საერთო აქვთ: ფანატური ერთგულება „ჰარლისა“, გრძნობა, რომელსაც ბევრი ვერც კი გადმოსცემს და ამიტომ მათთვის არსებობს მხოლოდ „ჰარლის“ მაისური, რომელსაც აწერია: „ჰარლი დევიდსონ რომც ავიხსნა, მაინც ვერ გაიგებ“... ერთი რამ აშკარაა: ამ ბრენდის მიმართ არსებული წარმოუდგენელი ლოიალობა ემოციურია. იგი ეფუძნება ასოციაციების მოდელს, რომელიც მოიცავს ამერიკის დროშას და სხვა ამერიკულ სიმბოლოებს, არწივს (რომელიც ასევე არის „ჰარლის“ სიმბოლოც), საძმოს, ინდივიდუალიზმს, იმის თავისუფლად ტარების განცდას და სიამაყეს, რომ ფლობ ლეგენდად ქცეულ პროდუქტს. „ჰარლის“ ერთი ბაიკერი აუცილებლად ეხმარება გზაზე გაჭირვებაში ჩავარდნილ მეორე ბაიკერს, მიუხედავად იმისა, რომ ერთი შეიძლება იყოს ტატუირებული ბაიკერი, ხოლო მეორე კი – ბანკის კონსერვატიული და ტრადიციული ფასეულობების მატარებელი პრეზიდენტი. (რეიდი, 1989, გვ.5).

„ჰარლი დევიდსონი“ და „სიენა“ იმის ორი მაგალითია, თუ როგორ აღწევენ სიმბოლოები საზოგადოების და ორგანიზაციების ყველა ძარღვში. „სიმბოლო არის ის, რასაც რაღაც იცავს ან რაღაც განსხვავებულს გვთავაზობს; მისი შინაგანი ან მკაფიო ფუნქციონალური გამოყენების გარდა, იგი გადმოსცემს სოციალურად ჩამოყალიბებულ აზრს“ (ზოტი და ჰიუ, 2007, გვ. 72). დავიდნენ რა მხოლოდ არსამდე, ადამიანები ეძებენ ცხოვრების მნიშვნელობას. რაკი ცხოვრება იდუმალებით არის მოცული, ჩვენ ვქმნით სიმბოლოებს, რათა შევინარჩუნოთ იმედი და რწმენა. შემდეგ ეს შეუცნობელი ფაქტორები ახდენენ ჩვენი ფიქრების, ემოციებისა და ქმედებების ფორმირებას. სიმბოლოები ღრმად იჭრებიან ადამიანის ფსიქიკაში (ფროიდი [1899] 1980) და აჩენენ კოლექტიურ ქვეცნობიერს (იუნგი, [1912] 1965).

სიმბოლოები და სიმბოლური ქმედებები წარმოადგენენ ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილს და განსაკუთრებით შესამჩნევი ხდებიან ყოველკვირეულ, ყოველთვიურ ან სეზონურ კულმინაციურ მომენტებში. სიმბოლოები, ტრიუმფის დროს სტიმულს აძლევს ენერჯიას, ხოლო მწუხარებისა და დარდის დროს – ნუგეშს. 9/11-ის შემდეგ ამერიკელები მიუბრუნდნენ სიმბოლოებს, რათა გამკლავებოდნენ დამანგრეველი ტერორისტული თავდასხმების შემდგომ პერიოდს. დროშები ფრიალებდნენ. თვითნაკეთი და დროებითი მონუმენტები პატივს მიაგებდნენ დაღუპულებს და გმირულად დაღუპულ პოლიციელებსა და მეხანძრეებს, რომელთაც სიცოცხლე გასწირეს. კონგრესის წევრები კაპიტოლიუმის კიბეებზე მდებარე „დემერთო, დაიცავი ამერიკა“. მთელ ქვეყანაში, ხალხი იკრიბებოდა ფორმალურ და არაფორმალურ სპეციალურ ცერემონიებზე. განსაკუთრებული განსაცდლის ან გამარჯვების დროს ჩვენ ვიყენებთ იმ სულიერ მაგიურ სიმბოლოებს, რომლებიც გაგვანჩია.

სიმბოლიკის ფრეიმი ახდენს მნიშვნელობის და რწმენის იმ მთავარი საკითხების ინტერპრეტირებას და განხილვას, რომლებიც სიმბოლოებს ასე აძლიერებენ. იგი სამყაროს აღწერს რაციონალურობის, გარკვეულობისა და სწორხაზოვნების კანონებისგან აბსოლუტურად განსხვავებულად. ეს თავი

მოგზაურობს სიმბოლურ წმინდათა წმინდა ადგილებში. ჩვენ, პირველ რიგში, განვიხილავთ სიმბოლურ ვარაუდებს და მერე გამოვიყოფთ სხვადასხვა ფორმას, რომელსაც სიმბოლოები ორგანიზაციებში იძენენ. სიმბოლოები არიან კულტურის ძირითადი ელემენტები, რომლებსაც ადამიანები აძლევენ კონკრეტული გარემოებისთვის შესაფერის ფორმას. შემდეგ განვიხილავთ ორგანიზაციებს, როგორც უნიკალურ კულტურებს ან ტომებს. დაბოლოს, ჩვენ აღვწერთ როგორი წარმატებით გამოიყენა სამმა გამორჩეულმა კომპანიამ – **”BMW”-მ**, „კონტინენტალ ეარლაინზმა“ და „ნორდსტრომის უნივერსალურმა მაღაზიებმა“ – სიმბოლური იდეები.

სიმბოლური ვარაუდები

სიმბოლიკის ფრეიმი აგებს ერთგვარ ქოლგას სხვადასხვა დისციპლინებიდან მოტანილი იდეებისთვის; მათ შორისაა: ორგანიზაციული თეორია და სოციოლოგია (სელენიკი, 1957; ბლუმერი, 1969; შუცი, 1970; კლარკი, 1975; კორკინი, 1976; მარჩი და ოლსენი, 1976; მეიერი და როვენი, 1978; ვეიკი, 1976; დევისი და სხვები, 1976; ჰოფსდენი, 1984); პოლიტიკური მეცნიერება (დიტმერი, 1977; ედელმანი, 1971); და მაგია (ო'კიფი, 1983); და ნეიროლინგვისტური პროგრამირება (ბანდლერი და გრინდერი, 1975; 1977). ფროიდი და იუნგი მნიშვნელოვნად ეყრდნობოდნენ სიმბოლიკის ცნებებს, რათა გაეგოთ ადამიანის ფსიქიკა და ქვეცნობიერის არქეტიპები. ანთროპოლოგები, ტრადიციულად, ყურადღებას ამახვილებდნენ სიმბოლოებზე და მათ ადგილზე ადამიანების ცხოვრებაში (მიდი, 1989; ბენედიქტი, 1989; გოფმანი, 1974; ორტენერი, 1973; ბატესონი, 1972).

სიმბოლიკის ფრეიმს სხვადასხვა წყაროდან წარმოებული იდეები დაჰყავს ხუთ ჰიპოთეზამდე:

- ყველაზე მნიშვნელოვანია არა ის, რაც ხდება, არამედ ის, თუ რას ნიშნავს იგი.
- მოქმედება და მისი მნიშვნელობა არამყარად არიან დაკავშირებული; მოვლენებს და ქმედებებს გააჩნია მრავალგვარი ინტერპრეტაცია, რადგან ადამიანები სხვადასხვაგვარად განიცდიან ცხოვრებას.
- გაურკვევლობის და ბუნდოვანების პირისპირ დგომისას, ადამიანები ქმნიან სიმბოლოებს, რათა გაუმკლავდნენ დაბნეულობას, იპოვონ მიმართულება და შეიძინონ იმედი და რწმენა.
- მოვლენები და პროცესები ხშირად უფრო მნიშვნელოვანია იმით, თუ რას გამოხატავენ, ვიდრე იმით, თუ რას წარმოქმნიან ისინი. მათი სიმბოლური ფორმა ქარგავს სეკულარული მითების, გმირი მამაკაცებისა და ქალების, რიტუალების, ცერემონიებისა და ისტორიების ფარდავს, რათა დაეხმაროს ადამიანებს მიზნისა და ვნების პოვნაში.
- კულტურა ქმნის სუპერწებოს, რომელიც აკავშირებს ორგანიზაციებს, აერთიანებს ხალხებს და ეხმარება საწარმოებს სასურველი მიზნების მიღწევაში.

სიმბოლიკის ფრეიმი ცხოვრებას განიხილავს მეტაფორულად, ზღაპრულად და არა სწორხაზოვნად. ორგანიზაციები არიან მუდმივად ცვლადი, „პინბოლის“ აპარატები. პრობლემები, აქტორები, გადაწყვეტილებები და პოლიტიკა – დახტიან ბილიარდის ბორტების, ბარიერებისა და ბადეების

ელასტიკურ ლაბირინთებში. თუ ვგეგმავთ ადმინისტრატორს პიტერ დრაკერს დაეუჯერებთ, მენეჯერებს შეუძლიათ უკეთ იმუშაონ, მოსთხოვენ რა რჩევას ლუის კეროლის ზღაპარს „სარკების გავლით“. მაგრამ აშკარა ქაოსი ქმნის მოდელს და სიმბოლურ წესრიგს, რასაც ასე აფასებენ კორპორაციაში მუშაობისას.

ორგანიზაციული სიმბოლოები

ორგანიზაციის კულტურა მუდამდებია და გადაიცემა მისი სიმბოლოების მეშვეობით: გავიხსენოთ “გეიკოს” გეკონი ანუ ადამიანისმაგვარი ხვლიკი, ან „თარგეთის“ სამიზნე ან „ბუდვიაზერის“ კლაიდესდალის ჯიშის ცხენი. მაკდონალდის ფრანშიზები გაერთიანებულია როგორც „ოქროს არკებით“, ძირითადი ტრადიციული ფასეულობებითა და ლეგენდით რეი კროკის შესახებ, ისე დახვეწილი და მოდერნიზებული კონტროლის სისტემით. ჰარვარდის პროფესორები ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან არა იმდენად სტრუქტურული შეზღუდვებით და ნაკლოვანებებით, რამდენადაც – სწავლების რიტუალებით, სტიპენდიების მნიშვნელობით და ჰარვარდის შესახებ მითებითა და მისტიკით.

ორგანიზაციებში სიმბოლოები მრავალ ფორმას იძენს. მითი, ხედვა და ფასეულობები ორგანიზაციებს მსჭვალავს მიზნებითა და მისწრაფებებით. გმირი ქალები და მამაკაცები სიტყვისა და საქმის მეშვეობით გამოდიან ცოცხალ ლოგოებად. ზღაპრები და ისტორიები გვთავაზობენ განმარტებებს, აგვარებენ კონფლიქტებს და ხსნიან დილემებს (კოენი, 1969). რიტუალები და ცერემონიები გვაძლევენ მიმართულებებს, რწმენასა და იმედს (ორტენერი, 1973). მეტაფორას, იუმორსა და თამაშს თავისუფლება მოაქვს. წიგნის ამ ნაწილში თითოეულ ამ სიმბოლურ ფორმას განვიხილავთ.

მითები, ხედვა და ფასეულობები

მითები, რომლებიც მისტიკურ დონეზე მუშაობენ, წარმოადგენენ ისტორიას ისტორიის უკან (კემპბელი, 1988). ისინი ხსნიან ქვეცნობიერ სურვილებს და კონფლიქტებს, დაპირისპირების დროს ასრულებენ მედიატორის როლს და გვთავაზობენ აწმყოზე მიბმულ ამბავს წარსულში (კოენი, 1969). ყველა ორგანიზაცია ეყრდნობა მითებს ან საგებს, რომლებსაც სხვადასხვაგვარი ძალა და ინტენსიურობა აქვთ (კლარკი, 1975). მითები გარდაქმნიან სამუშაო ადგილებს იდეალურ ინსტიტუციებად და ყოვლისმომცველი ცხოვრების სტილადაც.

მითები ხშირად წარმოიქმნება საწარმოების გახსნისთანავე. მაგალითად, „Southwest Airlines“-ის თავდაპირველი გეგმის სქემა დახაზული იყო სან-ანტონიოს ერთ-ერთი ბარის კოქტეილის ხელსაწმენდზე. იგი ითვალისწინებდა ტეხასის შტატის სამი ქალაქის შეერთებას: დალასის, ჰიუსტონის და სან-ანტონიოს. ლეგენდის მიხედვით, როლინ კინგმა, ერთ-ერთმა პირველმა დამფუძნებელმა, თავის კოლეგა ჰერბ კელეჰერს უთხრა: „ჰერბ, მოდი გავხსნათ ავიაკომპანია.“ კელეჰერმა, რომელიც მოგვიანებით „Southwest“-ის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი გახდა, უპასუხა: „როლინ, შენ ნამდვილი გიჟი ხარ. მოდი გავხსნათ!“ (ფრაიბერგი და ფრაიბერგი, 1998, გვ. 15).

როდესაც ახალი ავიაკომპანია გაიხსნა და წინსვლა დაიწყო, მას სასტიკი წინააღმდეგობა შეხვდა უკვე არსებული და მოქმედი ავიაგადამზიდების

მხრიდან. ოთხწლიანმა იურიდიულმა დავებმა მოულოდნელად გამოჩენილი და პოპულარობამოპოვებული კომპანია მიწაზე დაუშვა. 1971 წელს ტეხასის უზენაესმა სასამართლომ „Southwest“-ის სასარგებლო განაჩენი გამოიტანა და მისი თვითმფრინავები მზად იყვნენ ასაფრენად. ადგილობრივი შერიფის მუქარას, რომ სასამართლოს გადაწყვეტილებით გააჩერებდა რეისებს, მოჰყვა კელეპერის მოკლე დირექტია: „თუ დაგჭირდება, გადაუარე ამ არამზადას და დატოვე შენი ბორბლების ანაბეჭდები მის უნიფორმაზე“ (ფრაიბერგი და ფრაიბერგი, 1998, გვ. 21). ეს ბრძანება, რასაკვირველია, მიანიშნებდა პრობლემის გადაჭრაზე და სულაც არ გულისხმობდა რეალური ზიანის მიყენებას. „Southwest“-ის სიმტკიცემ და შეუდრეკლობამ კომპანიის დასაწყისის მითოლოგიზაცია და მისი თავისებური კულტურის ფორმირება მოახდინა: „სულისკვეთება და უდრეკობა, რომელმაც საშუალება მისცა ავიაკომპანიას გადარჩენილიყო გახსნის პირველსავე წლებში არის ის, რამაც „Southwest“-ი დღეს ასეთ ცნობილ კომპანიად აქცია“ (გვ. 14).

მითები წარმოადგენს ორგანიზაციის ფასეულობას. ფასეულობები გამოხატავს იმას, რასაც მხარს უჭერენ ორგანიზაციები, ანუ – თვისებებს, რომლებიც პატივისცემას იმსახურებენ ან – ვალდებულებას. მიზნებისგან განსახვავებით, ფასეულობები არიან არამატერიალური და განსაზღვრავენ განსაკუთრებულ, გამორჩეულ ბუნებას. ფასეულობები გადმოსცემენ იდენტურობის აზრს – დირექტორთა სხდომის დარბაზიდან დაწყებული, ფაბრიკის იატაკით დამთავრებული და ეხმარებიან ადამიანებს რაღაც განსაკუთრებული განცდა ჰქონდეთ იმასთან დაკავშირებით, რასაც აკეთებენ.

მნიშვნელობის მქონე ფასეულობებია ისინი, რომლებითაც ორგანიზაცია ცხოვრობს, მიუხედავად იმისა, რას გადმოსცემენ ისინი პროგრამულ განცხადებებში ან ფორმალურ დოკუმენტებში. „საუტუესტ ეალაინსს ოფიციალურად არასოდეს ჰქონია კოდიფიცირებული ფასეულობები. მაგრამ მისი თავისუფლების სიმბოლიანი ბილბორდები და დროშები კომპანიის განმსაზღვრელ მიზანს გამოხატავენ: თავისუფლად მგზავრობის შესაძლებლობას ვთავაზობთ ყველას და არა მხოლოდ ელიტას. ამას ვაკეთებთ მუდმივად, სიამოვნებით აღსავსენი. სხვა ორგანიზაციები უფრო მკაფიოდ გამოხატავენ თავიანთ ფასეულობებს. მინესოტას შტატის ქალაქ ედინას სასკოლო ოლქმა, სკოლების მთავარი ინსპექტორის თვითმკვლევლობის შემდეგ, თანამშრომლები, მშობლები და მოსწავლეები ოფიციალურად ფორმულირებული დირექტორების შემცველ დოკუმენტში ჩართო: „ჩვენ ვზრუნვით. ჩვენ ვიზიარებთ. ჩვენ ვრისკავთ“. აშშ-ის საზღვაო შეიარაღებული ძალების ფასეულობები მოქცეულია ერთ ფრაზაში: „Semper Paratus“ (რაც არის „semper fidelis“-ის შემოკლებული ფორმა, ანუ – *მარად ერთგული*). ეს დევიზზე მეტია; იგი გამოხატავს ტრადიციებს, გრძნობებს და სოლიდარობას, რასაც შთააგონებენ ახალწვეულებს და რომელსაც სამუდამოდ ინახავენ ვეტერანი საზღვაო ქვეითი ჯარისკაცები: „ფასეულობები და ვალდებულებები, რომლებიც ახდენენ მისი წევრების ფორმირებას... არის ის, რაც საზღვაო ქვეით ჯარისკაცებს გააჩნიათ. ისინი ყველაზე ცოტანი არიან აშშ-ის სამხედრო სამსახურში და მრავალი თვალსაზრისით, ყველაზე საინტერესოები. მათია ყველაზე მდიდარი კულტურა: ფორმალისტური, იზოლირებული, ელიტური, ღრმა საყრდენით საკუთარ ისტორიასა და მითოლოგიაში“ (რიქსი, 1998, გვ.19)

ხედავს ორგანიზაციის მთავარ იდეოლოგიას ან მიზნის მნიშვნელობას მომავლის სურათად აქცევს. ეს არის ერთობლივი ფანტაზია, რომელიც გიხატავს ახალ შესაძლებლობებს მითებისა და ფასეულობების სფეროში. მაგალითად, მარტინ ლუთერ კინგის ცნობილმა გამოსვლამ – „მე მაქვს ოცნება“ – პოეტურად გადმოსცა რასობრივი ურთიერთობების ახალი მომავალი, რომელიც ფესვგადგმული იყო ამერიკის დამაარსებელი მამების იდეალებში.

ხედავს განიხილება როგორც თანამედროვე ორგანიზაციების სასიცოცხლო ფაქტორი. კოლინსი და პორასი თავიანთ ნაწარმოებში – „შეიქმნა, რათა დარჩეს“ – აღწერენ რამდენიმე უჩვეულო კომპანიას და ასკენიან: „შორსმხედველი კომპანიების არსი კარგად ჩანს მათი მთავარი იდეოლოგიის განმარტებაში და მათ თავისებურ სწრაფვაში, წინ წაიწიონ და განვითარდნენ ორგანიზაციის არსებულ სტრუქტურში“ (1994, გვ. 201). „ჯონსონ ენ ჯონსონის“ ვალდებულებამ, რომ აღმოფხვრიდა „ტკივილს და ავადმყოფობას“, ხოლო „ექიმებმა, მედებმა, საავადმყოფოებმა, დედებმა და ყველა სხვამ, რომლებიც ჩვენს პროდუქტს იყენებენ“, კომპანიას გაუჩინეს მოტივაცია, რომ მიეღო ძვირადღირებული გადაწყვეტილება და მოეხსნა „ტაილანოლი“ მაღაზიის თაროებიდან, როგორც კი აღმოჩენილ იქნა მისი რამდენიმე გაფუჭებული შეკერა. „3M“-ის პრინციპი – „ნუ ჩაკლავთ ახალი პროდუქტის იდეას“ – გაჩნდა მაშინ, როდესაც ვიდაცამ უარი თქვა შეეჩერებინა მუშაობა ახალ იდეაზე, რომელიც შემდგომ ეგრეთ წოდებულ „სკოჩად“ იქცა. იმავე პრინციპმა გაუკვალა გზა ეგრეთ წოდებულ „სტიკერებს“, პროდუქტს, რომელიც წებოვანი მასალისგან აღმოცენდა. ხედვა გთავაზობს მენტალურ სურათებს, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს ისტორიულ ღეგენდას და ძირითად მითებებს მომავალი მოვლენებისთვის. მთლიანობაში იგი ორგანიზაციას ადავსებს სულისკვეთებით, მისწრაფებებითა და აღმაფრენით.

ნატიფი განსხვავება მიუწვდომელ მითებს, ფასეულობებსა და ხედვებს შორის ძნელი გამოსახატავია – ეს იდეები ხშირად ეხამება ერთმანეთს. ავიღოთ, მაგალითად, „eBay“, რომელიც აშკარად წარმატებულად ამოტივტივდა 1990-იან წლებში განვითარებული „dot-com“-ის მარცხთან დაკავშირებული მდელვარების ცენტრში. მითების, ფასეულობებისა და ხედვის ურთიერთქმედება, მკაცრი ეკონომიკური გარემოს პირობებშიც კი, ხელს უწყობს მუშაობის საუკეთესო რეჟიმს. „eBay“-ის წარმატების დიდი ნაწილი შეიძლება მის დამფუძნებელს, პიერ ომიდიარს მიეწეროს. მან წარმოიდგინა ბაზარი, სადაც მყიდველებს თანაბარი ხელმისაწვდომობა ექნებოდათ პროდუქტზე და ფასებზე, ხოლო გამყიდველებს პროდუქტებისთვის აუცილებელი ღია სავაჭრო წერტილები ექნებოდათ. ფასებს დაადგენდა მიწოდებისა და მოთხოვნის კანონები. მაგრამ ომიდიარის ხედვა მოიცავდა მეორე ელემენტსაც: საზოგადოებას. ისტორიულად ადამიანები იყენებდნენ სავაჭრო ადგილებსა და კაფეებს საჭოროად, კომერციული რჩევებისთვის და დროის მოსაკლავად. ომიდიარს უნდოდა, რომ გაეერთიანებინა ვირტუალური კომერციული სივრცე და მზრუნველი საზოგადოება. ამაში ჩადებულა დამატებითი პრინციპები: „ურთიერთობისას ისე მოექცევი ადამიანებს, როგორც გინდა, რომ შენ მოგექცნენ, ხოლო როდესაც კამათი იწყება, დაუტოვე სხვა ადამიანებს ეჭვის შეტანის პრივილეგია.“

„eBay“ დაფარულია მითებით და ლეგენდებით. ამბობენ, რომ ომიდიარის ხედვა დაიბადა მის საცოლესთან სადილობის დროს. ქალმა დაიწყო, რომ ბოსტონიდან სილიკონის ხეობაში გადასვლამ გაართულა მისი კავშირები „Pez“-ის ტაბლეტების გამანაწილებლების შემგროვებელ კოლეგებთან. ომიდიარმა გადაწყვიტა ირიბად, შეფარულად ეხსნა საცოლე და დაწერა კოდექსი, რომელიც ახალი კომპანიის დაფუძნების საფუძველი გახდა. მართლა ასე მოხდა ეს ამბავი? – მთლად ასე არ ყოფილა. ეს ისტორია გამოიგონა მერი ლოუ სონგმა, „eBay“-ის პუბლიცისტმა, რათა ზემოქმედება მოეხდინა მედიასაშუალებების მეშვეობით. მისი ლოგიკა იყო: „არავის სურს რაიმეს გაგება ოცდაათი წლის ბებერი გენიოსის შესახებ, რომელსაც სურდა შეექმნა სრულყოფილი ბაზარი. ადამიანებს სურთ გაიგონონ, რომ მან ეს თავისი საცოლისთვის გააკეთა.“ მისი ვერსია დღესაც ძალაშია, რადგან მითები უფრო ჭეშმარიტები არიან, ვიდრე თავად ჭეშმარიტება.

გმირი მამაკაცები და ქალები

„ენრონსა“ თუ სხვაგან განვითარებული სკანდალების შემდეგ, ჟურნალმა „ბიზნეს უიქმა“ (ბირნსი, ბირნი, ედვარდსი და ლი, 2002) დაბეჭდა ინფორმაცია ექვსი „კარგი“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის შესახებ. ისინი არ იყვნენ პოპულარულები მედიაში, როგორც, მაგალითად, ლი ლაკოკა ან დენის კოზლოვსკი. ისინი იყვნენ კომპანიების დამფუძნებელი სერიოზული ლიდერები, რომლებმაც გაუძლეს დროს და შედეგებიც აჩვენეს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ამ ექვსმა ლიდერმა შექმნა კორპორაციული ფასეულობების მოდელი, რომლის დამკვიდრების იმედიც ჰქონდათ. ამ ექვსიდან ერთ-ერთი იყო „ქოლგეით პალმოლივის“ წარმომადგენელი რუბენ მარკი, რომელმაც უარი თქვა ამ ისტორიის კომენტირებაზე. მას მიაჩნდა, რომ ინტერვიუ ბევრს არაფერს შესძენდა მის კომპანიას. მეორე იყო, „კოსტკოს“-ის წარმომადგენელი ჯეიმს სინეგალი, რომელიც ამყობდა იმით, რომ არანაირ ყურადღებას აქცევდა და არად მიაჩნდა კორპორაციული პრივილეგიები. ის თავად პასუხობდა საკუთარ სატელეფონო ზარებს და პირადად შეაცილებდა ხოლმე სტუმრებს თავის სადად მორთულ ოფისში – არანაირი ტუალეტი, არანაირი კედლები, ოცი წლის ავეჯი. მან გააკეთა ასეთი კომენტარი: „ჩვენ ვართ დაბალხარჯიანი მუშაკები და ცოტათი მოწვევებითი იქნებოდა, რომ გვეცადა და თავი მოგვეჩვენებინა, თითქოს ასეთები არა ვართ და რაღაც ზიზილ-პიპილოები და მოსართავეები გვქონოდა“ (ბირნსი, ბირნი, ედვარდსი და ლი, 2002; გვ. 82).

ექვსივე აღმასრულებელ დირექტორს მოსწონდა თავისი სიმბოლური, კულტურული გმირის როლი. ისინი იყვნენ ცოცხალი ლოგოები, პიროვნული სიმბოლოები, რომელთა სიტყვები და საქმეები გამოხატავდა და აძლიერებდა მნიშვნელოვან და ძირითად ფასეულობებს. კულტურის წარმომადგენელი გმირების ზეგავლენაზე აკეთებს აქცენტს ბერნი მარკუსი, „ჰოუმ დეპოს“ თანადამფუძნებელი: „ადამიანები აკვირდებიან კომპანიების ტიტულოვან დირექტორებს, მათ ცხოვრებას და იციან, [ან არა], რომ მათ ატყუებენ. თუ შენ ერთი ეგოისტი ნაძირალა (ნაბიჭვარი) ხარ, მაშინ ამას კარგად გიგებენ. და ამას გიგებენ იმის მიუხედავად, რამდენი წერილი გაქვს გაგზავნილი [სხვა შინაარსით]“ (რუში, 1999 წ.; გვ. 139).

ყველა სიმბოლო როდი ხვდება სათავეში. ჩვეულებრივი ადამიანები, ასრულებენ რა თავიანთ მოვალეობას, ხშირად სამაგალითო საქმეებს აკეთებენ. აწ გარდაცვლილმა ჯო ვალეჯომ, კალიფორნიის არასრული

საშუალო სკოლის დარაჯმა, უმწიკვლოდ იმუშავა თავის ადგილზე. მაგრამ ის, ამავე დროს, იყო ერთგვარი დამაკავშირებელი სკოლასა და მის მიკრორაიონს შორის. მისი გავლენა თითქმის უსაზღვრო იყო. იგი ესწრებოდა მშობელთა კრებებს და როდესაც ემოციები მატულობდა, ხშირად აღწევდა კომპრომისს, რომელიც ორივე მხარისთვის მისაღები იყო. იგი იცნობდა მოსწავლეებს და ამოწმებდა მოსწრების ტაბელს. მას არ ერიდებოდა ეთქვა მასწავლებლებისთვის, როგორ აევით გაკვეთილები. როდესაც იგი პენსიაზე გავიდა, შიდა ეზოს, პატივისცემის ნიშნად, მისი სახელი უწოდეს. იგი დღესაც არსებობს, ასახიერებს რა გმირს, რომელმაც თავისი ფორმალური მოვალეობების შესრულების გარდა, სხვა რამეც შეცვალა.

ზოგიერთი გმირული საქმიანობა აღიარების გარეშე რჩება, რადგან ისინი სხვების თვალისთვის უჩინრად ხდება. „Southwest Airlines“-ის „ცენტრალური გმირების“ დაჯილდოების თავის ყოველწლიურ ცერემონიაზე ასახელებს და აღიარებს სცენისმიდმა მდგომ თანამშრომლებს. ჯილდო გადაეცემათ კულისებში მყოფ ჯგუფებს, რომლებსაც დიდი წვლილი შეაქვთ „Southwest Airlines“-ის უნიკალურ კულტურასა და წარმატებულ მუშაობაში. დაჯილდოების მომდევნო წელს „Southwest Airlines“-ის თვითმფრინავები ამ ჯგუფის სახელით ასრულებენ რეისებს ფიუჯელაუზე. ამ ღონისძიებისთვის სპეციალურად შექმნილი სიმღერის ტექსტი გამოხატავს იმ ფასეულობებს, რომლებსაც „Southwest Airlines“ ხედავს თავის გმირ მამაკაცებსა და ქალებში, რომელთა მნიშვნელოვანი საქმეები ხშირად დაფარულია.

*გმირი ყველანაირი შეიძლება იყოს;
მატებენ რაღაც განსაკუთრებულს სხვების ცხოვრებას,
შენ არეინ მოგცემს მედლებს
და მსოფლიოსაც
არ ეცოდინება შენი სახელი, მაგრამ
„Southwest“-ის თვალში შენ მაინც გმირი ღარჩები.*

ტყუპი კოშკის ტრაგედია ამერიკელებს იმ სასიცოცხლო როლის შესახებ გაახსენა, რომელსაც გმირობა თამაშობს ადამიანების სულებში. ნიუ-იორკ სითის პოლიციის ოფიცრები და მეხანძრეები ადამიანების გულებს შეეხნენ, როდესაც სხვების სიცოცხლის გადასარჩენად საკუთარი სიცოცხლე დააყენეს რისკის ქვეშ. ამის შედეგად ბევრი მათგანი დაიღუპა. მათმა თავგანწირვამ კიდევ ერთხელ განამტკიცა ამერიკელების სულიერება და გამბედაობა, როდესაც ასე გმირულად გაუძლო ერის ისტორიაში მომხდარ ყველაზე მძიმე ტრაგედიას. ყოველ დღე, არანაკლებ დრამატული გამბედაობის მაგალითები გამოდის სააშკარაოზე, როდესაც ადამიანები ყველა ღონეს ხმარობენ, რომ მოემსახურონ მომხმარებლებს ან სხვა ადამიანებს დაეხმარონ. ჟურნალ „ნიუსვიკს“ აქვს სახასიათო შოუკასტინგი „ყოველდღიური გმირები“, სადაც მოთხრობილია ჩვეულებრივი ადამიანების არაჩვეულებრივ საქმეებზე. „ენ-ბი-სის“ პარასკევის „ღამის ახალი ამბების“ ერთი ნაწილი ეძღვნება იმ ადამიანებს, რომლებმაც „რაღაც შეცვალეს.“ 2007

წელს კოლინ პაუელმა შემოიღო მოქალაქეების დაჯილდოება მედლით „ბრძანების გარეშე“, რომელიც თავისი მნიშვნელობით „კონგრესის საპატიო მედალს“ უდრის.

გმირების გამოყენება ჩვენს ფსიქიკაშია გამჯდარი. ჩვენ ვუხმობთ მათ მაგალითებს, როდესაც რაიმე გაურკვეველობის ან სტრესის მდგომარეობაში ვართ. ამერიკელი სამხედრო ტყვეები, რომლებიც ვიეტნამის ომის დროს ციხეებში იხსდნენ, იხსენებდნენ ისტორიებს კაპიტან ლანს სიჯანის, აღმირალ ჯეიმს სტოკდელის და პოლკოვნიკ ბად დეის გამბედაობის შესახებ, რომლებმაც უარი თქვეს სამხრეთ-ვიეტნამური ტყვედამყვანი ჯგუფის, „ვიეტკონგის“ წინაშე კაპიტულაციაზე. „[მათი მაგალითები] გადაიცემოდა ციხის საიდუმლო საკომუნიკაციო ქსელით..... ხელს უწყობდა გამბედაობის მოკრებას, რამაც საბოლოოდ, დაამარცხა კიდევ მტრის ძალისხმევა“ (მაკონელი, 2004, გვ. 249). ბოსნიის კონფლიქტის დროს, საგაზეთო სტატიების სათაურებად გამოტანილი იყო აშშ-ის სამხედრო საპატიო ძალების გამანადგურებლის პილოტის სკოტ ო'გრეიდის მძიმე განსაცდელი. თვითმფრინავის ჩამოგდების შემდეგ, იმისათვის, რომ გადარჩენილიყო, ო'გრეიდი გაიხსენა სიჯანის მაგალითი: „მისი ძლიერი ნება მრავალი პილოტის, რომელიც კი ოდესმე მცნობია, შთაგონების წყაროდ იქცა.“ (ო'გრეიდი, 1998 გვ. 83). მიუხედავად იმისა, რომ ეს მაგალითები ომის კოშმარებიდან არის მოყვანილი, ისინი გვიჩვენებენ, როგორ ზემოქმედებენ ადამიანური მოდელები ჩვენს გადაწყვეტილებებსა და ქმედებებზე. ჩვენ ვიღებთ მაგალითებს ჩვენი მასწავლებლებისგან, მშობლებისგან და სხვებისგან, ვინც ჩვენთან არის. მათი საქმეები, რომლებზეც ჩვენ ისტორიებს ვქმნით, გვასწავლის არჩევანის გაკეთებას, რომელსაც ვაკეთებთ როგორც პირად ცხოვრებაში, ისე სამსახურში.

ისტორიები და ზღაპრები

ისტორიები, ისევე როგორც ფოლკლორი ან ზღაპრები, გართობაზე და ზნეობრივ ინსტრუქციებზე გაცილებით მეტს აძლევენ პატარა ბავშვებს. ისინი ყველა ასაკის ადამიანებს უქმნიან მეუდროებას, სთავაზობენ მიმართულებებს, უძლიერებენ რწმენასა და იმედს. მათ სააშკარაოზე გამოაქვთ შიდა კონფლიქტები და დაძაბულობები (ბეთელჰაიმი, 1977). ისტორიებს ხანდახან აერცვლებენ როგორც ერთადერთ საშუალებას იმ ხალხისთვის, რომლებიც მოწყვეტილი არიან რეალობას – იმ პროფესორის არ იყოს, რომელსაც „ომის შესახებ ისტორიების“ მოყოლას აბრალებენ. და მიუხედავად ყველაფრისა, ისტორიები გადმოსცემენ ინფორმაციას, ზნეობას და მითებს, მკაფიოდ და დამაჯერებლად (მიტროფი და კილმანი, 1975; დენინგი, 2005). ისინი უკვდავყოფენ ფასეულობებს და გმირებს ცოცხლად უნახავენ შთამომავლობას. ეს გვეხმარება ავსნათ ბოლოდროინდელი სწრაფი მომრავლება წიგნებისა ბიზნესის შესახებ, რომლებიც ერთმანეთთან აკავშირებენ ისტორიებსა და ლიდერობას (კლარკი, 2004; დენინგი, 2005; სიმონსი, 2006; 2007; სილი ბრაუნი, დენინგი, გრო და პრუსაკი, 2004). ბარი ლოპეზი პოეტურად ხსნის, თუ რატომ არიან ისტორიები ასეთი მნიშვნელოვანი:

დაიმახსოვრეთ მხოლოდ ეს ერთი რამ,
ისტორიებმა, რომლებსაც ადამიანები ყვებიან,
თავად იციან, როგორ მოუარონ თავს.
თუ ამბავი თქვენამდე მოაღწევს, იზრუნეთ მათზე.
და ისწავლეთ მათი იქ მოყოლა, სადაც ისინი საჭიროა.

ზოგჯერ ადამიანს გადასარჩენად ისტორია უფრო სჭირდება, ვიდრე საკვები.

აი, რატომ ვდებთ ამ ისტორიებს ერთმანეთის მეხსიერებაში.

აი, ასე ზრუნავენ ადამიანები ერთმანეთზე. (ლოპუხი, 1998; გვ. 13).

უმაღლესი განათლების სფეროდან მოტანილი მაგალითი მოგვითხრობს იმ გრძნობებზე, რომელთა გადმოცემაც ისტორიას შეუძლია. ჯო ბ. ვიტი (იმ დროს ვანდერბილტის უნივერსიტეტის კანცლერი) სიტყვით გამოვიდა უნივერსიტეტის ყოველწლიურ შეკრებაზე. რამდენიმე ასეული პროფესორი და თანამშრომელი იყო შეკრებილი, რათა აღენიშნათ ახალი სასწავლო წლის დაწყება. ვიტმა მოიყვანა ფაქტები და ციფრები უნივერსიტეტის სტატუსის შესახებ, დაასახელა პროფესორები, რომელთაც ხანგრძლივი მუშაობის სტაჟი ჰქონდათ და დააჯილდოვა ის პროფესორები და კათედრის გამგეები, რომლებიც პენსიაზე გავიდნენ. მან თავისი გამოსვლა ასეთი ისტორიით დაასრულა:¹

მსურს გაგიზიაროთ ერთი ისტორია მეორე კლასის ახალგაზრდა მასწავლებელზე, რომელიც ტეხასის შტატის ქალაქ ოსტინში მუშაობდა. მისი სახელია რობერტა რაიტი. მის ნორჩ მოსწავლეებს შორის იყო ერთი პატარა გოგონა, რომელიც მასალებს იპარავდა ხოლმე საკლასო ოთახიდან. ქალბატონმა რაიტმა შეამჩნია ეს წერილმანი ქურდობები, გამოიძახა ამ ბავშვის დედა და დანიშნა მშობელთა კრება. მან უთხრა ბავშვის დედას ყოველდღიური ქურდობების შესახებ და ისიც გააგებინა, რომ ასე გაგრძელება აღარ შეიძლებოდა. დედა რამდენიმე ხნის განმავლობაში ჩუმად იჯდა და შემდეგ განაცხადა: „ოჰ, ქალბატონო რაიტ, თქვენ ეტყობა ვერ ხვდებით, არა? გოგონა მოდის ხოლმე სახლში და ყოველ საღამოს თამაშობს, რომ თითქოს სკოლაშია. თავი ისე უჭირავს, თითქოს თქვენ იყოთ.“

კანცლერმა ვიტმა პაუზა გააკეთა, ხოლო მისი თვალები პიროვნებიდან პიროვნებაზე გადადიოდა. მან დაასკვნა: „ჰოდა ქალბატონებო და ბატონებო, ეს პრობლემა არ შეჩერდება მეორე კლასში.“ მისმა ისტორიამ, უჩვეულო დრამატული მეთოდით გაუსვა ხაზი სწავლების წმინდა, ხელშეუხებელ მხარეს, იმას, რაც უნივერსიტეტის მთავარ ფასეულობას წარმოადგენს.

ისტორიები ღრმად არიან ფესვამჯდარი ადამიანების გამოცდილებაში. მათ ყვებიან და მერე სხვებს უყვებიან როგორც ბანაკებში, დანთებულ კოცონების ირგვლივ, ისე ოჯახის სრული შემადგენლობით შეკრებისას (კლარკი, 2004). დევიდი არმსტრონგი, „არმსტრონგ ინთერნეიშენალის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი აღნიშნავს, რომ ამბების მოყოლამ სხვა ბევრ რაღაცასთან ერთად, გადამწყვეტი როლი ითამაშა ისტორიაში, იესოს, ბუდას და მუჰამედის სწავლების მეშვეობით. მას შეუძლია თანაბრად მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს თანამედროვე ორგანიზაციებში: „წესები როგორც პოლიტიკის შესახებ სახელმძღვანელოებში, ისე სიმბოლოებში, შეიძლება იყონ შიშის მომგვრელი. მაგრამ ისტორიებში მოცემული მორალი, აუცილებლად გასართობი და შთამაგონებელია. ისტორიების მოყოლის მეშვეობით, ჩვენმა თანამშრომლებმა შეიძლება მკაფიოდ გაიგონ, რისი სჯერა კომპანიას და რისი გაკეთება არის საჭირო“ (არმსტრონგი, გვ. 6). არმსტრონგისთვის ისტორიის მოყოლა არის გართობის, ახალი ადამიანების მომზადების, მიღწევების აღიარების და ხმების გავრცელების მარტივი,

დროით შეუზღუდავი და დასამახსოვრებელი საშუალება. დენინგი (2005) ისტორიების ფუნქციას რვა კატეგორიად ყოფს:

- ნაპერწკლის შემცველი მოქმედება.
- შეტყობინება, თუ ვინ ხარ.
- შეტყობინება, ვინ არის კომპანია – ბრენდინგი.
- ფასეულობების გადაცემა.
- თანამშრომლობის ხელშეწყობა.
- კულტივირება.
- ცოდნის გაზიარება.
- ადამიანების მომავლისაკენ წაყვანა.

წარმატებული ორგანიზაციები სავსეა კარგი ისტორიებით. ისინი ხშირად არიან ფოკუსირებული კორპორაციული გმირების ლეგენდარულ საქმეებზე. „მარიოტის“ სასტუმროების დამფუძნებელი ჯ.უ. მარიოტი უფროსი წლების წინ გარდაიცვალა, მაგრამ მისი ყოფნა კვლავ იგრძნობა. ბევრჯერ ყვებიან და იმეორებენ ისტორიებს კლიენტების მომსახურების მიმართ მისი მტკიცე ერთგულების შესახებ. მისი აფორიზმი – „კარგად იზრუნე შენს თანამშრომლებზე და ისინი კარგად იზრუნებენ შენს მომხმარებლებზე“ – დღესაც არის „მარიოტის“ პრინციპების შემადგენელი ნაწილი. არაკის თანახმად, მარიოტმა მოინახულა ახალი გენერალური მენეჯერები და წაიყვანა ისინი ქონების დასათვალიერებლად. მან მიუთითა დამტკრეულ ტოტებზე, ტროტუარებზე დაყრილ კენჭებზე და ობობას დამალულ ქსელებზე. შემოვლის დასასრულს ახალ მენეჯერებს უკვე ჰქონდათ გასაკეთებელი საქმეების დიდი სია, და, რაც უფრო მთავარია, დაუვიწყარი გაკვეთილი იმის შესახებ, თუ რას ჰქონდა მნიშვნელობა „მარიოტში“.

ყველა ისტორია როდი არის ფოკუსირებული დამფუძნებლებზე ან მთავარ ადმინისტრატორებზე. „რიც-კარლტონი“ ცნობილია იმით, რომ უმაღლესი კლასის მომსახურებას სთავაზობს თავის სტუმრებს: – „სიამოვნებით“ – არის თანამშრომლების ტრადიციული პასუხი სტუმრის ყოველ თხოვნაზე, არა აქვს მნიშვნელობა რამდენად მომთხოვნი ან ტრივიალური იქნება ეს თხოვნა. ერთი სტუმარი, რომელსაც ძალიან ეჩქარებოდა აეროპორტში, ტაქსში ჩახტა და თავისი პორტფელი ტროტუარზე დატოვა. კარისკაცმა აიღო პორტფელი, დატოვა თავისი პოსტი, გაემართა აეროპორტში და იგი პანიკაში ჩავარდნილ სტუმარს მიუტანა. ნაცვლად სამსახურიდან გაგდებისა, ეს კარისკაცი ლეგენდის და პროფესიული სწავლების შემადგენელი ნაწილი გახდა – კომპანიის მხრიდან მომსახურებისადმი ერთგულების ცოცხალი მაგალითი (დილი და ჯენკინსი, 1994).

ისტორიები არიან კორპორაციული მითების გადაცემის მთავარი შუამავლები. ისინი ქმნიან და ინახავენ ტრადიციებს. ისხენებენ და აღამაზებენ რა ფორმალური შეხვედრებისა თუ არაფორმალური ყავის სმის დროს, ისტორიები ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებს გადასცემენ თავის ფასეულობებს და იდენტურობას, რითაც ნდობას და მხარდაჭერას იმსახურებენ. ისტორიები ასევე საქონლისა და მომსახურების მიმზიდველობაზეც შეიძლება ახდენდეს გაცლენას. ერთი კარგი ისტორია ერთგვარი კოზირია მომხმარებლების განწყობის მოსაპოვებლად.

1990-იანი წლების ბოლოს „საბვეიმ“ დაიწყო სარეკლამო კამპანია, რათა თავი დაემკვიდრებინა როგორც ჯანმრთელობისათვის სასარგებლო საკვების მწარმოებელ ალტერნატიულ კომპანიას, განსხვავებით მისი კონკურენტისგან, რომელიც ცხიმის დიდი შემცველობის მქონე საკვების მწარმოებელი იყო. „7 under 6“ (შვიდი ექვსის ქვეშ) გადმოსცემდა გზავნილს, რომ „საბვეის“ შვიდ სენდვიჩში ექვს გრამზე ნაკლები ცხიმის შემცველობა იყო. მაგრამ შემდეგმა შემთხვევამ, რომელიც ჯარედ ფოგელის ისტორიას ეფუძნება, კიდევ უფრო უკეთ იმუშავა „საბვეის“ რეკლამირებაზე. დასაწყისში ფოგელი სასწორის პინას 425 გირვანქით გადასწონიდა ხოლმე. ჯანმრთელობისათვის სახიფათო რისკმა აიძულა, რომ ცოტა წონაში დაეკლო და აქედან გამომდინარე, მისი ყურადღება მიიპყრო „საბვეის“ კამპანიამ „7 under 6“. მან შეადგინა თავისი საკუთარი „საბვეის“ დიეტის გეგმა: ერთი ფუტის სიგრძის ბოსტნეულის საბ-ბურგერი ლანჩზე, ექვსი ინჩი ინდაურის საბ-ბურგერი სადილად. მისი წონის დრამატულად კლებამ სპეციალური უფლების და პრივილეგიის მქონე პირის (ფრანშიზას) და ნაციონალური მედიის ყურადღება მიიპყრო. სარეკლამო ბლიცკრიგიც აქედან დაიწყო. „საბვეის“ ჰყავდა 189-გირვანქიანი გმირი, რომლის ისტორიამ კონკურენტული უპირატესობა მოუტანა და დრამატულად გააუმჯობესა გაყიდვები (ჰითი და ჰითი, 2007).

რიტუალი

რიტუალი, როგორც სიმბოლური აქტი, არის რუტინა, რომელსაც, „როგორც წესი, აქვს ფორმულირებადი მიზანი, მაგრამ ისეთი, რომელიც ყოველთვის გულისხმობს მეტს, ვიდრე ამბობს და, ერთდროულად, აქვს ბევრი მნიშვნელობა“ (მური და მეიერჰოფი, 1977, გვ. 5). წარმოიქმნება რა, რიტუალი ადამიანს ან ჯგუფს რაღაც მისტიკურთან აკავშირებს, იმაზე მეტთან, ვიდრე ამის გადმოცემა სიტყვებს შეუძლია. რიტუალი სახლში და სამსახურში ფორმას და მნიშვნელობას აძლევს თითოეულ დღეს: „ჩვენ ვაწყდებით ამ მაგიურ მომენტებს ყოველ დღე – დილას ჭიქა ყავის დაღვევისას, ყოველდღიური გაზუთების კითხვისას, ამხანაგთან ერთად ლანჩის მირთმევისას, მზის ჩასვლით ტკობის დროს ჭიქა ღვინის დაღვევისას ან ძილის წინ - „ღამე მშვიდობისა, მშვიდად დაიძინე...“-ს თქმისას. მოკლედ, წმინდანი ყოველდღიურობაში; ღვთიური ერთ ცხოვრებისეულ ეპიზოდში.... დროა თეფშები გავრეცხო. ძაღლის გასეირნების დროა“ (ფულგუმი, 1995, გვ. 3, 254).

ადამიანები ქმნიან როგორც პირად, ისე კოლექტიურ რიტუალებს. აზრიანი რიტუალები ცხოვრებას ალაშაზებენ. „რიტუალები ცენტრში გვაქცევენ, – წერს ფულგუმი, გვაძლევენ რა თავისუფლებას, რომ წინ წავიდეთ და მარადიულ ცხოვრებისეულ მოულოდნელობებს დავეპირისპირდეთ. რიტუალის და წმინდა წეს-ჩვეულებების პარადოქსი ის არის, რომ ისინი ერთდროულად წარმოადგენენ როგორც მყარ საფუძველს, ისე ტრამპლინს და უფრო სტაბილური დინამიკა შემოაქვთ ჩვენს ცხოვრებაში.“ (1995, გვ. 261).

რიტუალის დაკარგვით გამოწვეული სიცარიელე კიდევ უფრო საგრძნობს ხდის მის ძალას. კემპბელი (1988) ასე აღწერს ამას: „როდესაც რიტუალებს კარგავ, შენ კარგავ ცივილიზაციის შეგრძნებას; და, აი, სწორედ ამიტომ არის საზოგადოება ასე მოუწესრიგებელი.“ როდესაც რომაულმა კათოლიკურმა ეკლესიამ ლიტურგია ლათინურის ნაცვლად ადგილობრივ ენაზე აღასრულა, მრავალმა კათოლიკემ სჯულის და რწმენის დრმა

დანაკლისი განიცადა. და პირიქით, 2001 და 2002 წლებში, როდესაც კათოლიკური ეკლესია არაერთ სკანდალში გაეხვა, რომელიც დაკავშირებული იყო ზოგიერთი სასულიერო პირის მიერ ჩადენილ სექსუალურ გარყვნილებასთან, ამ ამბით შეძრულმა საერო პირებმა შეებისა და სიმშვიდის ხელახლა მოსაპოვებლად კვლავ წირვის ჩატარების რიტუალებს მიმართეს. 2007 წელს კათოლიკურმა ეკლესიამ პოზიცია შეიცვალა და ადგილობრივ სასულიერო პირებს ნება დართო, რომ წირვა ლათინურ ენაზე ჩატარებინათ.

ზიარების რიტუალი ახალმოსულებს კოლექტივის ოფიციალურ წევრებად ხდის. „ახლები“ განიცდიან ძლიერ სიმბოლურ ზემოქმედებას, რადგან ისინი ჯგუფს ან ორგანიზაციას უერთდებიან. ახალმა წევრმა უნდა მოიპოვოს შიდა წმინდა ადგილებში შესვლის უფლება. უცხოდან სრულუფლებიან წევრად გახდომა საშუალებას გაძლევს ხელი მიგიწვდებოდეს სანუკვარ ორგანიზაციულ საიდუმლოებებზე. მთავარი ეპიზოდი არის გადასვლის ცერემონია, რომელიც წევრად მიღებას ადასტურებს. ტომებში მხოლოდ სქესობრივად მომწიფება არ არის საკმარისი ახალგაზრდა მამაკაცებისთვის: „ამას თან უნდა ახლდეს უხუცესთან გამოცდის ჩაბარება და სათანადო რიტუალი, რომ ეს მოგლენა აღინიშნოს. ეგრეთ წოდებულ პირველ ყოფილ ადამიანებს კარგად ეხერხებოდათ ასეთი გამოცდა ერთობ გამომსახველობითი და უშუალო გაეხადათ. მიადწვედი რა სქესობრივი სიმწიფის ასაკს, მოკლავდი ღომს და შედგებოდა წინადაცვეთის რიტუალი. ცოტაოდენი ცეკვისა და მთელი რიგი რიტუალების შესრულების შემდეგ, მიგიღებდნენ უმცროს წევრად და სწავლობდი რაღაც საიდუმლოებს. [კაცების] კარავი არის *სტატუს კოს* და წესრიგის შენარჩუნების სიმბოლო და მედიუმი“ (რიტი და ფუნქციაუხერი, 1982, გვ. 3).

ჩვენ ვერ გავცდით პრიმიტიულ მასტიმულირებლებს, სქესობრივ დისკრიმინაციას, ცრუმორწმუნეობას, რომელმაც დასაბამი დაუდო კაცების კარვის მსგავს საუკუნოვან ინსტიტუციებს. განვიხილოთ აშშ-ის წარმომადგენელთა პალატის ერთი ახლად არჩეული წევრის მაგალითი:

წარმომადგენელთა პალატის ერთ-ერთი ახლად არჩეული წევრი ქალბატონი და, ამასთან, სერიოზული ფემინისტი იყო. კონგრესში მოსვლიდან სულ მალე მან დამკვიდრებული ეთიკის ნორმა დაარღვია და თამამად წამოაყენა წინადადება, შესწორება შეეტანათ თავდაცვის კომიტეტის თავმჯდომარის ედვარდ ჰებერტის სამხედრო საკანონმდებლო აქტში. შესწორების კენჭისყრისას მან მხოლოდ ერთი ხმა მიიღო. მაშინ ეს ქალბატონი მიეჭრა კომიტეტის ასაკოვან თავმჯდომარეს: „მე ვიცი, რატომაც ჩავარდა ჩემი შესწორება; ამის მიზეზი არის ის, რომ მაქვს ვაგინა.“ ამაზე ჰებერტმა უპასუხა, „თქვენ რომ პირის მაგივრად ვაგინას იყენებდეთ, შეიძლებოდა უფრო მეტი ხმა მიგეღოთ.“ (19985, გვ. 35).

ასეთი სიტყვებით პაექრობა განსაკუთრებით უკმეხი და შეურაცხყოფელია, მაგრამ მისი ინტერპეტირების მრავალ შესაძლებლობას სიმბოლიკის ტრადიციებამდე მივყავართ. უფრო კეთილი და თავაზიანი, თანაც სასაცილო ისტორია დაფარავდა იმას, რაც ცხადი ხდება მრავალფეროვან შეჯახებაში, რომელსაც ასეთივე მრავალი მნიშვნელობა გააჩნია. მოდით განვიხილოთ ზოგიერთი შესაძლო ინტერპრეტაცია:

ერთი ვერსია გამოყოფს საუკუნოვან ბრძოლას ორ საპირისპირო სქესს შორის. ქალი წარმომადგენელი სვამს საკითხს სექსუალური დისკრიმინაციის შესახებ; ჰებერტი იყენებს სექსისტურ დაცინვას, რათა ქალი თავის ადგილზე მოსვას. მეორე შეხედულებით ეს სიტყვების გაცვლა-გამოცვლა ურთიერთდათმობის კლასიკურ ფორმას წარმოადგენს. ახალმოსულებს მოაქვთ ახალი იდეები, როგორც ევოლუციისა და რეფორმების აგენტებს. ძველებს უწევთ გადასცენ ფასეულობები და ტრადიციები, რომლებმაც დროს გაუძლეს. თუ ახალმოსულები დათმობენ, ორგანიზაცია დგება დეგრადირებისა და ხრწნის რისკის წინაშე; თუ ძველები დამარცხდებიან და სათანადოდ არ მიიღებენ ახალმოსულებს, მაშინ წინაა ქაოსი და არეულობა.

წევრად მიღების რიტუალი, სიტყვების გაცვლა-გამოცვლა – ეს არის მოსალოდნელი შეჯახება ახალ მოსულსა და დამკვიდრებულ ვეტერანს შორის. ძველი ასხენებს ახალმოსულს, თუ ვინ არის აქ უფროსი. ახალმოსულებს უფასოდ არავენ იღებს. ფასი კი მაღალია იმათთვის, ვინც, რასობრივი, სქესობრივი ან ეთნიკური წარმომავლობის გამო, კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ან ემუქრება არსებულ ფასეულობებს, ნორმებს ან მოდელებს. მხოლოდ სუსტი კულტურა იღებს ახალმოსულებს რაიმე ფორმის გამოცდის გარეშე.

გადასვლის ცერემონია აძლიერებს არსებულ კულტურას, ამოწმებს რა ახალმოსულის უნარს გახდეს სრულუფლებიანი წევრი. ახალმოსულმა პილარი როდემო კლინტონმა გაიარა წევრად მიღების სტადია და აშშ-ის სენატის სრულუფლებიანი წევრი გახდა, როდესაც მან და სენატორმა დონ ნიკელსმა, რესპუბლიკური პარტიის წარმომადგენელმა ოკლაჰომას შტატიდან, 2003 წლის დასაწყისში ერთად შეიმუშავეს უმუშევრობის საკანონმდებლო აქტი. ეს იყო შთამბეჭდავი, რადგან ნიკელსი ედგა სათავეში კლინტონის მეუღლის იმპიჩმენტის პროცედურის მცდელობას, როდესაც იგი აშშ-ის პრეზიდენტი იყო.

ზიარება რიტუალის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლია. ამასთან, რიტუალები ერთმანეთთან აკავშირებენ ადამიანებს და საწარმოებს, ადავსებენ ტრადიციებითა და ფასეულობებით. ისინი ამზადებენ საბრძოლო პილოტებს, რომლებსაც უნდა შეეძლოთ ავიაგამანდგურებლების კაბინაში დაძინება, იციან რა, რომ შეიძლება აღარ დაბრუნდნენ:

ჩემთვის შეიძლება არანაირი გამანადგურებლის პილოტი არ არსებობდეს გამანადგურებლის პილოტის რიტუალების გარეშე. ამ რიტუალების საბოლოო შედეგი არის კულტურა, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანებს, რისკის წინაშე დააყენონ თავიანთი სიცოცხლე და ამით სიამოვნება მიიღონ. თუ რიგით ამერიკელს უჭირს ჩაწვდეს გარემოებას, რომელიც აიძულებს ადამიანებს, რომლებიც რამდენიმე ტონიანი ფოლადით არიან დაფარული, თავიანთი სურვილით შეაჯახონ თავიანთი სხეულები სივრცეს, მაშინ, როდესაც ფანატიკოსები აქტიურად ცდილობენ მათ მოკვლას, ეს იმიტომ ხდება, რომ რიგითი ამერიკელი არასოდეს გაცნობია ავიაგამანადგურებლის პილოტის კულტურას (ბროუტონი, 1988, გვ. 131).

რაიმე მნიშვნელოვანი მიღწევის აღსანიშნავი ზოგიერთი რიტუალი ცერემონიად გარდაიქმნება ხოლმე. კაპიტანი სიჯანის, რომელიც ადრე

ვასკენეთ, სიკვდილის შემდეგ საპატიო მედალით დაჯილდოებისას აშშ-ის პრეზიდენტმა განაცხადა:

დიდ ოთახში, შთამბეჭდავ უნიფორმებში და ძვირფას სამოსში გამოწყობილი მამაკაცები და [უნიფორმებში და] გაზაფხულის მხიარულ პასტელისფერ ფერებში გამოწყობილი ქალები, გაუნძრევლად და წუმად იდგნენ, სიტყვების მოლოდინში. ციტატების მკაცრი ტექსტი მრავლად მოიცავდა წარსულის გასახსენებელ სახეებს, რომელთაგან ზოგი სასტიკი, ზოგი კი გულის სიდრემედ შემპყრელი სინაზისა იყო. პრეზიდენტმა ფორდმა დატოვა ტრიბუნა: უფროსი ოფიცრების ჯგუფი გვერდით დაუდგა, რათა მისთვის მიეწოდებინა შუშით დაფარული კაკლის ხისგან გაკეთებული კოლოფი, რომელშიც მედალი იდო. ლიდერების წრეში ამ ნაკურთხი ზეთით გაოხილი მედლის გადაცემას გარკვეული ლიტურგიული ხასიათი ჰქონდა. (მაქკონელი, 2004 გვ. 217).

ზოგი რიტუალი დარდის გაქარვებისთვის ეწეობა. მაიორმა კევინ რიდმა, F-16-ის ყოფილმა პილოტმა, შემოიღო სამხედრო საჰაერო ძალების ყოველსმომცველი ლიტურგია (2001). სამხედრო საჰაერო ძალების ყველაზე მნიშვნელოვანი სიკვდილის შეტყობინების რიტუალია. მას შემდეგ, რაც სიკვდილი დადასტურდება, სამი ოფიცრისგან შემდგარი ჯგუფი იგზავნება გარდაცვლილის უახლოესი ნათესავის ოჯახში და რანგით უფროსი ოფიცერი გადასცემს შეტყობინებას: „სამხედრო საჰაერო ძალების შტაბის უფროსი გამოხატავს ღრმა მწუხარებას.“ ფიზიკური მხარდაჭერის მიზნით იქვეა რეისის სერჟანტი. კაპელანი უსურვებს მათ სულის სიმხნევას. შეტყობინების რიტუალი არის ნუგეშისცემის რიტუალის პირველი საფეხური. (გვ. 10).

სასწორის მეორე მხარეს დევს უამრავი გასართობი რიტუალი, რომლებსაც სერიოზული მხარეც გააჩნიათ:

ერთ პარასკევ საღამოს, ოფიცრების ბაზის კლუბში, სამხედრო საზღვაო ძალების A-6 ტიპის რეაქტიული თვითმფრინავის 4 პილოტი სამხედრო საჰაერო ძალების ოფიცრების ჯგუფს შეუერთდა. საზღვაო ძალების ერთ-ერთმა ავიატორმა თავისი კეპი ბარის მაგიდაზე დადო და ცდილობდა, ფული მოეგროვებინა, რათა სასმელი ეყიდა. ბარმენმა ფეხი დააჭირა დილაკს და განმგმირავად დაიყვირა „ბარზე ქუდი დევს!“ ეს დარღვევა ავტომატურად გულისხმობდა დამნაშავე მხარის მიერ ყველასთვის სასმლის ყიდვას. გადახედა რა ამდენ ხალხს, საზღვაო ოფიცერმა ... უარი განაცხადა გადახდაზე. საჰაერო ძალების პოლკოვნიკი მიუახლოვდა მას და ჰკითხა, მართლა აპირებდა თუ არა ოფიცერი ამ ტრადიციის დარღვევას. როდესაც ოფიცერმა უპასუხა, რომ აპირებდა, მაშინ პოლკოვნიკმა გამოიძახა ბაზის დაცვის სამსახური და უბრძანა ძალით მოეხდინათ A-6-ის [რეაქტიული თვითმფრინავის] კონფისკაცია. საზღვაო ოფიცერმა დატოვა ბარი და დაურეკა თავის ზემდგომს, რათა მოეხსენებინა პოლკოვნიკის საქციელის შესახებ. არ გასულა დიდი ხანი რომ ის ისევ დაბრუნდა ბარში და მორიდებით იკითხა: „მერე ვინ რა მოიგო ამით?“

რიტუალები მართავენ არსებით ურთიერთობებს. საპაერო ძალების დივიზიონში ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვანს პილოტსა და ეკიპაჟის უფროსს შორის ურთიერთობა წარმოადგენს. გაფრენის წინა რიტუალი საკუთრების უფლების ორ პირზე გადაცემას გულისხმობს: ერთი არის ის, ვინც თვითმფრინავს დედამიწაზე უვლის, ხოლო მეორე ის, ვინც – პაერში აიყვანს. დედამიწის რიტუალი რამდენიმე ფაზისგან შედგება. „პირველი მისაღმება აძლიერებს რანგს და გამოხატავს პატივისცემას ბორტმექანიკოსსა და პილოტს შორის. ხელის ჩამორთმევა არის ფორმალური მისაღმება ახალ დონეზე, რომელიც აღნიშნავს პირად კავშირს ორ პირს შორის. მეორე მისაღმება – მას შემდეგ, რაც პილოტი შეამოწმებს თვითმფრინავს – აღნიშნავს, რომ თვითმფრინავი მზად არის ასაფრენად. ახლა ის უშუალოდ პილოტის განკარგულებაშია. დაბოლოს, ცერა თითები ზევით არის ჟესტი, რომელიც პილოტს უსურვებს კარგი რეისის ჩატარებას. არის რა ერთმანეთზე გადაჭდობილი საბრძოლო რეისებთან დაკავშირებული რიტუალები, ისინი ერთმანეთთან აკავშირებენ მონაწილეებს და ავალდებულებენ მათ სამსახურებრივი ტრადიციებისა და ფასეულობების დაცვას. ეს ეხება სხვა სფეროების ერთმანეთთან დაკავშირებულ კულტურებსაც. (რ. მოლა. ის მისი ციტატა: რიდი, 2001, გვ. 5).

ცერემონია

ისტორიულად სხვადასხვა კულტურა რიტუალსა და ცერემონიას ეყრდნობოდა, რათა დაემყარებინა წესრიგი, შეეტანა სიცხადე და წინასწარ განეჭვრიტა განსაკუთრებით მისტიკური და შემთხვევითი მოვლენები ან დილემები. გარედან განსხვავება რიტუალსა და ცერემონიას შორის ძნელი შესამჩნევია. ემპირიული წესის თანახმად, რიტუალი უფრო ყოველდღიურია. ცერემონია უფრო ეპიზოდურია, უფრო გრანდიოზული, უფრო გულმოდგინედ მომზადებული და რთული, რომელსაც ატარებენ გარდამავალ პერიოდში ან განსაკუთრებული შემთხვევების დროს. წვიმის ცეკვები, მოსავლის აღების დღესასწაული და ყოველწლიური შეხვედრები ზებუნებრივი ძალების დახმარებას ითხოვენ კრიტიკული, არაპროგნოზირებადი ამოცანების, როგორცაა მოსავლის მოყვანა ან საბაზრო წილის მოპოვება, გადასატრელად. ყოველწლიური შეხვედრები ანახლებენ ძველ კავშირებს და აცოცხლებენ დრმა კოლექტიურ ვალდებულებებს. „შეხვედრების ცენტრები წარმოადგენენ სეკულარული რელიგიების ბაზილიკას.“ (ფულგუმი, 1995 გვ. 96).

როგორც რიტუალი, ისე ცერემონია აღწერილია იაპონიიდან მიღებულ ანგარიშში:

1964 წლიდან მოყოლებული, მას შემდეგ რაც გარდაიცვალა იასუჯირო ცუცუმი, „სეიბუს“ უძრავი ქონებისა და გადაზიდვების უზარმაზარი ჯგუფის ლეგენდარული პატრიარქი, ყოველ დამე ერთი და იგივე მეორდება: ორი თანამშრომელი მთელ დამეს მის საფლავთან მორიგეობაში ატარებს. ახალ წლებზე ამინდი სშირად ფუჭდება, მაგრამ გამთენიისას მორიგეების რიცხვი ფართოვდება და მოიცავს ხუთას ან ექვსას უმაღლესი ადმინისტრაციის წარმომადგენელს – დირექტორებს, ვიცე პრეზიდენტებს, პრეზიდენტებს – დამწკრივებულებს კომპანიებისა და რანგის მიხედვით, წინ ყველაზე უფროსი დგას. ლიმუზინს მოჰყავს იასუჯიროს მესამე ვაჟი, იოშიაკო ცუცუმი, საოჯახო ბიზნესის ხელმძღვანელი და

იაპონიის ყველაზე მდიდარი კაცი. თითბრის დიდი საათის ზარი ექვსჯერ ჩამოჰკრავს, როდესაც იოშიაკო უახლოვდება მამის საფლავს. იგი ორჯერ შემოჰკრავს ხელს, ღრმად მოიხრება და ამბობს: „ახალ წელს გილოცავ მამა, ახალ წელს.“ შემდეგ შემოტრიალდება, რომ მოკლედ, მაგრამ მკაცრად, მიმართოს შეკრებილ საზოგადოებას. წლიდან წლამდე საუბრის თემატიკა დიდად არ იცვლება: გასული წელი მძიმე იყო, ეს წელი, ალბათ, კიდევ უფრო მძიმე იქნება და თუ ცუდად იმუშავებთ, რომელიმე რესტორანში თევშების რეცხვა მოგიწევთ. ბოლოს ის სვამს მამის სადღეგრძელოს თბილი საკეთი და ტოვებს იქაურობას (დოუნერი, 1994).

ცერემონიები ასრულებენ ოთხ მთავარ როლს: ხელს უწყობენ სოციალიზაციას, სტაბილიზაციას, დარწმუნებას და გზავნილებს გადასცემენ გარე მომხრეებს. განვიხილოთ „მერი ქეის კოსმეტიკური ნაწარმის“ მაგალითი. რამდენიმე ათასი ადამიანი იკრიბება ამ კომპანიის ყოველწლიურ სემინარებზე, რათა პირადად მოისმინონ (ამჯერად სიკვდილის შემდეგ) მერი ქეის გზავნილი, ტაში დაუკრან საუკეთესო გამყიდველების მიღწევებს, მოისმინონ ისტორიები წარმატებების შესახებ, და იხეიშონ. ცერემონიას მოჰყავს ახალი წევრები და ინარჩუნებს რწმენას, იმედსა და ოპტიმიზმს მერი ქეის ოჯახის მიმართ. ეს არის პომპეზური სანახაობა, რომელიც მერი ქეის კულტურას ხელმისაწვდომს ხდის აუტსაიდერებისთვის, განსაკუთრებით – მომხმარებლებისთვის. მარცხი კლებულობს და ბარიერები ქრება „შენ ამის გაკეთება შეგიძლია“-ს სულისკვეთებით გამსჭვალულ კომპანიის ბზიკის სიმბოლოში – არსებაში, რომელსაც, მითიური აეროდინამიკის მცოდნეების თანახმად, არ უნდა შეეძლოს ფრენა. არ იცის რა ამ შეზღუდვების შესახებ, ბზიკი მაინც გაფრინდება.

ზოგიერთი მოვლენა, როგორცაა, მაგალითად, პენსიაზე გასვლის აღსანიშნავი სადილი და ახალი თანამშრომლების პატივსაცემად მოწყობილი ღონისძიებები, აშკარად ცერემონიულ ხასიათს ატარებს. სხვაგვარად ტარდება ცერემონიები ტრიუმფალური გამარჯვებების ან ცვლილებების დროს. როდესაც ფილ კონდიმ ხელში ჩაიგდო „ბონგის“ მმართველობის სადავეები, მან თავის სახელში სადილზე მოიწვია უფროსი მენეჯერები. შემდეგ ჯგუფი შეიკრიბა გიგანტური ბუხრის ირგვლივ, რათა მოეყოლათ ისტორიები ბონგის შესახებ. კონდიმ შესთავაზა მათ, რომ ნეგატიური ისტორიები ბუხრის ცეცხლში მოესროლათ. ეს იყო ერთგვარი სიმბოლური ქმედება კომპანიის წარსულში არსებული ბნელი მხარის განსადევნად (დილი და კეი, 1998).

2003 წელს ბონგის თავმჯდომარის ზემოქმედების შედეგად კონდი გადადგა, მაგრამ დაბრუნდა როგორც უამრავი ადამიანისგან შემდგარი ჯგუფის წევრი, რათა დასწრებოდა „787 დრიმლაინერის ანგარიდან გამოგორების ცერემონიას. ამ თვითმფრინავზე მუშაობა მისმა გუნდმა ათი წლით ადრე დაიწყო. როგორც „სიეტლ თაიმსი“ წერდა (2007 8 ივლისი), „15,000 ადამიანი შეგროვდა კვირას მსოფლიოს უდიდეს შენობაში, „ბონგის“ „ევერეტის“ ქარხანაში, ხოლო ათობით ათასზე მეტი ადამიანი მთელი მსოფლიოს მასშტაბით პირდაპირ ეთერში ადევნებდა თვალს ამ მოვლენას. „ბონგმა“ გახსნა ანგარის კარები, რათა გამოეშვა პირველი კომერციული სამგზავრო თვითმფრინავი „787 დრიმლაინერი“, რომელსაც ყველაზე რთული შემადგენლობის, და არა ალუმინის, კორპუსი ჰქონდა... 15,000 თანამშრომელი, ყოფილი და დღევანდელი ადმინისტრაცია,

ავიაკომპანიის მომხმარებლები და სხვები, შეიკრიბნენ რათა ახლოდან ეცქირათ ახალი თვითმფრინავისთვის.“

კონდი თანამშრომლებს შეერია, რათა მიელოცა მათთვის და თავადაც მიეღო მოლოცვები. ამ ცერემონიას ხელმძღვანელობდა ტომ ბროკაუ. როკმუსიკამ ადამიანებს განწყობა შეუქმნა. ამ ღონისძიებამ შესაძლებლობა მისცა არა მარტო უმაღლეს სტუმრებს (VIP), არამედ პოლიტიკოსებსაც, უმნიშვნელოვანესი მიღწევის დიდებით დამტკბარიყვნენ. ისე როგორც ყოველი ახალი თვითმფრინავის გაშვებისას, დაწყებული ბონგ 707-დან და დამთავრებულ ბონგ 747-ით, როცა ადამიანები იკრიბებოდნენ და ჰყვებოდნენ ისტორიებს. ახლაც წარსულის ფესვები შერეული იყო აწმყოს სიხარულთან და მომავალი დიდი ნახტომების დაპირებებთან.

რასაკვირველია, აუცილებელი არ არის, ცერემონიები ისეთივე ხელგაშლილი იყოს როგორც ბონგ „787 დრიმლაინერის გაშვების დროს იყო. ყველა ორგანიზაციას აქვს რაღაც მიღწევები და კმაყოფილების მომენტი. ექსპრესიული ღონისძიებები უზრუნველყოფს წესრიგს, მნიშვნელობას და ავალდებულებს როგორც ორგანიზაციას, ისე საზოგადოებას.

ცერემონია ანალოგიურად ტარდება სხვა სოციალურ ასპარეზებზეც. შეერთებულ შტატებში პოლიტიკური ყრილობები ირჩევენ კანდიდატებს, მიუხედავად ამისა, იშვიათად იციან მოსალოდნელი შედეგების შესახებ. ამას მოჰყვება რამდენიმე თვე, როდესაც კონკურენტი კანდიდატები შაბლონურ ფრაზებს ცვლიან ერთმანეთში. ერთი და იგივე საზეიმო სანახაობა ხსნის ყოველ საარჩევნო წელს. რიტორიკა და სპონტანური დემონსტრაციები წინასწარ არის დადგენილი. საარჩევნო კამპანიის წარმოება მოსაბეზრებელი და ზედაპირულია, ყურნაღისტები ყურადღებას ამახვილებენ იმ დღეს მომხდარ კუროსებზე და ხშირად გეჩვენება, რომ ხმის მიცემა აბსოლუტურად არის მოწვევითი ამ მთავარი მოვლენისგან.

მიუხედავად ამ ყველაფრისა, პრეზიდენტის არჩევა არის უმნიშვნელოვანესი ცერემონია. იგი განამტკიცებს სოციალური ჩართულობის გრძნობას. ეს არის უკმაყოფილებისა და ენთუზიაზმის გამოხატვის საშუალება. ეს არის მოქალაქეების ცოცხალი ქმედება, რათა იყვნენ რაღაც მოვლენის მოწმეები და მონაწილეობა მიიღონ დებატებში; ეს მილიონობით ადამიანს ამაღელვებელ თავგადასავალში მონაწილეობის მიღების განცდას უქმნის. იგი საშუალებას აძლევს კანდიდატს, რომ კიდევ ერთხელ დაარწმუნოს ხალხი, რომ არსებობს პასუხები ჩვენს მნიშვნელოვან კითხვებზე და პასუხები ჩვენთვის არასასიამოვნო პრობლემებზე. იგი ყურადღებას მიაპყრობს საერთო სოციალურ კავშირებზე და იმ კანდიდატის მიღების მნიშვნელობასა და აუცილებლობაზე, რომელიც იქნება საბოლოოდ გამარჯვებული (ედელმანი, 1977).

რიტუალიც და ცერემონიაც მათი სწორად ჩატარების და ფასეულ მითებზე მორგების შემთხვევაში, განდევნიან წარმოსახვას და აღრმავებენ რწმენას; წინააღმდეგ შემთხვევაში, ისინი ხდებიან ცივი, ცარიელი ფორმები, რომლებსაც ადამიანები არ იღებენ და თავს არიდებენ. მათ შეუძლიათ წარმოქმნან კრეატიულობა და გარდაქმნან მიზნები, მაგრამ მათ ასევე შეუძლიათ გაამყარონ *სტატუს კვო* და შეაფერხონ ადაპტაცია და სწავლა. ზოგიერთ ორგანიზაციაში წუწუნი და ჩივილი შეიძლება არჩევანის

რიტუალად გადაიქცეს. ნეგატიური სიმბოლოები სამარადისოდ უკვდავყოფენ ბოროტებას, ისევე როგორც პოზიტიური სიმბოლოები ამტკიცებენ სიკეთეს. სიმბოლოები ორივე გზას ჭრიან.

მეტაფორა და თამაში

მეტაფორა, იუმორი და თამაში – გვიჩვენებენ სიმბოლოების მნიშვნელოვან, „თითქოს“ შემცველ ბუნებას. მეტაფორები უცნობს ნაცნობად აქცევენ, ხოლო ნაცნობს – უცნობად. ისინი გადმოსცემენ ნატიფ თემებს, რაც უნივერსალურმა ენამ შეიძლება დაფაროს. განვიხილოთ ის მეტაფორები, რომლებიც გამოიყენეს მენუჯერებმა, როდესაც თხოვეს გადმოეცათ, როგორია მათი უწყება მოცემულ სიტუაციაში და როგორი უნდათ, რომ გახდეს მომავალში.

მოცემულ სიტუაციაში

როგორი შეიძლება გახდეს

დომხალი	მშვიდი გარემო
სველი ჩვარი	მუხა
ტომების ხროვა, კონკურენტული დღის წესრიგით	სიმფონიური ორკესტრი
არაორგანიზებული ცირკი	ჩემპიონების გუნდი
თავსატეხი, რომელსაც ვერავინ ამოსხნის	შეუფერხებელი დანადგარი
სადავო ზონა	უტოპია
გაშმაგებული მსხვილფეხა საქონლის ფარა	კემების ფლოტილია, რომელიც იგივე პორტში მიემართება

მეტაფორები რთულ საკითხებს გასაგები სახეებით გადმოსცემენ, გავლენას ახდენენ რა ჩვენს მიდგომებსა და ქმედებებზე. უნივერსიტეტის რექტორი, რომელიც ამ უწყებას ფაბრიკად განიხილავს, განსხვავდება იმ ლიდერისგან, რომელიც მას ხელოსნების გილდიად, სავაჭრო ცენტრად ან საყვარელ ალმა მატერად მიიჩნევს.

იუმორი მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს. ჰანსტონი (1979) ამტკიცებს, რომ იმის ნაცვლად, რომ ვიკითხოთ, რატომ იყენებენ ადამიანები იუმორს ორგანიზაციებში, აჯობებდა გვეკითხა რატომ არიან ისინი ასეთი სერიოზულები. იუმორი მრავალ მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს: იგი აერთიანებს, გამოხატავს სეპტიციზმს, ხელს უწყობს მოქნილობას, ადაპტაციურობას და აჩვენებს სტატუსს. მიუხედავად იმისა, რომ იუმორი დისტანცირების კლასიკური საშუალებაა, იუმორი ასევე არის ადამიანების გაერთიანების საშუალება. იგი ამყარებს სოლიდარობას და ხელს უწყობს სახის შენარჩუნებას. გარდა ამ ყველაფრისა, იუმორი არის ფრეიმების გაბრწყინებისა და მსხვერვის საშუალება, რომელიც მიუთითებს, რომ სიტუაციის ნებისმიერი ცალმხრივი განმარტება თვითნებური და შემთხვევითია.

სამსახურების უმეტესობაში იუმორი და თამაში მკაცრად არიან გამოყოფილი სამუშაოდან. თამაში, ეს არის რასაც ადამიანები სამსახურის გარეთ აკეთებენ. თამაშის სახეობები მენეჯერებს შორის, როგორც წესი, ასოცირდება აგრესიასთან, კონკურენციასთან და ბრძოლასთან („ჩვენ უნდა დავამარცხოთ ისინი მათსავე საკუთარ მოედანზე“, „ჩვენ დავუშვით უხეში შეცდომა იმასთან მიმართებით“; „ჩვენ ვაიძულეთ ის, რომ ავტოპარკიდან წასულიყო“) და არა დასვენებასა და გართობასთან. მაგრამ თუ თამაში განიხილება, როგორც სულიერი მდგომარეობა (ბატესონი, 1972; გოფმანი, 1974), მაშინ ნებისმიერი საქმიანობა შეიძლება გართობად გადაიქცეს. თამაში ამსუბუქებს წესებს, რათა მოიძებნოს ალტერნატივები, წახალისდეს ექსპერიმენტები, ელასტიურობა, მოქნილობა და კრეატიულობა. მრავალი ცნობილი ნოვაცია შეიქმნა სამსახურში მხიარული ადამიანების მიერ. მარჩი (1976) გვთავაზობს რამდენიმე სახელმძღვანელო მითითებას ორგანიზაციებში თამაშთან დაკავშირებით: მიუღვეთ მიზნებს – როგორც ჰიპოთეზებს, ინტუიციას – როგორც რეალობას, თვალთმაქცობას – როგორც გარდამავალს, მეხსიერებას – როგორც მტერს, და გამოცდილებას – როგორც თეორიას.

ორგანიზაციები როგორც კულტურები

კულტურა: რა არის ეს? რა როლი აქვს ორგანიზაციაში? ორივე შეკითხვა სადავოა. ზოგიერთი ამტკიცებს, რომ ორგანიზაციებს აქვთ თავიანთი კულტურა; სხვები დაუინებოთ ამტკიცებენ, რომ ორგანიზაციები თავად არიან კულტურები. შეინი (1992 გვ. 12) გვთავაზობს ფორმალურ დეფინიციას: „კულტურა ეს არის საერთო ვარაუდების მოდელი, რომელიც ჯგუფმა მას შემდეგ ისწავლა, რაც გადაჭრა გარემოში ადაპტირებისა და ინტეგრაციის პრობლემები, რომლებმაც საკმაოდ კარგად იმუშავეს საიმისოდ, რომ მართებულად იქნან მიჩნეული და ამიტომ დანარჩენ ახალ წევრებსაც ასწავლონ როგორც აღქმის, აზროვნების და შეგრძნების სწორი გზა ამ პრობლემებთან დაკავშირებით.“ დილი და კენედი (1982 გვ. 4) კულტურას გვიხატავენ უფრო ლაკონურად, როგორც „ჩვენს ირგვლივ რადაცეების კეთების საშუალებას“. კულტურა არის პროდუქტიც და პროცესიც. როგორც პროდუქტი იგი განასხიერებს სიბრძნეს, რომელიც გამოცდილების შედეგად დაგროვდა. როგორც პროცესი, იგი ახლდება და ხელახლა იქმნება, რადგან ახალმოსულები სწავლობენ ძველ მეთოდებს და საბოლოოდ თავად ხდებიან მასწავლებლები.

არსებობს კულტურასა და ლიდერშიფს შორის არსებული კავშირების შესახებ მრავალწლიანი დაპირისპირება. ახდენენ თუ არა ლიდერები კულტურის ფორმირებას, თუ პირიქით, კულტურა ახდენს მათ ფორმირებას? არის თუ არა სიმბოლური ლიდერშიფი უფლებამოსილი, თუ ის მანიპულაციურია? კიდევ ერთი დავა მიმდინარეობს კულტურასა და შედეგებს შორის არსებული კავშირის ირგვლივ. უკეთესად მუშაობენ თუ არა მკაცრი კულტურის მქონე ორგანიზაციები იმათთან შედარებით, რომლებიც სტრუქტურასა და სტრატეგიას ეყრდნობიან? ქმნის თუ არა წარმატება ერთიან კულტურას, თუ პირიქით ხდება? ისეთი წიგნები, როგორიცაა კოტერის და ჰესკეტის „კორპორაციული კულტურა და მუშაობა“ (1992), კოლინსის და პორასის „შეიქმნა, რათა დარჩეს“ (1994) და კოლინსის

„კარგიდან საუკეთესომდე“ (2001) გვთავაზობენ შთამბეჭდავ მტკიცებულებას კულტურის ფინანსურ ასპექტებთან კავშირის შესახებ.

დროთა განმავლობაში ორგანიზაცია შეიმუშავებს მკაფიო რწმენას, ფასეულობებს და წეს-ჩვეულებებს. მენეჯერები, რომელთაც ესმით სიმბოლოების მნიშვნელობა და იციან, როგორ ჩაბერონ სული და ადავსონ სულისკვეთებით, ახერხებენ უფრო შეკრული და ეფექტიანი ორგანიზაციების ფორმირებას მანამ, სანამ კულტურული მოდელები უსწორდებიან ბაზრებზე არსებულ გამოწვევებს. ორი აზრი არ არსებობს, რომ კულტურას შეუძლია იქცეს ნეგატიურ ძალად, როგორც ეს მოხდა „ენრონის“ შემთხვევაში. მაგრამ მომდევნო სამი მაგალითი გვიჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება პოზიტიური, ერთიანი კულტურის ფორმირება და უკვდავყოფა.

”BMW“-ს ოცნებების ფაბრიკა

1959 წელს **”BMW”** ისეთ ღრმა ფინანსურ ორმოში იყო, როგორშიც „General Motors“ და „Ford“ ბოლო წლების განმავლობაში (ედმუნსონი, 2006). 1950-იან წლებში, კომპანიამ არასაკმარისად შეაფასა სამომხმარებლო ბაზარი და მომხმარებლებმა იგნორირება გაუკეთეს ორ ახალ მოდელებს: ერთი იყო ძალიან დიდი და ძვირი, თვით ფუფუნებისთვის განკუთვნილი მანქანების ბაზრისთვისაც კი, ხოლო მეორე იყო ორადგილიანი, ძალიან პატარა და არაპრაქტიკული, თვით სპორტული ადამიანებისთვისაც კი. **”BMW”** თითქმის გაკოტრდა და ის-ის იყო უახლოვდებოდა იმ ზღვარს, რომ იგი შეიძლებოდა „Mercedes“ შეეძინა. ამ დროს საქმეში ჩაერია ერთი მდიდარი აქციონერი, რომელიც პრივილეგიებით სარგებლობდა პროფკავშირებში და გასაჭირიდან იხსნა კომპანია. ეს სარისკო მდგომარეობა **”BMW“-ს** ისტორიის ნაწილს წარმოადგენს: „სიკვდილის პირამდე მისულის მდგომარეობის გამოცდა სასარგებლო კომპანიებისთვის.“ **”BMW”** წლების განმავლობაში შიშის ქვეშ მუშაოდა” (გვ. 4). **”BMW“-ს** კლინიკური სიკვდილის შესახებ ისტორიას მუდმივად უყვებიან ერთმანეთს და იგი არის ის პირველი გაკვეთილი, რომელსაც ახალმოსულები სწავლობენ.

ძველი მეთოდები განსაკუთრებით მტკივნეულად აღიქმება კრიზისის დროს. 1959 წელს **”BMW“-მ** თავი დააღწია თავის ზევიდან ქვევით მენტალიტეტს და ჩამოუყალიბდა აზროვნების ახალი ტიპი, რათა ერთი და იგივე შეცდომა ორჯერ არ გაემეორებინა. **”BMW“-მ** ლაიფციგის ქარხანაში სტუმრობა გვიჩვენებს, როგორ შორს წავიდა კომპანია. ქარხნის თანამედროვე, ხელოვნების დონემდე აყვანილი, ღია სივრცის განცდა ასახავს კომპანიის კულტურულ ფასეულობებს და ახდენს იმის დემონსტრირებას, თუ როგორ არ არსებობს ბარიერები მუშებს, დიზაინერებს, ინჟინერ-ტექნიკოსებსა და მენეჯერებს შორის. გამჭვირვალობა სტიმულს აძლევს შესაძლებლობების და იდეების თავისუფლად გაცვლას. ადამიანები „ხეველებიან ერთმანეთს უბრალოდ იმიტომ, რომ მათი გზები ბუნებრივად იკვეთება“ და ისინი ერთმანეთს ეუბნებიან „უი, მიხარია, რომ შეგხვდი, იცი, ერთი იდეა მაქვს“ (ედმუნსენი, 2006, გვ. 1).

”BMW“-ში ფუნდამენტური ფასეულობა არის ინოვაცია:

თითქმის ყველას, ვინც ბავარიის ავტომობილების მწარმოებელ ფირმაში მუშაობს – დაწყებული ფაბრიკის იატაკიდან დამთავარებელი დიზაინის სტუდიითა და მარკეტინგის დეპარტამენტით – აქვს სტიმული, რომ გულდიად გამოხატოს თავისი

აზრები. იდეები თავისუფლად მოჩუხჩუხებენ და არავის აჯარიმებენ საქმის ახლებურად გაკეთების წინადადების წამოყენებისათვის, რამდენად უცნაურიც უნდა იყოს იგი. **"BMW"-ს** წარმატებების დიდი ნაწილი განპირობებულია მისი სამეწარმეო კულტურით, რაც ძალზე დიდ იმეათობას წარმოადგენს კორპორაციულ გერმანიაში, სადაც მენეჯმენტი, როგორც წესი, არის ზევიდან ქვევით ტიპის, ხოლო უფსკრული მუშებსა და მენეჯმენტს შორის უზარმაზარია. **"BMW"-ს** 100,000 თანამშრომელი გადაიქცა ჭეშმარიტი მომხრეების ერთ საზრიან და ცოცხალ ქსელად, სადაც ძალიან ცოტა ბარიერი არსებობს ინოვაციების შესაფერხებლად (ედმონსონი, 2006, გვ. 1-2).

მუშახელისადმი ერთგულება **"BMW"-ს** კიდევ ერთი მთავარი ფასეულობაა. სამსახურის შოვნა ადვილი არ არის ისეთ სამსახურში, რომელიც წელიწადში ორასი ათას განცხადებას იღებს სამსახურში მიღების თაობაზე. ისინი, რომლებიც პირველად გაცხრილვას გაივლიან, მოუწვეთ გაუძღონ დაძაბულ გასაუბრებას და გუნდში მუშაობის ერთ დღეს. მიზანი ასეთია: საბოლოოდ გაცხრილონ ისინი, ვინც არ გამოდგება. რამდენიმე იდბლიანი ადამიანი, რომლებსაც სამსახურში აიყვანენ, სართო რეზერვში შეჰყავთ და აიძულებენ დაუჯერონ კოლეგებს, რათა დეტალურად გაერკვნენ საქმის არსში. მაგრამ როგორც კი ხდებიან **"BMW"-ს** გუნდის ნაწილი, მუშებს ეძლევათ მუშაობის უპრეცედენტო გარანტიები. სამსახურის გაცდენის გამო დათხოვნა, რასაც, ჩვეულებრივ, ადგილი აქვს ხოლმე „ფორდის“ და „General Motors“-ის ქარხნებში, არასოდეს მომხდარა **"BMW"-ში**. კომპანია ლოიალურია თავისი თანამშრომლების მიმართ და ისინიც იმავენაირად პასუხობენ.

დასაწყისში მუშებს ასწავლიან **"BMW"-ს** ისტორიას. ისინი იმსჯელებიან „ადგილის, ისტორიის და მისიის პასუხისმგებლობის გრძნობით. კორპორაციაში მომუშავე ყველა ფენის წარმომადგენელი ადამიანი მუშაობს – მუხლჩაუხრელად, მხარდამხარ, ქმნის რა შიდა ქსელს, სადაც მათ შეუძლიათ შეან თვით ყველაზე უჩვეულო იდეებიც კი, მაგალითად, უკეთესი „ბუმერების“ გასაკეთებლად ან მოგების გასაზრდელად. „**"BMW"-ს** საშუალო მყიდველმა შეიძლება არ იცოდეს ეს, მაგრამ იგი მართავს მანქანას, რომელიც იბადება ათასობით ადამიანის ტვინებისშტურმის შედეგად. ფაქტობრივად, **"BMW"** შეიძლება ჩაითვალოს ყველაზე მოლაპარაკე კომპანიად, რომელიც კი ოდესმე არსებულა“ (ედმუნსონი, 2006, გ. 2).

რიტუალები **"BMW"-ში** ცხოვრების წესს წარმოადგენს. ესაა სხვადასხვა ჯგუფს შორის კავშირების დამყარება, თანამშრომლების გულების დაკავშირება კომპანიის სულისკვეთებასთან და ფართოდ გავრცელებული იდეების შემოკრება უკეთესი პროდუქტის შესაქმნელად. მას შემდეგ, რაც **"BMW"-მ** „როლს-როისი“ შეიძინა, ერთად შეიკრიბნენ დიზაინერების, ინჟინრების, მარკეტინგის სპეციალისტების და კონვეიერების მუშები, რათა მოეხდინათ „როლს-როისის“ ძვირად ღირებული მსუბუქი ავტომობილის „ფანტომის“ ხელახალი დიზაინის შექმნა. შედეგად მიიღეს სუპერძვირფასი ბესტსელერი. როდესაც მენეჯმენტმა გადაწყვიტა Z3-ის მოცილება, ერთ-ერთმა დიზაინერმა დაარწმუნა სხვა დიზაინერები და ინჟინრები, რომ მას შეერთებოდნენ და „ბუღალტრული დაეთრების მიღმა და ხელმძღვანელობის პრაქტიკული კონტროლის გარეშე, დამოუკიდებლად

შექმნათ პატარა მუშა ჯგუფი. მათი კოლექტიური მცდელობის შედეგი იყო წარმატების მქონე სპორტული მანქანა Z4.

”BMW”-ს საწარმოო პროცესის ასეთი მოქნილობა საშუალებას აძლევს მყიდველებს შეარჩიონ სასურველი ძრავის სახეობა, მანქანის სალონის შიდა ნაწილის კონფიგურაცია და აქსესუარი, გადააკეთონ ყველა მნიშვნელოვანი მახასიათებელი. მათ შეუძლიათ შეიცვალონ აზრი ავტომანქანის აწყობამდე მაქსიმუმ 5 საათით ადრე, და ასეც აკეთებენ ხოლმე. ამწყობი კონვეიერი რეგისტრაციაში ატარებს თვეში 170,000 ცვლილებას. ამ დონის ინდივიდუალური ყურადღება საშუალებას აძლევს ავტომობილის ამწყობ-მექანიკოსებს, რომ წარმოიდგინონ, ვინ შეიძლება იყოს ამ მანქანის მძღოლი. იდენტური მანქანის მხოლოდ ცხრა თვეში ერთხელ გაკეთება პირადი შეხების და კრეატიულობის განცდას წარმოშობს. ეს არის მთავარი მიზეზი, რატომაც არის **”BMW”-ში** მუშაობა იმაზე მეტი, ვიდრე ეს ხელფასის ჩეკია. ნებისმიერი თანამშრომლის ძალისხმევა მიმართულია მკაფიო, გამორჩეული მანქანის შესაქმნელად, რომლის ტარებითაც მისი მძღოლი ნამდვილად იამაყებს.

იდეით მოტივირებული **”BMW”-ს** კულტურის სიცოცხლისუნარიანობა და ერთიანობა კომპანიის შედეგებში აისახება. **”BMW”** 1950-იან წლებში არსებული ყველაზე დაბალი დონიდან გაიზარდა და გადააჭარბა „Mercedes“-ს, რათა გამხდარიყო მსოფლიოს ყველაზე ძვირი მსუბუქი ავტომობილების მწარმოებელი უდიდესი კომპანია (ველა, 2006). მაგრამ ეს ზრდა, შეიძლება მისი ყველაზე სუსტი წერტილიც იყოს. „მოცულობის გამო კულტურის დათმობა დიდი რისკია“ (ედმუნსონი, 2006 გვ. 3). აუცილებელია გახსოვდეს 1959 წლის მწარე გამოცდილება, როგორც თვითკმაყოფილებისგან დაცვის საუკეთესო საშუალება.

„კონტინენტალ ეარლაინზის“ კულტურული ტრანსფორმაცია

ატლანტიკის პარალელურად, სიმბოლოებმა და დრამამ თავისი ქნა გორდონ ბეთუნის მიერ „კონტინენტალ ეარლაინზის“ მდგომარეობის სასიკეთოდ შეცვლაში. ერთ დროს მწარედ გააკრიტიკეს, როგორც ყველაზე ცუდი საჰაერო გადაზიდვი შეერთებულ შტატებში. 1994 წელს ავიაკომპანია რეიტინგებში ბოლო ადგილზე გავიდა რეისების დროულად შესრულების კუთხით, ყველაზე ცუდად შეფასდა ბარგის არასწორად მართვისთვის, ყველაზე დიდი ქულა დაიმსახურა მომხმარებლების პრეტენზიების თვალსაზრისით და თითქმის ბოლო ადგილზე გავიდა ზედმეტად დაჯავშნული ადგილების გამო. ის ისე სწრაფად კარგავდა ფულს, რომ ბეთუნის მიერ, ყოველ დილით რეფორმების გეგმების შედგენის თაობაზე, მოწვეული თათბირებითვის შეიძლებოდა თავისუფლად დაგერქვა „საიდუმლო სერობა“. (ბეთუნი და ჰულერი, 1999).

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციის სწავლებიდან

ჰიტი ნომერი 18: გეერტ ჰოფსტედი, „კულტურის შედეგები: საერთაშორისო განსხვავებები პროფესიულ ფასეულობებში“ (Thousand Oaks, Calif.: 1984)

გეერტ ჰოფსტედი პირველი იყო ვინც დაიწყო კვლევა იმისა, თუ რა გავლენას ახდენს ნაციონალური კულტურა სამუშაო ადგილზე. მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს სხვა უფრო ახალი ნაშრომები, მაგალითად, „გლოუბი“ (ჰაუსი, ჰანგესი, ჯავიდან, დორფმანი და გუფთა, 2004), ჰოფსტედი მაინც რჩება ყველაზე ხშირად ციტირებულ ნაშრომად.

განმარტავდა რა კულტურას როგორც „გონების კოლექტიურ დაპროგრამებას, რომელიც ასხვავებს ადამიანებისგან შემდგარ ერთი ჯგუფის წევრებს მეორისგან“ (გვ. 21), ჰორსტედმა განსაკუთრებული ყურადღება გაამხვილა პროფესიულ, სამუშაოსთან დაკავშირებულ, ფასეულობებზე. ჰოფსტედის წიგნის მთავარ თემას წარმოადგენს აშშ-ის მსხვილი ტრანსნაციონალური კომპანიების თანამშრომლების გამოკითხვა. შეგროვდა ორმოცი ქვეყნის მუშებისა და მენეჯერების 117,000 ცალი ანკეტა ოც სხვადასხვა ენაზე. მონაცემები შეგროვდა ორ ტალღად: აქედან პირველი გამოკითხვა შედგა 1968 წელს, ხოლო მეორე – 1972 წელს. შემდეგ ჰოფსტედმა დაადგინა ცვლადები, რომლებიც საიმედოდ განსხვავებდნენ სხვადასხვა სახელმწიფოს მენეჯერებს. საბოლოოდ იგი შექმნა ნაციონალური კულტურის ოთხ განზომილებაზე:

1. **ძალაუფლებრივი განსხვავება** – ეს არის ძალაუფლებრივი უთანასწორობის საზომი უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის. მაღალი ძალაუფლებრივი განსხვავების მქონე ქვეყნები (როგორცაა ფილიპინები, მექსიკა და ვენესუელა) აჩვენებენ უფრო მეტ ავტოკრატიულ ურთიერთობებს უფროსებსა და ხელქვეითებს შორის, ვიდრე დაბალი ძალაუფლებრივი განსხვავების მქონე სახელმწიფოები (როგორცაა დანია, ისრაელი და ავსტრია), სადაც მეტია დემოკრატიისა და დეცენტრალიზაციის მაგალითები.
2. **გაურკვევლობის თავიდან აცილება** – ანუ, რა დონეზე უჭერ მხარს გაურკვევლობასა და ბუნდოვანებას. ქვეყნებს, რომლებიც მაღალ დონეზე არიან გაურკვევლობის თავიდან აცილების თვალსაზრისით (საბერძნეთი, პორტუგალია, ბელგია და იაპონია), ახასიათებთ სტრუქტურების, წესების და სპეციალისტების მნიშვნელოვანი გამოყენება, კონტროლის შენარჩუნების მიზნით. ისინი, რომლებიც ამ მაჩვენებლების მიხედვით დაბალ ადგილზე არიან (ჰონ-კონგი, დანია, შვეცია და სინგაპური), ნაკლებ ყურადღებას ამახვილებენ სტრუქტურაზე და უფრო ტოლერანტულები არიან რისკების გაწევის მიმართ.
3. **ინდივიდუალიზმი** – როდესაც უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ადამიანს და არა კოლექტივს (ჯგუფს, ორგანიზაციას ან საზოგადოებას). ქვეყნები, რომლებიც მაღალ დონეზე არიან ინდივიდუალიზმის ინდექსის მიხედვით (შვედეთი, შტატები, ავსტრია, დიდი ბრიტანეთი და კანადა), ყურადღებას ამახვილებენ ავტონომიურ, თავის თავში დრწმუნებულ პიროვნებებზე, რომლებიც

ზრუნავენ საკუთარ თავზე. ქვეყნები (კოლუმბია და ვენესუელა), რომლებიც ინდივიდუალიზმის მარჯვენა ბილდით დაბალ დონეზე არიან, ყურადღებას ამახვილებენ ერთობლივ ლოიალურობაზე.

4. **მასკულინიზმი და ფემინიზმი** – ეს არის დონე, სადაც კულტურა ხაზს უსვამს ამბიციას და წარმატებას, ზრუნვისა და აღზრდის საპირისპიროდ. იმ ქვეყნებში (იაპონია, ავსტრია, ვენესუელა, იტალია), რომლებსაც მასკულინიზმის უფრო მაღალი ინდექსი აქვთ, კაცები უფრო მეტად მიისწრაფიან წარმატებებისკენ, შედარებით ცოტა ქალს უკავია მაღალი დონის თანამდებობა და სამუშაო სტრესი მაღალია. ამის საპირისპიროს ადგილი აქვს ისეთ ქვეყნებში, სადაც მასკულინიზმი უფრო დაბალია (დანია, ნორვეგია, ნიდერლანდები და შვეიცია).

ჰოფსტედი ამტკიცებს, რომ მენეჯმენტის პრაქტიკა და თეორია გარდუვალად არის დაკავშირებული კულტურასთან. მენეჯმენტის თეორიის დიდი ნაწილი შემუშავდა შეერთებულ შტატებში, რომელიც კულტურული თვალსაზრისით ძალიან ჰგავს იმ სახელმწიფოებს, სადაც ადამიანები საუბრობენ ინგლისურად და სხვა ჩრდილოეთ ევროპულ ენებზე, მაგრამ განსხვავდება აზიის მრავალი ქვეყნისგან (ისევე როგორც სხვა რომანულ ენებზე მოლაპარაკე სახელმწიფოებისგან). ჰოფსტედის მიხედვით, მენეჯერები და მეცნიერები ძალიან ხშირად ვარაუდობდნენ, რომ ის რაც მუშაობდა მათ კულტურაში, იმუშავებდა სხვაგანაც; ეს იყო ვარაუდი, რომელსაც შეიძლება კატასტროფული შედეგები მოჰყოლოდა.

ჰოფსტედი ასევე იკვლევს ურთიერთობას სახელმწიფოსა და ორგანიზაციულ კულტურებს შორის და მიუთითებს, რომ საერთო კულტურა წარმოადგენს ორგანიზაციული კავშირების მძლავრ ფორმას. ყველაზე მეტად სავარაუდოა ამის გაჩენა ტრანსნაციონალურ კომპანიებში, სადაც მასპინძელი ქვეყნის კულტურა ბატონობს მთელ კომპანიაზე და უცხოეთიდან ჩამოსული მენეჯერებისგან მოითხოვს როგორც თავიანთი ქვეყნების, ისე მასპინძელი ქვეყნის კულტურის შეთავსებას. მრავალ ამერიკელ მენეჯერს, რომელიც საზღვარგარეთ მუშაობს, ჰოფსტედის აზრით, ურჩევნია ამერიკის ანკლავებში იცხოვროს და დარჩეს როგორც ერთ ენაზე მოლაპარაკე, ისე მონოკულტურული.

ჰოფსტედის ნაშრომი შეზღუდული იყო მრავალი თვალსაზრისით. მისი ნიმუში მოვიდა მხოლოდ ერთი ამერიკული კომპანიისაგან (აი-ბი-ემ), ხოლო მრავალი სახელმწიფო საერთოდ არ ფიგურირებდა (ჩინეთი, რუსეთი, აფრიკის უდიდესი ნაწილი და აღმოსავლეთ ევროპა). მისი მონაცემები სადღაც ორმოცი წლისაა, მაგრამ სხვა არცერთი ნაშრომი არ ყოფილა ასეთი გავლენიანი (ციტირების თვალსაზრისით), ორგანიზაციებზე ნაციონალური კულტურების ძლიერი გავლენის ჩვენების საკითხში.

ბეთუნმა სწრაფად წამოიწყო მთელი რიგი სიმბოლური ქმედებები, რომ ეს კომპანია ახალი მიმართულებით წაეყვანა:

- მოხსნა უსაფრთხოების კამერები და გახსნა უმაღლესი აღმასრულებელი პირებისთვის განკუთვნილი ლუქსი, რომელიც ადრე

დახურული იყო და შიგ არავის უშვებდნენ, პირადობის დამადასტურებელი მოწმობის გარეშე.

- დააწესა ღია კარის დღე უმაღლესი ადმინისტრაციის ოფისებში თანამშრომლებისთვის განკუთვნილი საჭმელ-სასმელით. იგი პირადად ათვალთვლებინებდა თანამშრომლებს თავის ოფისს, ხსნიდა კაბინეტის კარს, რომ დაედასტურებინა საძულველი წინამორბედის, ფრენკ ლორენცის ნამდვილად წასვლა.
- იგი მენეჯმენტის ყველა შეხვედრაზე სხვადასხვა სკამზე იჯდა.
- შეაგროვა ძველი თანამშრომლების მიერ დაწერილი ყველა ინსტრუქცია, წესი, ნორმატიული აქტი და თავად წარუძღვა თანამშრომლების ჯგუფს ავტოსადგომზე, რომ იქ დიდი კოცონი დაენთო.
- დაავალა საღებავის ახალი შედგენილობის დამზადება „კონტინენტალის“ თვითმფრინავების შესაღებად. როდესაც ოპერატიულმა მენეჯერებმა დაიწესეს, რომ ამისთვის გამოყოფილი ვადები ძალიან მოკლეაო, ბეთუნმა მათ უპასუხა: „სახლში თხუთმეტვახნიანი „ბერეტა“ მაქვს და თუ თვითმფრინავებს 1 ივლისისთვის შევებილს არ დამახვედრებთ, აქ მოვალ და მთელ მჭიდს დავცლი. თქვენ არაჩვეულებრივი ადამიანები ხართ და მე თქვენ მიყვარხართ, მაგრამ თქვენ ვალდებული ხართ შევბოთ ეს თვითმფრინავები ან მე სათითაოდ დავხოცავ თითოეულ თქვენთაგანს.“ (მსმენელები მიხვდნენ, რომ როგორც ჰერბ კელეჰერის შემთხვევაში, რომელიც ადგილობრივ შერიფს დაემუქრა, თვითმფრინავით გადავივლიო, აქაც ნამდვილი გზავნილი იყო სიყვარული, აუცილებლობა და არა ფიზიკური ძალადობა).
- თავის საკუთარ სახლში სადილად დაპატიჟა ავიახაზების ასი საუკეთესო მომხმარებელი თავიანთი მეუღლეებით და ბოდიში მოუხადა იმისათვის, რისი გადატანაც 1994 წლამდე მოუხდათ.
- გამოიყენა მეტაფორები, რათა ეჩვენებინა კულტურული ერთიანობის პრინციპები. ამის მაგალითად მაჯის საათი დაასახელა, რომელიც როგორც ბეთუნმა გაბრწყინებული სახით აღნიშნა, ყველა ნაწილის ფუნქციონირებას მოითხოვს.
- არამატერიალური ფასეულობები მატერიალური ფასეულობებით ჩაანაცვლა. მაგალითად, საიმედოობა გახდა მთავარი ფასეულობა. ეს ნიშნავდა ყოველთვის დროზე ყოფნას. როდესაც „კონტინენტალის“ რეისებმა 71 პროცენტს გაარტყეს, თითოეულმა თანამშრომელმა 65 ამერიკული დოლარის ჩეკი მიიღო. როდესაც კომპანიამ გადაასწრო აშშ-ის ყველა სხვა ავიაკომპანიას, თანამშრომლებმა 100 ამერიკული დოლარი მიიღეს. მაგრამ ფულის ჭეშმარიტი ფასეულობა ილუსტრირებული იყო მისი ხარჯვის ისტორიებში, რომლებსაც ხშირად ჰყვებოდნენ თანამშრომლები, რომლებიც ყიდულობდნენ რაღაცს თავისთვის ან თავისი შვილებისთვის.

ამ და სხვა ქმედებების შედეგად, „კონტინენტალმა“ დაიწყო პრესტიჟული ჯილდოების მიღება. 1976 და 1997 წლებში კომპანიამ მიიღო „ჯეი დი ფაუერის“ ჯილდო მომხმარებლების კმაყოფილების ნომინაციაში და მას ეწოდა 1996 წლის საუკეთესო ავიაკომპანია. 2004 წელს კომპანიას ერგო ივივე ჯილდო და სხვა ჯილდოებიც, მათ შორის: „ჩრდილოეთ ამერიკაში ბაზირებული საუკეთესო ავიაკომპანია“ და „საუკეთესო ბიზნეს კლასი“ გადასცა მას „ოუ-ეი-გიმ“ („ავიახაზების ოფიციალურმა ცნობარმა“).

2002 წელს, კომპანიამ რამდენიმეჯერ მოიპოვა ადგილი ჟურნალ „ფორჩენის“ „A“ სიაში: ნომერი ორი – „ყველაზე საყვარელი გლობალური ავიახაზები“, ნომერი ოცდაათი – „ყველაზე საყვარელი გლობალური კორპორაცია“, და ნომერი ორმოცდარი – „სამუშაოდ 100 საუკეთესო კომპანია ამერიკაში“. 2006 წელს ჟურნალმა კომპანია დაასახელა ყველაზე საყვარელ გლობალურ კომპანიად. ასევე მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ 1995 წელს კომპანია გახდა რენტაბელური და ასეთად რჩება, მიუხედავად მაღალკონკურენტული საავიაციო ბაზრისა და ამ დარგში არსებული ქრონიკული ეკონომიკური გასაჭირისა.

ნორდსტრომის ფესვამჯდარი კულტურა

ნორდსტრომის უნივერსალური მაღაზიების ქსელი ცნობილია თავისი კლიენტების მომსახურებითა და თანამშრომლების კმაყოფილების დონით. მომხმარებლები აღფრთოვანებული არიან ქსელის შეუზღუდავი, კითხვებდაუსმელი ერთგულებით მაღალი ხარისხის მომსახურებისადმი: „ისე კი არ მოემსახურო, როგორც ემსახურებოდნენ ხოლმე, არამედ ისე, როგორც ჯერ არავინ მომსახურებია“ (სპექტორი და მაკარტი, 1995, გვ. 1). ნორდსტრომის საცალო გაყიდვების განყოფილების რეიტინგი წლითი წლობით ხდებოდა ყველაზე მაღალი ან მასთან მიახლოებული („ბიზნის უიქი“, 2007).

დამფუძნებელი ჯონ ნორდსტრომი იყო ერთი შვედი ემიგრანტი, რომელიც ამერიკაში ხანგრძლივი მოგზაურობისა და ალასკაზე ცოტა ხნით ოქროს საძიებო სამუშაოების შესრულების შემდეგ სიეტლში დასახლდა. მან და კარლ ვოლინმა, რომელიც ფეხსაცმლის ხელოსანი იყო, გახსნეს ფეხსაცმელების მაღაზია. ნორდსტრომის ვაუჩები ელმერი, ევერეტი და ლოიდი მამის ბიზნესს შეუერთდნენ. მათ ერთად ფირმის მტკიცე ფილოსოფიური პრინციპი შექმნეს: კლიენტი ყოველთვის მართალია. ნორდსტრომების შემდგომმა შთამომავლობამ გააფართოვა ეს ბიზნესი, მაგრამ მჭიდრო კავშირი შეინარჩუნა ისტორიულ ფესვებთან.

კომპანია ეყრდნობა კომპანიის კულტურაზე და „Nordies“, რათა მიიღოს ახალი თანამშრომლები და მიანდოს მათ მომხმარებლების მომსახურება იმნიერად, როგორც ეს „ნორდსტრომს“ ახასიათებს. ახალმოსულები იწყებენ გაყიდვების განყოფილებით, თავიდან ბოლომდე სწავლობენ ტრადიციებს: „როდესაც მოწოდების სიმადლეზე ვართ, კლიენტებთან მომუშავე თანამშრომლები არიან უფროსები, რადგან ისინი აკონტროლებენ ბიზნესს. კონკურსში მონაწილე რიგითი თანამშრომლები დგანან ფრონტის ხაზზე, ხოლო ზურგს ლეიტენანტები უმაგრებენ“ (სპექტორი და მაკარტი, 1995, გვ. 106).

ნორდსტრომის უნიკალური ერთგულება მომხმარებლების მომსახურებისადმი აღბეჭდილია მის ირგვლივ შექმნილ გემირულ ისტორიებში – მისი გემირი ქალებისა და კაცების შესახებ დაწერილ ზღაპრებში:

- ერთ მომხმარებელს სიგიჟემდე მოეწონა ერთი კონკრეტული აღისფერი გოფირებული განიერი შარვალი (ე.წ. „სლასკები“), რომელიც სიეტლის ცენტრში არსებულ ნორდსტრომის მაღაზიაში ფასდაკლებით იყიდებოდა. სამწუხაროდ, მაღაზიას არ ჰქონდა მისი ზომის შარვალი. გაყიდვების დეპარტამენტის თანამშრომელმა მიიღო

ნაღდი ფული დეპარტამენტის მენეჯერისგან, გადავიდა ქუჩის მეორე მხარეს, თავის კონკურენტ მაღაზიაში გადაიხადა შარვლის სრული ღირებულება, მოიტანა ეს შარვალი თავის მაღაზიაში და შემდეგ მიჰყიდა იგი კლიენტს ნორდსტრომში არსებული ფასდაკლებით (სპექტორი და მაკკარტი, 1995, გვ. 26).

- როდესაც ერთ მომხმარებელს შემთხვევით თვითმფრინავის ბილეთი ნორდსტრომის დახლზე დარჩა, გაყიდვების დეპარტამენტის თანამშრომელმა დარეკა ავიაკომპანიაში. როდესაც ამან არ გაჭრა, იგი ჩაჯდა ტაქსში და გაემართა აეროპორტში და მადლობელ კლიენტს ბილეთი გადასცა (სპექტორი და მაკკარტი, 1995, გვ. 125).
- ლეგენდის თანახმად, ნორდსტრომმა ერთხელ ერთ-ერთ კლიენტს უკან დაუბრუნა საბურავების კომპლექტში გადახდილი ფული, მიუხედავად იმისა, რომ მაღაზია საერთოდ არ ყიდდა საბურავებს. 1975 წელს, ნორდსტრომმა შეიძინა სამი მაღაზია ალასკაში არსებულ „Northern Commercial“-გან. ამ კლიენტს სწორედ „Northern Commercial“-ში ჰქონდა ნაყიდი ეს საბურავები. ასე რომ, ნორდსტრომმა ისინი დაიბრუნა – როგორც ყვებიან (სპექტორი და მაკკარტი, 1995, გვ. 27).

ნორდსტრომის ერთგულებას მომხმარებლების მომსახურებისადმი კიდევ უფრო აძლიერებს მაღაზიაში დამკვიდრებული რიტუალები. ახალმოსულები ეცნობიან კომპანიის ფასეულობებს, რომლებიც მათ ერთგვარ პირველად ორიენტაციას აძლევენ. მრავალი წლის განმავლობაში ამ ფასეულობებს თავი მოუყარეს წიგნში, რომელსაც ზედ აკრავს „5X8“ ზომის ბარათი, წარწერით: „ნორდსტრომის თანამშრომლების სახელმძღვანელო“, შიგნაწერილი მხოლოდ ერთი წესით: „*ნებისმიერ სიტუაციაში გამოიყენე ხალი მსჯელობა*“. მიუხედავად იმისა, რომ წესების გარეშე მართვა აღარ წარმოადგენს კომპანიის ორიენტაციას, კლიენტებისთვის სიამოვნების მინიჭება კვლავ უმთავრეს პრინციპად რჩება. გაყიდვების დეპარტამენტის წარმომადგენლები თანამშრომლების კრებებზე ადარებენ და განიხილავენ გაყიდვების მეთოდებს და დგამენ კლიენტებთან ურთიერთობის სცენებს.

პერიოდული ცერემონიები აძლიერებს კომპანიის მნიშვნელოვან ფასეულობებს. ნორდსტრომების ოჯახი კომპანიის დაარსების ადრეული წლებიდანვე, აფინანსებს ზაფხულის პიკნიკებს და საახალწლო საცეკვაო საღამოებს; კომპანია დღესაც აგრძელებს ახალი ღონისძიებების შექმნას, რათა აღნიშნოს და იზეიმოს მომხმარებლების მომსახურება: „ჩვენ რაღაც სიგიჟეებს ვაკეთებთ. მაღაზიის ყოველთვიური შეკრებები ემსახურება ერთგვარ გამოცოცხლებას, სადაც კითხულობენ მომხმარებლების სამადლობელ და აღფრთოვანების გამომხატველ წერილებს, ხდება მიღწევებისა და წარმატებების აღიარება, რომლის დროსაც თანამშრომლები ხმამაღლა გამოხატავენ სიხარულს და ერთმანეთს ამხნევენ. ასევე იკითხება ნორდსტრომის კლიენტების მომსახურების დეპარტამენტის შესახებ ინტერკომით გამოგზავნილი საჩივრის წერილები (წესების დამრღვევი გამყიდველების სახელები გამოტოვებულია)“ (სპექტორი და მაკკარტი, 1995, გვ. 120, 129).

გაყიდვების დეპარტამენტის ერთ-ერთ ასეთ სულიერად ამაღლებულ შეხვედრაზე რეგიონულმა მენეჯერმა ყველა შეკრებილს თხოვა, რომ დაესახელებინათ მოცემული წლის გაყიდვების მიზნობრივი მაჩვენებელი, რომელიც მან დიდ სქემაზე დააკრა. შემდეგ რეგიონულმა მენეჯერმა გახსნა

თავისი საკუთარი მიზნობრივი ორიენტირი თითოეულ პირთან მიმართებით. ვისაც რეგიონული მენეჯერის მიერ დაკისრებულ ორიენტირზე უფრო დაბალი მაჩვენებელი ჰქონდა, მას შეძახილებით ამკობდნენ. ვისი ინდივიდუალური მიზნებიც უფრო მაღალი იყო, იმას ენთუზიაზმით აღსავსე შეძახილებით ხვდებოდნენ (სპექტორი და მაკარტი, 1995).

კონკურენციის, თანამშრომლობის და მომხმარებლების მომსახურების დელიკატური ბალანსი ნორდსტრომს ნამდვილად დაუფასდა. მისმა ვარსკვლავურმა დასახელებამ საიმედო იმიჯი შეიძინა. ერთ-ერთ ქადაგებაზე სახელწოდებით „სახარება ნორდსტრომის მიხედვით“, ერთმა კალიფორნიელმა მღვდელმა შეაქო საცალო მოვაჭრე, „იგი უფრო თანმიმდევრულად და მზრუნველად ასრულებს სახარების მოთხოვნებს, ვიდრე ჩვენ ვიქცევით ხოლმე ეკლესიაში“ (სპექტორი და მაკარტი, 1995, გვ. 21).

მაგრამ სიმბოლური ბრწყინვალეობა მუდმივად უნდა აპრიალო და დაიცვა რათა სიკაშკაშე დრომ და ცვლილებებმა არ გააქროს. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია კვლავ წარმატებულად აგრძელებს გამოკითხვების კუთხით მუშაობას, ბოლო წლებში აქა-იქ მაინც ჰქონდა ადგილი პრეტენზიებს უხეშ კლერკებსა და ცუდ მომსახურებასთან დაკავშირებით, რაც გვაფიქრებინებს, რომ ნორდსტრომს, ალბათ, ჩაეძინა. რაც მოსალოდნელია, გამართლდეს. ასევე ცნობილია თავისი სუელში ჩამწვდომი და მაღალი ხარისხის კულტურით „სტარბაქსიც“, მსოფლიოსთვის უდიდესი ყავის მიმწოდებელი. მისი დამფუძნებლის და თავმჯდომარის, ჰოვარდ შუელცის, მიერ გამოგზავნილ 2007 წლის მემორანდუმში მოცემულია გაფრთხილება კულტურის მოსალოდნელი დაკარგვის რისკის შესახებ, რაც ეკონომიკური ზრდისა და ტექნოლოგიური ცვლილებებით არის გამოწვეული.

„სტარბაქსი“ ფენომენალურად სწრაფი ტემპებით იზრდებოდა (ასი მაღაზიდან – ათ წელიწადში – ათას სამას მაღაზიამდე) და ბოლო დროს დანერგა „ესპრესოს“ მოსამზადებელი ავტომატიზებული აპარატურის გამოყენება და დაიწყო ყავის გაყიდვა ჰაერგაუმტარი კონტეინერებით. ამ გადაწყვეტილებაში ლოგიკური აზრი იდო, მაგრამ „მან მსხვერპლად შეიწირა რომანტიკა და თეატრალურობა“, რაც თან ახლდა ყავის მაღაზიას, თავისი ეფექტურობითა და მოგებით“ (ნეილი, 2007, გვ. 46). შუელცი წერდა: „ზოგიერთი ადამიანი ჩვენს მაღაზიას ორცხოობილების საჭრელ სტერილურ დანასაც კი უწოდებს, აღარ გამოხატავს რა სიყვარულს, რომელსაც ჩვენი პარტნიორები ჩვენი ყავის დაღვეის დროს გრძნობდნენ ... მაღაზიებს აღარ აქვს წარსულის სული და წარმოადგენს მხოლოდ მაღაზიების ქსელს, მეზობელი მაღაზიების თბილი გრძნობებისგან განსხვავებით“ (ნეილი, 2007 გვ. 46). მისი მემორანდუმი მოუწოდებდა კულტურის განადგურების შეჩერებაზე: „დროა დავუბრუნოთ საძირკველს და გავატაროთ ცვლილებები, რომლებიც აუცილებელია შემკვიდრების, ტრადიციების და სიყვარულის აღსადგენად, რომლებიც ყველას გაგვანჩნია „სტარბაქსის“ მიმართ“ (ვეინი, 2007).

რეზიუმე

ტრადიციული შეხედულებებისგან განსხვავებით, რომლებიც ხაზს უსვამენ რაციონალურობას, სიმბოლური ფრეიმი გამოყოფს თანამედროვე

ორგანიზაციების ტომობრივ ასპექტს. იგი ფოკუსირებულია კომპლექსურობასა და ბუნდოვანებაზე, ხაზს უსვამს იმ იდეას, რომ სიმბოლოები ასრულებენ მედიატორის როლს სამუშაოს მნიშვნელობასა და კულტურას შორის. ორგანიზაციის კულტურა იქმნება დროთა განმავლობაში, რადგან თანამშრომლები ქმნიან რწმენას, ფასეულობებს, პრაქტიკას და არტეფაქტებს, რომლებიც მუშაობენ და გადაეცემიან ახალმოსულებს. განიმარტება რა კულტურა როგორც „მეთოდი, რომლითაც ჩვენ აქ საქმეს ვაკეთებთ.“ იგი განამტკიცებს ორგანიზაციის იდენტურობას და არსს.

მითებს, ფასეულობებს და ხედვებს შემოაქვთ არეულობასა და მისტიკაში შეკავშირება, გარკვეულობა და მიმართულება. გმირები წარმოადგენენ მაგალითს იმ ადამიანებისთვის, რომლებიც ბაძავენ მათ და აღტაცებული არიან მათი ქმედებებით. ისტორიები ატარებენ ფასეულობებს და წარმოადგენენ კომუნიკაციისა და სწავლების მძლავრ საშუალებებს. რიტუალები და ცერემონიები გვთავაზობენ სცენარს, რათა ვიზეიმოთ წარმატება და პირისპირ დავხვდეთ გასაჭირსა და უბედურებას. მეტაფორები, იუმორი და თამაში გვთავაზობენ ფაქტების და ლოგიკის ტირანიიდან გაქცევას; ისინი სტიმულს აძლევენ ძველი არჩევანის შემოქმედებით აღტერნატივებს. სიმბოლური ფორმები და საქმიანობა წარმოადგენს კულტურის ქვაკუთხედს. კოქსი, თავის ნაწარმოებში „სულელების ნადიმი“ ამბობს: „ჩვენი კავშირები გუშინდელთან და ხვლინდელთან დამოკიდებულია ასევე ადამიანების ცხოვრების ესთეტურ, ემოციურ და სიმბოლურ ასპექტებზე – საგაზე, თამაშზე და ზეიმზე. დღესასწაულის და ფანტაზიის გარეშე, ადამიანი საერთოდ აღარ იქნება ისტორიული არსება“

შენიშვნა

1. ავტორის პირადი დაკვირვება. კანცლერი ჯო ბ. ვიატი, მისასალმებელი სიტყვა, ვადერბილტის უნივერსისტეტი, 1989.

თავი მეცამეტე

კულტურა მოქმედებაში

თეორიები და გუნდური მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით გაცემული რეკომენდაციები ხშირად ვერ წარმოაჩენს წარმატების მთავარ საიდუმლოს: თუ როგორ იყენებენ ადამიანები, რომლებიც ერთ მთლიან გუნდს ქმნიან, საკუთარი შესაძლებლობების მაქსიმუმს და აღწევენ დასახულ მიზანს. „Visa“-ის ყოფილი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი დი ჰოკი ასე განმარტავს საკითხის ძირითად არსს: „ჯგუფური ძალისხმევისას თქვენ საოცარი მოვლენების მომსწრენი გახდებით; ერთიანი გუნდის მუშაობის შესაძლებლობა გაცილებით აჭარბებს მასში შემავალი ცალკეული ადამიანების შესაძლებლობების უბრალო ჯამს. ეს ხდება სიმფონიაში, ბალეტში, თეატრში, სპორტში და ანალოგიურად ბიზნესშიც. მსგავსი მოვლენების შემჩნევა ადვილია, მაგრამ განსაზღვრა – ძნელი. ეს მისტიკაა. მისი მიღწევა შეუძლებელია უზარმაზარი ძალისხმევის, ტრენინგის და თანამშრომლობის გარეშე, მაგრამ ცალკე აღებული ძალისხმევა, ტრენინგი და თანამშრომლობა იშვიათად განაპირობებს მას“ (ციტატა იხ. შლეზინგერი, ეკლესი და გაბარო, 1983 წ., გვ. 173).

როგორ შეძლო შეერთებულმა შტატებმა 1770-იან წლებში, როდესაც მისი მოსახლეობა ოდნავ თუ აღემატებოდა ორ მილიონ ადამიანს, შეექმნა არაჩვეულებრივი გუნდი ლიდერებისა, რომელშიც შედიოდნენ ჯონ ადამსი, ბენჯამინ ფრანკლინი, თომას ჯეფერსონი და ჯორჯ ვაშინგტონი? მეორე მსოფლიო ომის დროს განა ვინმე დაიჯერებდა, რომ ბრიტანეთის სამეფო საჰაერო ძალები შეძლებდნენ დაეცვათ კუნძულზე მცხოვრები ერი „Luftwaffe“-გან, ჰიტლერის გერმანიის სამხედრო საჰაერო ძალებისგან? როგორც უინსტონ ჩერჩილმა მოგვიანებით შენიშნა, „არასოდეს ვყოფილვარ ესეთი დავალებული ამდენით და ესე ცოტას წინაშე.“ განა ვინმე ელოდა, რომ ერაყის ფეხბურთის გუნდი 2007 წელს აზიის თასს სახელში წაიღებდა? ერაყის მთელი ამ ალიაქოთისა და ბრძოლების შემყურემ, ძნელია წარმოიდგინო, როგორ შექმნა ამ ქვეყანამ საერთოდ გუნდი. და როგორ შეძლო ორმა კურსდამთავრებულმა, რომლებიც დედამიწის სხვადასხვა ბოლოდან ჩამოვიდნენ (მიჩიგანი და მოსკოვი) და რომელთაც თავდაპირველად ერთმანეთი არ მოსწონდათ, შეექმნათ კომპანია, რომლის სახელი – „Google“ – ჩვენს ყოველდღიურ სიტყვად იქცა?

არის თუ არა ეფექტური გუნდური მუშაობა უბრალოდ დიდი მისტერია – მშვენიერი, განსორციელებადი, მაგრამ ისეთივე არაპროგნოზირებადი ან არაკონტროლირებადი, როგორც კალიფორნიის მომდევნო მიწისძვრა? ამ

თავში ჩვენ გავაანალიზებთ კარგად მომზადებულ გუნდს, რომელმაც ტრანსცენდენტურობის მდგომარეობას მიადწია. ამ ისტორიას მივყავართ უშუალოდ დინების, სულისკვეთების და მაგიის სიმბოლურ ფესვებთან.

„Eagle Group“-ის წარმატების წყაროები

თრეისი კიდერმა, თავის ნაწარმოებში „ახალი მანქანის სულ“ (1981 წ.), აღწერა „Data General“-ის ინჟინრებისაგან შემდგარი პატარა ჯგუფის საოცარი ისტორია: ჯგუფის რომელმაც 1970-იან წლებში, რეკორდულ დროში, შექმნა ახალი კომპიუტერი. არასაკმარისი რესურსებისა და შეზღუდული დახმარების მიუხედავად, „Eagle Group“-ის მუშაობამ გადააჭარბა „Data General“-ის ყველა სხვა განყოფილების მუშაობას და გამოუშვა ახალი, თანამედროვე დონის მანქანა. მართალია, ეს ტექნოლოგიები დღეს უკვე მოძველებულია, მაგრამ ის, თუ როგორ მოახერხეს ამისი მიღწევა, ისეთი ახალია, როგორც არასდროს.¹

რითი იყო განპირობებული „Eagle Group“-ის წარმატება? ინჟინრების, მასწავლებლების, ფიზიკოსების, ადმინისტრატორების ან ასპირანტების ბევრი ჯგუფი, იმედებით აღსავსე, იწყებდა გუნდურ მუშაობას, მაგრამ წაიბორძიკებდნენ და მარცხს განიცდიდნენ. ნუთუ ამ პროექტში ჩართული ადამიანები განსაკუთრებით ნიჭიერები იყვნენ? – სულაც არა. თითოეული მათგანი იყო მაღალკვალიფიციური სპეციალისტი, მაგრამ ასეთივე ნიჭიერი ინჟინრები მუშაობდნენ „Data general“-ის სხვა პროექტებშიც. ნუთუ თავისი გუნდის წევრებს ყოველთვის ღირსეულად და პატივისცემით ეპყრობოდნენ? – აბსოლუტურად პირიქით. როგორც ერთმა ინჟინერმა აღნიშნა, „ხელსაც კი არავინ დაგიტათუნებს მხარზე“ (გვ. 179). სამაგიეროდ, ჯგუფმა განახორციელა, როგორც ისინი უწოდებენ, სოკოსებრი მენეჯმენტი: „დააღაგე ისინი სიბნელეში, კვებე ფეკალიებით და უყურე როგორ იზრდებიან“ (გვ. 109). ერთი წლის განმავლობაში ჯგუფის წევრებმა საფრთხე შეუქმნეს საკუთარ ჯანმრთელობას, ოჯახებსა და კარიერას: „მართლა ძალიან დავიქანცე. თავში ქაოსი მაქვს. რა საშინელებაა. მაგარი გასართობია“ (გვ. 119).

იყო თუ არა ფინანსური წახალისება მოტივირების ფაქტორი? ჯგუფის წევრებმა გასაგებად თქვეს, რომ ისინი ფულისთვის არ მუშაობდნენ. არც სახელისა და დიდებისთვის იღწვოდნენ. გამირული საქციელი არ ანაზღაურდება სიტყვიერი წახალისებითა და ოფიციალური აპლოდისმენტებით. ჯგუფი მშვიდად დაიშალა მას შემდეგ, რაც დაასრულა მუშაობა ახალ კომპიუტერზე და მისი მრავალი წევრი „Data General“-ის სხვა განყოფილებებში ან საერთოდ სხვა კომპანიებში გადავიდა ყოველგვარი აღიარების გარეშე. მათი მაგალითი ზუსტად ერგება მოგვიანებით „Cisco Systems“-ში მიღწეულ წარმატებას, რომლის შესახებაც პოლსონი წერს: „მთელი პერსონალი მოტივირებულია იმის სურვილით, რომ გახდეს გამარჯვებული ორგანიზაციის წევრი.“ (2001 წ. გვ. 187).

ალბათ, ჯგუფის სტრუქტურამ განაპირობა მისი წარმატება. მისწრაფოდნენ თუ არა ამ ჯგუფის წევრები რაიმე მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნებისკენ? ჯგუფის ლიდერმა, ტომ ვესტმა, შემოიღო პრინციპი: “ყველაფერი, რისი გაკეთებაც ღირს, არ ღირს რომ კარგად გააკეთო“. იძულებული გახდა რა აეხსნა თავისი აფორიზმის მნიშვნელობა,

მან დააზუსტა: „თუ შეგიძლია აკეთო სწრაფი და ბინძური სამუშაო და ის ამართლებს, გააკეთე“ (გვ. 119). ჰქონდა თუ არა ჯგუფს კარგად კოორდინირებული ფუნქციები და ურთიერთობები? კიდურის მიხედვით, მას არ გააჩნდა რაიმე განსაკუთრებული აზრის მატარებელი სქემები, გრაფიკები ან საორგანიზაციო ცხრილები. ჯგუფის ერთ-ერთმა ინჟინერმა პირდაპირ განაცხადა: „ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის ნებისმიერ წარმომადგენელს ალბათ გუფი აერეოდა ამ მენეჯმენტის მთელს სტრუქტურაზე“ (გვ. 116).

შეუძლია თუ არა პოლიტიკურ ფრეიმს ახსნას ამ ჯგუფის ფენომენალური მუშაობის საიდუმლო? შესაძლებელია ჯგუფის წევრები ძალაუფლებით უფრო მეტად იყვნენ მოტივირებული, ვიდრე ფულით: „სადღაც აქ დასაპურობი სიმაღლეებია, რომლებიც მე მელოდება და რომლებიც კარგად არ მესმის. ეს ძალაუფლებისკენ მიმავალი გზაა. ვმუშაობ, რათა გავიმარჯვო“ (გვ. 179). მათ ჰქონდათ სტიმული, რომ გვერდი აეკლათ ფორმალური არხებისთვის, რათა წინ წამოეწიათ ჯგუფური ინტერესები: „თუკი სხვა დეპარტამენტში დასაქმებული რომელიმე თანამშრომლისგან ვერ მიიღე შენთვის სასურველი ინფორმაცია, მიმართე მის ხელმძღვანელს “ესე კეთდება ჩვენთან საქმე“ (გვ. 191). ჯგუფის წევრები, როგორც წესი, პირდაპირობითა და კონფრონტაციულობით გამოირჩეოდნენ: „იგრძნო რა თავი შეურაცხყოფილად, ერთხელ [დევიდ] პეკმა ერთ-ერთ ინჟინერს შემდეგნაირად მიმართა: „სუფთა კრეტინი ხარ“. როდესაც უფროსმა ბოდიშის მოხდა მოსთხოვა, პეკი მივიდა კაცთან, ვისაც შეურაცხყოფა მიაყენა, დარცხვენილმა შეხედა და კვლავ გაიმეორა: „ბოდიშს გიხდი, რომ კრეტინი ხარ.“ (გვ. 224).

ეს ჯგუფი დიდ კონკურენციას უწევდა ამ კომპანიის სხვა ჯგუფებს: „Data General“-ში – მუშაობის მანძილზე ხვდები, რომ აქ არაფერი კეთდება, თუკი ძალიან არ ცდილობ“ (გვ. 111). ისინი ერთმანეთსაც ეჯიბრებოდნენ. კარლ ალსინგი, რომელიც ქვეჯგუფს, სახელად „Microkids“ ხელმძღვანელობდა, ერთხელ ლანჩიდან დაბრუნდა და აღმოაჩინა, რომ მისი ყველა ფაილი ცარიელი იყო: სახელები დარჩა, მაგრამ ფაილების შიგთავსი გამქრალიყო. ერთი საათი დასჭირდა მოძებნას, თუ სად იყო დამალული პირვანდელი ფაილები. ალსინგმა კონტრშეტევა განახორციელა: შექმნა დაშიფრული ფაილი, რითაც ჯგუფი სასტიკად გააღიზიანა: „აქ ერთი ერთიკუთხედი ნაწერი მაქვს შენახული და თუ იპოვით, წაიკითხეთ“ (გვ. 107).

ზემოთქმული ჯგუფის წარმატების ამოცნობაში გვეხმარება. ჯგუფის წევრებს შორის კონფრონტაცია და უწმაწური სიტყვების გაცვლა ძალაუფლებისათვის ბრძოლაზე ბევრად მეტი იყო. ეს იყო თამაშის ფორმა, რომელიც დაძაბულობას ხსნიდა, ქმნიდა ჯგუფის წევრებს შორის კავშირებს და აყალიბებდა საერთო სულისკვეთებას. საზიარო და კოჰეზიური კულტურა და არა მკაფიოდ განსაზღვრული სტრუქტურა იყო ის უხილავი ძალა, რომელიც გუნდს უჩვეულო სტიმულს აძლევდა.

„Eagle Group“-ის გამოცდილებიდან შეიძლება მივიღოთ სიმბოლური ფრეიმის რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრინციპი, რომლებიც ფართოდ მიესადაგებიან ჯგუფებსა და გუნდებს:

- მნიშვნელოვანია, როგორ ხდება ადამიანი ჯგუფის წევრი.

- მრავალფეროვნება ხელს უწყობს გუნდის კონკურენტულ უპირატესობას.
- გუნდს კრავს მაგალითი და არა ბრძანება.
- სპეციალიზებული ენა მწვენილოვანწილად განაპირობებს ჯგუფის ერთიანობასა და ერთგულებას.
- ამბები ისტორიისა და ფასეულობების მატარებლებია და აძლიერებს ჯგუფის იდენტურობას.
- იუმორი და თამაში ამცირებს დაძაბულობას და სტიმულს აძლევს კრეატიულობას.
- რიტუალი და ცერემონია აძლიერებს სულისკვეთებასა და ფასეულობებს.
- არაფორმალურ კულტურულ მოთამაშეებს შეაქვთ წვლილი, რომელიც მათი ფორმალური ფუნქციის არაპროპორციულია.
- სულისკვეთება წარმატების საიდუმლოა.

წვევად გახდომა

გუნდში გაწვევრიანება მოითხოვს უფრო მეტს, ვიდრე რაციონალურ გადაწყვეტილებას. ეს არის ერთობლივი არჩევანი, რომელიც ხშირად რიტუალს ემსგავსება. „Eagle Group“-ში წვევად გახდომის პროცესს ეწოდებოდა „ჩაწერა“. ალსინგმა, ერთხელ, როდესაც ახლად დაქირავებულ თანამშრომლებთან გასაუბრებას ატარებდა, მათი მდგომარეობა შეადარა ადამიანებს, რომლებმაც ნებაყოფლობით თანხმობა განაცხადეს თოკის გარეშე ევერესტის მწვერვალზე აცოცებაზე, იმის მიუხედავად, რომ არ ჰქონდათ ყველა ის საჭირო მახასიათებელი და სხვა მთასვლელებს ვერ დაეწეოდნენ. როდესაც ახალაყვანილებმა გააპროტესტეს და თქვეს, რომ ყველაფრის მიუხედავად, მაინც უნდოდათ ევერესტის მწვერვალზე ასვლა, ალსინგმა თქვა, რომ ჯერ მათ უნდა დაეღვინათ, ვარგოდნენ თუ არა ისინი ამისთვის. როდესაც შერჩევა დასრულდა, ალსინგმა იგი შემდგენიარად შეაჯამა: „ეს ჰგავდა დაქირავებას თვითმკვლელობის მისიისთვის. შენ მოკვდები, მაგრამ მოკვდები სახელგანთქმული“ (გვ. 66).

„ჩაწერის“ რიტუალის დამთავრების შემდეგ ინჟინერი გახდა სპეციალური ჯგუფის წევრი და თანახმა იყო გაეწირა ოჯახი, მეგობრები და ჯანმრთელობა, რათა შეუძლებელი გაეკეთებინა. ეს იყო წმიდათაწმიდა განაცხადი: „მე მინდა გავაკეთო ეს საქმე და მე მას ჩემს გულსა და ენერჯიას დავუთმობ.“ (გვ. 63).

მრავალფეროვნება და კონკურენტული უპირატესობა

მიუხედავად იმისა, რომ ჯგუფის ყველა წევრი ინჟინერი იყო, თითოეული მათგანი უნიკალური უნარებითა და სტილით იყო გამორჩეული. ტომ ვესტი, ჯგუფის ლიდერი, კარგი რეპუტაციის მქონე, ნიჭიერი ტექნიკოსი იყო, რომელიც კომპიუტერული პროგრამების აწყოების და მოწესრიგების მიმართულებით იყო დაოსტატებული. ამასთან, იგი გულცივი და მიუდგომელი ადამიანი იყო, ნამდვილი „სატანის მოციქული“. სტივ ვალაჩი, ჯგუფის კომპიუტერის არქიტექტურული მხარის შემქმნელი, უმაღლესი დონის კრეატიული ავანტიურისტი იყო. კიდერის (გვ.75) თანახმად, იგი, სანამ ვესტის მიწვევას მიიღებდა და ჯგუფში გაწვევრიანებას დათანხმდებოდა, „Data General“-ის პრეზიდენტთან ედსონ დე კასტროსთან მივიდა, რათა ზუსტად გაეგო, რაზე იმუშავებდა:

„ოქეი“, –თქვა ვალაჩიმ, –„რა ჩემი ფეხები გინდათ?“

„მე მინდა ოცდათორმეტიანი ეკლიფსი“, –უთხრა დე კასტრომ.
„ჩვენ რომ ამის გაკეთება შეეძლოს, შენ ამით დაამთავრებ?“ –ჰკითხა ვალანჩმა. –„მერე თავს დაგვანებებ?“
„არა, მხოლოდ ეს მინდა“, –არწმუნებდა დე კასტრო,
–„ოცდათორმეტიანი ეკლიფსი და არა რეჟიმის ბიტი“.

ვალანჩი გაწვერიანდა. ლიტერატურის, მოთხრობებისა და ლექსებისადმი მისმა სიყვარულმა ლიტერატურული სული შთაბერა ახალი მანქანის ტექნიკურ არქიტექტურას. ალსინგი, ამ ჯგუფის მიკროკოდების ექსპერტი, ისეთივე თბილი და მეგობრული იყო, როგორც ცივიც და დისტანციურიც ვესტი. იგი ხელმძღვანელობდა „Microkids“-ებს, ანუ ახალგაზრდა ინჟინრების ჯგუფს, რომლებმაც ახალი მანქანა დააპროგრამეს. ედ რასალა, ალსინგის კოლეგა, ხელმძღვანელობდა „Hardy Boys“-ს ანუ მანქანის დიზაინის შემქმნელ გუნდს. რასალა იყო სერიოზული, ჰიპერაქტიური, რისკზე წამსვლელი, დეტალებზე ორიენტირებული მექანიკოსი: „მე შეიძლება არ ვიყო მსოფლიოს ყველაზე ჭკვიანი დიზაინერი, ცენტრალური პროცესორის გიგანტი, მაგრამ ისე დამპალი კი ვარ, რომ ამ საქმეს ბოლომდე მივყვე.“ (გვ. 142).

ჯგუფის წამყვან ინჟინრებს შორის ჩამოყალიბდა მრავალფეროვნება, სხვადასხვა პროფესიულ ფუნქციებში. მაგალითად, ერთი ინჟინერი განიხილებოდა როგორც კრეატიული გენიოსი, რომელსაც უყვარდა ეზოთერული იდეების გამოგონება და მერე ცდილობდა მათ პრაქტიკულ განხორციელებას. მეორე იყო ხელოსანი, რომელსაც მოსწონდა რაღაცების შეკეთება და შეედლო დაუღალავად ემუშავა, სანამ ხარვეზს ბოლომდე არ ჩაჰკირკიტებდა და არ აღმოფხვრიდა. ვესტი ჯგუფს იცავდა ზემდგომი მენეჯმენტის ჩარევისგან და ჯგუფის „დემონის“ როლს ასრულებდა. ვალანჩმა შექმნა ორიგინალური დიზაინი. ალსინგმა და „Microkids“-ებმა შექმნეს „სინაპტიკური ენა, რომელიც აკავშირებდა ფიზიკურ მანქანას იმ პროგრამებთან, რომლებიც ეტყოდნენ მას, თუ რა გაეკეთებინა.“ (გვ. 60). რასალამ და „Hardy Boys“-მა შექმნეს ელექტრული სქემა. ბუნებრივია, რომ ამდენად განსხვავებულ ადამიანებსა და ჯგუფებს შორის ხშირად ადგილი ჰქონდა დაძაბულობას, რომ ამ სხვადასხვა ადამიანსა და ჯგუფს შორის იყო დაძაბულობა, გაერთიანების შედეგად მიღებულმა ენერგიამ სხვადასხვა ნაწილი ერთ სამუშაო გუნდად შეკრა.

მაგალითი და არა ბრძანება

ვალანჩის მიერ შექმნილი „Eagle Group“ ავტონომიური ინდივიდებისა და ჯგუფებისაგან იყო შემდგარი და ზომიერი კოორდინაციით ხასიათდებოდა. ჯგუფს ჰქონდა რამდენიმე წესი, მაგრამ მცირე ყურადღებას უთმობდა მათ. დე კასტრო, მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, განიხილებოდა როგორც შორეული დმერთი. ის ფიზიკურად არასოდეს იყო ჯგუფის წევრებთან ერთად, თუმცა მისი ყოფნა ყოველთვის იგრძნობოდა. ვესტი, ჯგუფის ოფიციალური ლიდერი, იშვიათად ერეოდა ფაქტიური სამუშაოს შესრულებაში და განსაკუთრებით შესამჩნევი არც ლაბორატორიაში იყო. მიუხედავად ამისა, იანერის თვის ერთ კვირა დილით, როდესაც გუნდს წესით დასვენება ჰქონდა „Hardy Boys“-ის ერთ-ერთ წევრს მოუწია ლაბორატორიასთან ჩავლა და დაინახა, როგორ იჯდა ვესტი ერთ-ერთ ნიმუშის წინ. მომდევნო კვირა დღეს ვესტი ლაბორატორიაში აღარ იყო და მას შემდეგ ჯგუფის წევრები იშვიათად ხედავდნენ მას. კარგა ხნის

განმავლობაში ერთი სიტყვაც არ გადაუკრავს, რომ კიდევ შეიძლებოდა ჩარეულიყო მანქანის შემქმნის პროცესში.

ვესტის წვლილი, როგორც წესი, იყო ის, რომ პრობლემები შეექმნა ინჟინრებისთვის, ამასთან, ყოველდღიური საქმეები და საკითხები ისე გადაეჭრა და ეკეთებინა, რომ განსაკუთრებული ელფერი მიენიჭებინა ამისთვის. მაგალითად, მან შემოიღო დაუსრულებელი „ლოკალური კრიზისების“ მთელი სერია, რათა მათ გადასაჭრელად წახედასებინა თავისი გუნდი. მას ჰქონდა ყოველდღიურ რუტინაში რომანტიკის აღმოჩენის დიდი ნიჭი. ჯგუფის სხვა ლიდერები ბაძავდნენ დე კასტროს და ვესტს, ისინიც ქმნიდნენ ბუნდოვანებას, ხელს უწყობდნენ გამომგონებლობას და ამისთვის ხელმძღვანელობდნენ იმ მაგალითებით, ღომლებიც მასტიმულირებელი და მიმართულების მიმცემი იყო. დახვეწილი და იმპლიციტური სიგნალები და არა კონკრეტული და ექსპლიციტური ინსტრუქციები ან გადაწყვეტილებები იყო ის, რაც ჯგუფის ერთიანობას განაპირობებდა და ისინი საერთო მიზნისკენ მიჰყავდა.

სპეციალიზებული ენა

ყოველი ჯგუფი ქმნის სიტყვებს, ფრაზებს და მეტაფორებს, რომლებიც მხოლოდ მისთვის არის დამახასიათებელი. სპეციალიზებული ენა ასახავს და ამაღროულებს ქმნის ჯგუფის კულტურას. საერთო ენა კუკომუნიკაციის ადვილად დამყარების შესაძლებლობას იძლევა და ჯგუფის წევრებს შორის გაუგებრობის წარმოშობის ალბათობას ამცირებს. მაგალითად, „Eagle Group“-ის წევრებისთვის *„kludge“* იყო ცუდი, არასწორი გადაწყვეტა, როგორცაა, მაგალითად, მანქანა, რომლის მოშვებული სადენები ჰაერგაუმტარი, მაკერმეტიზებული ლენტით არის შეკრული. *„canard“-ი* ყალბის სინონიმად აღიქმებოდა. *„fundamentals“-ი* – სწორი აზროვნების წყაროს აღნიშნავდა. სიტყვა *„realistically“*, როგორც წესი, წინ უსწრებდა ფანტაზიის გაღვიძებას. *„give me a core dump“-ი* ნიშნავდა – მითხარი, რას ფიქრობ. *„stack overflow“-ი* ნიშნავდა, რომ ინჟინრის მესსიერება გადავსებულია, ხოლო *„one-stack-deep mind“-ი* მიანიშნებდა ზერეგულ აზროვნებაზე. „Eagle“ იყო პროექტის იარაღი, ხოლო „Hardy Boys“-მა და „Microkids“-ებმა ქვეჯგუფებს თავისი იდენტობა შესძინეს. კომპიუტერის ორ მოდელს „Woodstock“ და „Trixie“ უწოდეს.

საერთო ენა აერთიანებს ჯგუფს და წარმოადგენს წევრობის ვიზუალურ ნიშანს. გარდა ამისა, იგი ჯგუფის განსხვავებულობას უზრუნველყოფს და გამოკვეთს მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელ ფასეულობებს და შეხედულებებს. როდესაც ვესტს „Eagle Group“-ის სათავე ოფისის შესახებ ჰკითხეს, მან უპასუხა: „ის საქონლის სადგომს წააგავს. იქ მიმდინარე მოვლენები არ წარმოადგენს რეალური სამყაროს ნაწილს“. როდესაც ნათქვამის განმარტება სთხოვეს, ვესტმა აღნიშნა: „ჰმმმ-მმ. ენაა განსხვავებული“ (გვ. 50).

ამბები მოიცავს ჯგუფის ისტორიას, ფასეულობებსა და იდენტობას

ისტორიები მაღალეფექტიან ორგანიზაციებსა და ჯგუფებში აცოცხლებს ტრადიციებს და გეთავაზობს მაგალითებს, რომლებიც ჩვენს ყოველდღიურ ქმედებას განაპირობებს. ჯგუფის მიერ ტრადიციებისა და რწმენის აკუმულირებით იყო განპირობებული „Eagle Group“-ის ლიდერების გავლენის ზრდა, ამ ლიდერთაგან რამდენიმეს ხშირად ჯგუფის წევრებს შორის ვერ ნახავდით. ვესტმა „პრობლემების შემქმნელისა“ და „აზარტული

ენტუზიასტის“ რეპუტაცია დაიმკვიდრა მას შემდეგ, რაც 1970-იან წლების შუა პერიოდში გავრცელდა ისტორიები კომპიუტერული ომების შესახებ ალსინგმა ვესტის შესახებ საუბრისას ერთხელ შენიშნა, რომ ის ყოველთვის კარგად მომზადებული იყო და არასოდეს აუწევდა ხმას, გამოსცემდა ძალას და რწმენას, რაც გაფიქრებინებდა, რომ მან ზუსტად იცოდა გამოსავალი და ნებისმიერ პრობლემას გაუმკლავდებოდა. ვესტს ჰქონდა კარგი პოლიტიკოსის უნარ-ჩვევებიც. მან იცოდა, როგორ შეედგინა დღის წესრიგი, შეექმნა ალიანსი და ეწარმოებინა მოლაპარაკებები პოტენციურ მხარდამჭერებსა და ოპონენტებთან. როდესაც რაიმე კონკრეტული მიზანი ჰქონდა დასახული, ის, პირველ რიგში, ორგანიზაციული იერარქიის მწვერვალს შეუტევდა; მონიხულებდა ხელმძღვანელობას და მათ თანხმობას მოიპოვებდა. შემდეგ სათითაოდ დაივლიდა ყველას, მათ ჯგუფში გაწევრიანებას სთხოვდა და თან დასძენდა, რომ ბოსებს იდეა მოეწონათ. „ისინი ეტყოდნენ, „როგორც ჩანს, თქვენი ფანტაზიის ნაყოფის დამატებას აპირებთ ეკლიფსზე“, ხოლო ტომი კბილებს დაკრეჭდა და უპასუხებდა: „უფრო მეტიც, ჩვენ მართლა ვაპირებთ ამ დამკლის აკებას და ის იქნება ისეთი სწრაფი, როგორც გაპოხილი ელვა“. – მერე დაამატებდა: საქმის დასრულებას აპრილამდე ვაპირებთ“ (გვ. 44).

ისტორიები შეუპოვრობისა და კრეატიულობის შესახებ სტიმულს აძლევდა ჯგუფის სხვა წევრებს, რომ სრულად დახარჯულიყვნენ, რათა ახალი მაგალითები და ამბები შემატებოდა „Eagle Group“-ის ტრადიციულ ისტორიებს. მაგალითად, პროექტის დასასრულს პროგრამულმა ხარვეზებმა მთელი გუნდის მუშაობას შეუქმნა პრობლემა. ჯიმ ვერესმა, ერთ-ერთმა ინჟინერმა, დღე და დამე იმუშავა, რომ შეცდომა აღმოეჩინა. კენ ჰოლბერგერი, „Hardy Boys“-ის ერთ-ერთი წევრი, გამთენიისას მივიდა ლაბორატორიაში, რათა კიდევ ერთხელ აეწონ-დაეწონა პროექტის მდგომარეობა და თანაც აინტერესებდა, ოდესმე თუ ეღირსებოდა მისი დამთავრება. იგი ფიქრებიდან გამოიყვანა მოულოდნელმა სცენამ, რომელსაც ლაბორატორიაში შესვლისას წააწყდა. „იატაკზე დევს ქაღალდების უზარმაზარი გროვა, კომპიუტერის ქაღალდის უწყვეტი ნაკადი მოედინება მანქანის სისტემის პულტთან. ეს ქაღალდი რომ გაჭიმო მთელ ოთახს რამდენიმეჯერ გადაკვეთს და ამერიკის ისტორიას თავისუფლად დაიტევს... ვერესი ზის ამ ქაოსის შუაგულში, მეცნიერის პოზაში. ყველაფერი შემოწმებული აქვს. იგი მიუბრუნდება ჰოლბერგერს. „მე ის აღმოვაჩინე“ – ამბობს იგი (გვ. 207).

იუმორი და თამაში

ჯგუფები ხშირად მიზანმიმართულად ამახვილებენ ყურადღებას იმ ამოცანაზე, რომელზეც მუშაობენ და თავს არიდებენ ყველაფერს, რაც სამუშაოსთან პირდაპირ კავშირში არ არის. სერიოზულობა ენაცვლება ღვთისმოსაობას, როგორც უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი. ეფექტიანი გუნდები თამაშითა და იუმორით აბალანსებენ სერიოზულობას. ქირურგთა გუნდებმა, თვითმფრინავის კაბინაში მსხდომმა ეკიპაჟებმა და მრავალმა სხვა ჯგუფმა ისწავლა, რომ სასაცილო შემთხვევები და ხუმრობა გამოგონებისა და გუნდური სულისკვეთების არსებითი წყაროები არიან. იუმორი ხსნის დაძაბულობას და ხელს უწყობს ყოველდღიური რუტინის შედეგად წარმოქმნილი, ისევე როგორც გაუთვალისწინებელი საგანგებო სიტუაციებით გამოწვეული, პრობლემების გადაჭრას.

„Eagle Group“-ის პროექტის წევრებს შორის თამაში ჯგუფური მუშაობის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენდა. როდესაც ალსინგს უნდოდა, რომ „Microkids“-ებს ესწავლათ, თუ როგორ ემართათ კომპიუტერი, რომელიც ცნობილი იყო „Trixie“-ს სახელით, მან მოიგონა თამაში. როდესაც „Microkids“-ების გუნდს ახალი წევრი შეემატებოდა, ალსინგი მას ავალებდა მოეფიქრა, თუ როგორ დაეწერა პროგრამა „Trixie“-ს ენაზე. პროგრამას უნდა ამოეცნო და დაებეჭდა კომპიუტერის შიგნით შენახული ფაილის შინაარსი. „Microkids“-ები შეუდგნენ მუშაობას, გაიგეს დეტალები მანქანის შესახებ და კმაყოფილებით ამოისუნთქეს – სანამ ალსინგის არანორმალურმა იუმორის გრძნობამ ისინი აზრზე არ მოიყვანა. საბოლოოდ, როდესაც იპოვეს მოუხელთებელი ფაილი, მასში შემდეგი შეტყობინება ამოიკითხეს: „შეღწევა აკრძალულია“. ასეთი თამაშების მეშვეობით „Microkids“-ებმა ისწავლეს კომპიუტერის გამოყენება, ჯგუფის ნაწილად იქცნენ და დაიწყეს ახალ გარემოსთან შეგუება. ამასთან, შეიტყვეს, რომ მათი ხუმარა ლიდერი ძალიან აფასებდა კრეატიულობას.

ჯგუფის წევრები არასოდეს ჰკარგავდნენ იუმორს. იგი ურთულესი ამოცანის ამოხსნის პროცესის თანმდევი იყო. იუმორი ხშირად კარგ გემოვნებასაც აყალიბებდა და ჯგუფის იდენტობის ნაწილს ქმნიდა:

[ალსინგმა] სკამი მიაჩონა თავის ტერმინალთან და რამდენიმე ასო დაბეჭდა – მოკლე კოდი, რომელიც მას „Trixie“-თან აკავშირებდა, მანქანასთან, რომელიც მიკროკოდირებაზე მომუშავე ჯგუფისთვის ინახებოდა. „ჩვენ სასაცილო დონემდე გავაადამიანურეთ „Trixie“, – თქვა მან.

მან დაბეჭდა სიტყვა „ვინ?“.

ელექტროსხივიური ლამპის მუქ ლურჯ ეკრანზე გამოჩნდა პასუხი:

„კარლი“.

„სად?“, – დაბეჭდა ალსინგმა.

„სხვა სად, თუ არა გზაზე.“ – უპასუხა „Trixie“-მ.

„როგორ?“

„შეცდომა“, – გამოჩნდა პასუხი ეკრანზე.

„უი, სულ დამავიწყდა“, – თქვა ალსინგმა და დაბეჭდა, – „როგორ, გეთაყვა“.

„ეს ჩვენ უნდა ვიცოდეთ და შენ უნდა გაიგო“.

ალსინგი კმაყოფილი ჩანდა პასუხით და ისევ დაბეჭდა, „როდის?“

„ჯანდაბა, როდის და ახლა“, – დაწერა მანქანამ.

„რატომ?“, – დაწერა ალსინგმა.

„იმიტომ რომ ჩვენ გვიყვარს „CARL“ (პროგრამული უზრუნველყოფა) (გვ. 90-91).

მთელი წელიწადნახევრის განმავლობაში, რაც ამ ახალი კომპიუტერის შექმნას დასჭირდა, „Eagle Group“-ის პროექტის ინჟინრები იუმორის და თამაშის იმედოდ იყვნენ, თვლიდნენ რა მათ დასვენების, სტიმულირების, სწავლისა და ენერჯის განახლების წყაროდ.

რიტუალი და ცერემონია

რიტუალები და ცერემონიები გამოხატვის საშუალებებია. ისინი, ისევე როგორც ჩვენს ყოველდღიურ ცხოვრებაში არსებული გადახრები, მოიცავენ და განსაზღვრავენ ქცევის სპეციალურ ფორმებს. რაც ზედაპირზე ჩანს, არ არის იმდენად მნიშვნელოვანი, რამდენადაც ის სიღრმისეული აზრი, რაც

ხილული ქმედების მიღმა იმალება. ვიწრო, ამოცანაზე ორიენტირებული ინჟინრების სტერეოტიპის მიუხედავად, რომელთაც ცოტა დრო აქვთ ნებისმიერი არარაციონალურისთვის, „Eagle Group“-ს კარგად ესმოდა სიმბოლური აქტივობის მნიშვნელობა. ჯგუფის ხელმძღვანელები იმთავითვე უწყობდნენ ხელს რიტუალსა და ცერემონიას.

ერთ-ერთ მაგალითად გამოდგება რასალა „Hardy Boys“-ის უფროსი. მან დაამკვიდრა ერთი წესი, რომელიც მოითხოვდა კომპიუტერის მაკეტში შეტანილი თითოეული ცვლილება ყოველ დილით განახლებულიყო. ეს საქმიანობა ფორმალურად იძლეოდა ძალისხმევის კოორდინირების საშუალებას. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია ის, რომ ცვლილების ყოველდღიური განახლება არაფორმალური კომუნიკაციის, ხუმრობის და ყველაფრის აზრზე მოსვლის შესაძლებლობა იყო. ინჟინრებს არ უყვარდათ ეს ყოველდღიური პროცედურა, ამიტომ რასალამ შეცვალა იგი ყოველკვირეული პროცედურით – განახლება შაბათობით ხდებოდა. მან აღნიშნა, რომ ყოველ შაბათს თვითონაც ადგილზე იქნებოდა.

„Eagle Group“-ის ლიდერები რეგულარულად ხვდებოდნენ ერთმანეთს, მაგრამ შეხვედრები უმეტესწილად ფოკუსირებული იყო სიმბოლურ საკითხებზე და არა რაიმე პრაქტიკულზე. „შეიძებოდა აქ დიდი პრობლემები შეგვექმნოდა“, შეეძლო ეთქვა ვესტს, მოიშველიებდა რა რომელიმე მიმდინარე პრობლემას. ხოლო ვალაჩი ან რასალა, ან აღსინგი უპასუხებდნენ: „აღბათ, იმას გულისხმობ, რომ შეიძებოდა პრობლემები გქონოდა, არა, ტომ?“ პარასკევი იყო, მალე სახლში უნდა წასულიყვნენ და დაესვენათ; ნახევრად დავიწყებული ჰქონდათ, რომ ხვალ ისევ სამსახურში უნდა დაბრუნებულიყვნენ.“ (გვ. 132). პარასკევი სადამო, როგორც წესი, არის ის დრო, როდესაც ცოტა უნდა მოეშვა და დაისვენო. ასეთი ტრადიციის პატივისცემა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო ისეთი ჯგუფისთვის, რომლის წევრებიც ხშირად მთელი კვირის განმავლობაში და მერე ყველა შაბათ-კვირა მუშაობდნენ. ვესტმა თავისი თავი ყველასათვის ხელმისაწვდომი გახადა, ვისაც კი მასთან საუბარი უნდოდა. დღის ბოლოს, როდესაც ყველას სახლში ეჩქარებოდა, ის თავის სავარძელში გადაწვებოდა, კაბინეტის კარს ღიას დატოვებდა და ნებისმიერ მომსვლელს ართობდა.

გარდა ხშირი რიტუალებისა, „Eagle Group“-ი პერიოდულად ცერემონიებსაც აწყოდა, რათა აემაღლებინა წევრების სულისკვეთება და გაეძლიერებინა მათი საერთო საქმის კეთების სურვილი. პროექტის ბოლოს აღსინგმა მოაწყო მიღება, რათა ჯგუფის წევრების განწყობა აემაღლებინა და ისინი ახალი შემართებით შესდგომოდნენ საქმეს. გართობისას ყურადღება მახვილდებოდა კრეატიულობაზე, დაძაბულ მუშაობასა და გუნდური მუშაობის ფასეულობებზე. მხარეების საყვარელი რიტუალი “მიკროკოდერის საპატიო ჯილდოების” გადაცემა იყო, რომელიც აღსინგმა და მიკროკოდერის გუნდმა დააწესა. მათ რომ არ ჩამორჩენოდნენ, „Hardy Boys“-მა გამოიგონა „PAL“-ის ჯილდოები (ეს სახელწოდება კომპიუტერებში გამოყენებული პროგრამირებადი მატრიცული ლოგიკის (“PAL”) ჩიპების გამო დაერქვა). პირველი ასეთი ჯილდო გადაეცა ადგილობრივ დაწესებულებას, სახელწოდებით „Caine Ridge Saloon“. მისი ტექსტი ასე იკითხება (გვ. 250):

საპატიო „PAL“ ჯილდო

ამით, ვაღიარებთ რა თქვენი სურვილით შეტანილ წვლილს „ეკლიფსის“ კომპიუტერის განვითარებაში, რაც ფართოდ სცილდება მხოლოდ მოვალეობის მოხდის გრძნობას, პატივისცემის ნიშნად მოგახსენებთ მადლობას და გილოცავთ ამ „მაღალი“ საპატიო წოდების მიღებას.

ცერემონიული ტიპის ღონისძიებების უწყვეტი ციკლი სულ უფრო და უფრო აძლიერებდა ფასეულობებსა და სულისკვეთებას:

ჩაკ ჰოლანდმა (ალსინგის მთავარმა ქვემენეჯერმა) მის მიერ დაწესებული სპეციალური ჯილდო, სახელად „განსაკუთრებული ზეწოლის ქვეშ“, გადასცა „მიკროგუნდების“ ყველა წევრს. ეს ჯილდო ჰგავდა დიპლომს. ერთი ჯილდო ერგო ნელ ფირთს, „რომელმაც მოგვცა კომპიუტერი იმაზე ადრე, ვიდრე მასზე მომუშავე ბიჭები მოგვცემდნენ“, ხოლო ერთი ჯილდო გადაეცა ბეტი შანანს, „რომელიც ამდენ შიშის მომგვრელ ბიჭს უძღვებდა“. მას შემდეგ რაც საპატიო მიკროკოდერის ჯილდო გადაეცა თითქმის ყველა შესაძლო კანდიდატს, „მიკროგუნდმა“ დააწესა ახალი – „ღამისთევის ჯილდო“. პირველი ასეთი ჯილდო გადაეცა ჯიმ გაიერს, რომლის დაჯილდოების შესახებ განცხადებაც ოსტატურად იყო ჩასმული პაერგაუმტარ, დახურული ყავის ჭიქის გამჭვირვალე პლასტმასის საფარში. (გვ. 250).

არაფორმალური კულტურული მოთამაშეების წვლილი

ალსინგი იყო წვეულებების მოწყობის მთავარი ორგანიზატორი და წამქეზებელი. ის იყო ასევე „Eagle Group“-ის სინდისი და თითქმის ყველას ნდობით აღჭურვილი პირი. ჯერ კიდევ კოლეჯში სწავლისას, ალსინგს უნდოდა გამხდარიყო ფსიქოლოგი. მან ახლა აიღო თავის თავზე ამ როლის შესრულება. იგი თვალს ადევნებდა თავისი გუნდის ტექნიკურ პროგრესს, მაგრამ უფრო მეტად ჩანდა როგორც მიკროგუნდის, უფრო ხშირად კი, მთელი „ეკლიფსის ჯგუფის“ სოციალური დირექტორი. პროექტის თითქმის საწყის ეტაპზე, ჩაკ ჰოლანდმა დაიწყო: „ძნელია, როცა ალსინგი შენი მენჯერია, რადგან ის ძალიან ბევრს დადის შენს ირგვლივ და შენი გუნდის წევრებს ეუბნება, რომ რაიმე სხვა აკეთონ.“ თუმცა ჰოლანდმაც აღიარა, რომ „მისი დადებითი თვისება ისაა, რომ შეგიძლია ნებისმიერ დროს მიხვიდე მასთან და დაელაპარაკო. ის უფრო ჩვეულებრივი ადამიანია, ვიდრე მენეჯერების უმეტესობა.“ (გვ. 105).

ყველა ჯგუფს ან ორგანიზაციას ჰყავს ან „მღვდელი“ ან „მღვდლის ცოლი“, რომელიც ემსახურება სულიერ მოთხოვნებს. არაფორმალურად, ეს ადამიანები ისმენენ აღსარებას, აძლევენ ლოცვა-კურთხევას, ინახავენ ტრადიციებს, ხელს უწყობენ ცერემონიების, წეს-ჩვეულებების შენარჩუნებას და ერევიან უდიდესი მნიშვნელობის საქმეებში. ალსინგი ყველაფერ ამას აკეთებდა და მსგავსად საგვარეულო მღვდლისა, მოქმედებდა როგორც მთავარი ხელმძღვანელის ზრახვების თანამონაწილე და განმმარტებელი:

ვესტმა რამდენჯერმე გააფრთხილა იგი: „თუ ძალიან დაუახლოვდები ხალხს, რომლებიც შენზე მუშაობენ, ალსინგ, იცოდე დაიწვეები.“

მაგრამ ვესტი არ ჩაერია და მან მალე შეწყვიტა გაფრთხილებების მიცემა.

ერთ საღამოს, როდესაც ალსინგი ვესტთან ერთად მარტო აღმოჩნდა კაბინეტში, თქვა: „ტომ. ბავშვებს ჰგონიათ, რომ შენ გოლიათი კაციჭამია ხარ. გამარჯობასაც კი არ ეუბნები, ხოლმე, მათ.“
ვესტმა გაიღიმა და უპასუხა: „კარგად გამოგდის, ალსინგ.“ (გვ. 109-110).

როზმარი სილის, ჯგუფის მდივნის, მოვალეობები სცილდებოდა მისი ფორმალური საქმიანობის ფარგლებს. თუ ალსინგი იყო მღვდელი, ის იყო დედა-იღუმენია. ის უძღვებოდა მთელ სამდივნო საქმიანობას – პასუხობდა ტელეფონებს, ამზადებდა დოკუმენტებს და ადგენდა ბიუჯეტებს. მაგრამ მას განსაკუთრებულ სიამოვნებას ანიჭებდა ერთგვარ ზედამხედველ დედად მუშაობა, რომელიც ავგარებდა უმნიშვნელო კრიზისებს, რომლებიც თითქმის ყოველ დღე იჩენდნენ ხოლმე თავს. როდესაც ახალი წევრები მოვიდნენ, სწორედ როზმარი სილი ზრუნავდა მათზე, სად ეშოვა მათთვის სამუშაო მაგიდა და ფანქრები. როდესაც საგადამხდელო ჩეკები იკარგებოდა, იგი ბოლომდე გაჰყვებოდა კვალს და მანამ არ მოიხვეწებდა, სანამ სავარაუდო მიმღებებს არ ჩააბარებდა ხელში. მან აღნიშნა, რომ უყვარდა ეს საქმე, რადგან გრძნობდა, რომ რაღაცა მნიშვნელოვანს აკეთებდა.

ნებისმიერ ჯგუფში არაფორმალური მოთამაშეების ქსელს, ფორმალური არსების გარდა, შეხება აქვს ადამიანურ პრობლემებთან. „Eagle Group“-ის პროექტში წევრების ძალისხმევა წახალისებული, დაფასებული და ანაზღაურებული იყო, რაც სცილდებოდა ორგანიზაციის ფორმალური ქვემდებარების ჯაჭვს; ეს ხელს უწყობდა პროექტის სათანადოდ განხორციელებას.

სულისკვეთება არის წარმატების საიდუმლო

„Eagle Group“-ის სიმბოლური მხარე იყო მისი წარმატების ნამდვილი საიდუმლო. მისმა სულისკვეთებამ თუ კულტურამ შექმნა ახალი მანქანა: „სიხარულით გამოწვეული გულის ფანცქალის ოთხმოცდაცხრამეტი პროცენტი მოაქვს იმის ცოდნას, რომ ის, რაც შენ ააგე, მუშაობს და თანაც მუშაობს თითქმის ზუსტად ისე, როგორც ელოდი. თუ ეს ასე მოხდა, მაშინ შენი ნაწილი ამ მანქანაში დევს.“ (გვ. 273). „Eagle Group“-ის თითოეულმა წევრმა რაღაც თავისი ჩადო ამ ახალ კომპიუტერში. ინდივიდუალური ძალისხმევა ბევრად აღემატებოდა მხოლოდ საქმის კეთებას, იგი ითვლებოდა ცხოვრების რაღაც ნაწილად, რომელიც სტიმულს აძლევდა ჯგუფის ყოველ წევრს, ერთგულად ეკეთებინა რაღაც დიდი მნიშვნელობის საქმე. ამ ვალდებულებას სათავე დაუდო ჯგუფის წევრად მიღების რიტუალმა, რომელიც შენარჩუნდა და გადრმაგდა საერთო მრავალფეროვნებით, განსაკუთრებული ლიდერებით, უნივერსალური ენით, ისტორიებით, რიტუალებით, ცერემონიებით, თამაშით, ხუმრობით და იუმორით. „Eagle Group“-ი იყო გუნდი, ამ სიტყვის საუკეთესო გაგებით, ხოლო ჯგუფის თითოეული წევრის ძალისხმევა ერთმანეთთან იყო შედუღებული გამაერთიანებელი კულტურით. სიმბოლური ელემენტები ჯგუფის წარმატების ბირთვს წარმოადგენდა.

„Eagle Group“-ის გამოცდილება არ არის უჩვეულო. მაღალეფექტიანი ჯგუფების ფართოდ შესწავლის შემდეგ, ვეილმა (1982 წ.) დაასკვნა, რომ მის მიერ შესწავლილი ყოველი ასეთი ჯგუფის წარმატების მთავარ ფაქტორს

წარმოადგენდა ენერჯია. ასეთი ჯგუფების წევრები მუდმივად „ანთებული იყვნენ სულისკვეთებით“, რომელიც არსებითი იყო მათი სამუშაოს მნიშვნელობისა და ფასეულობისთვის. ბენისი, ალბათ, „Eagle Group“-ს გულისხმობდა, როდესაც დაასკვნა, რომ „ყველა დიდ ჯგუფს მიაჩნია, რომ ისინი ღმრთისგან დაკისრებულ ამოცანას ასრულებენ, რომ მათ შეუძლიათ სამყაროს შეცვლა და შეუძლიათ თავიანთი კვალი დატოვონ დედამიწაზე. ისინი შეპყრობილი არიან თავიანთი საქმით. ეს არის უკვე არა სამსახური, არამედ ძიების უინი. აი, ამ რწმენას მოაქვს საქმისათვის აუცილებელი შეკავშირება და ენერჯია“ (1997 წ. გვ. 1).

ახლა სულ უფრო მეტი გუნდი და ორგანიზაცია ხედება, მსგავსად „Eagle Group“-ის პროექტისა, რომ კულტურა, სულისკვეთება და ენერჯია მათი ეფექტიანი მუშაობის უშრეტ წყაროს წარმოადგენს. აშშ-ის სამხედრო საჰაერო ძალები, ვიეტნამის ომის დასრულების შემდეგ, ურთულეს საქმეს შეუდგა, რაც გულისხმობდა ტრადიციების ხელახალ გაღვივებას და მისი კულტურის აღდგენას. „ერთიანობა არის ომის პრინციპი“. ეს სიტყვები დამატა ძირითადი ფასეულობების ჩამონათვალს. პროექტმა „მეომარი“ წინა პლანზე წამოსწია გმირები – ცოცხლები და გარდაცვლილები – როგორც მართებული საქმის მაგალითები. რიტუალები ხელახლა გაცოცხლდნენ და გაძლიერდნენ. მაგალითად, სამხედრო საჰაერო ძალებმა დააწესეს „გაპრიალების“ ცერემონია, რათა ხელახლა გაეღვივებინათ ერთგულება ტრადიციებისა და რიტუალებისადმი.

სხვა მრავალმა ორგანიზაციამ გადადგა ანალოგიური ნაბიჯი. „მიცუბიში“, თავისი ოცდახუთი ათასზე მეტი პროდუქტით, „დაწყებული მაკარონის ნაწარმით და დამთავრებული კოსმოსური სატელიტებით“ (ლიფსონი და ტაკაგი, 1981 წ. გვ. 11), დეტალურად დამუშავებულ და დახვეწილ მიღების ცერემონიას აწყობს ხოლმე ახლად დაქირავებული თანამშრომლებისთვის. ეს წარმოადგენს კომპანიის კორპორაციული კულტურის ნაწილს, რომელიც აქცენტს აკეთებს პროფესიონალიზმზე, თანამშრომლობასა და მეწარმეობაზე. იან კარლზონმა ხელახლა გამოაცოცხლა „სკანდინავიის საჰაერო სისტემის“ („SAS“) კულტურა იმ პრინციპის ირგვლივ, რომ მომხმარებლის და „SAS“-ის თანამშრომლის ნებისმიერი შეხვედრა ყოფილიყო „ჭეშმარიტების მომენტი“ და, რომ „SAS“-ი დააფრენდა ადამიანებს და არა თვითმფრინავებს“. (კარლზონი, 1987 წ. გვ. 27). „Quitback Steakhouses“-ის რესტორნების ქსელის ვალდებულებამ „არავითარი წესები, მხოლოდ სიმართლე“, ეს კომპანია განსაკუთრებულად გამორჩეული გახადა რესტორნების ბიზნესის მრავალ კონკურენტს შორის. თანამშრომლებისათვის მხიარული, კომფორტული, გასართობი და სასიამოვნო ატმოსფეროს შექმნამ ამ რესტორნების ქსელს უზარმაზარი წარმატება მოუტანა იმ დარგში, რომელიც სავსეა მარცხის შემცველი მაგალითებით (ტეილორი, რამაია და პუია, 2003 წ.).

რეზიუმე

სიმბოლური პერსპექტივა კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს ტრადიციულ შეხედულებებს, რომ გუნდი, როგორც წესი, ნიშნავს სწორი ადამიანების

მოძებნას და სათანადო სტრუქტურის შექმნას. მაღალეფექტიანი მუშაობის არსს წარმოადგენს სულისკვეთება. ჩვენ რომ თამაში, ხუმრობა, რიტუალი, ცერემონია და მითი აღგვეკეთა, სხვა ვარიანტი არ არსებობს დავანგრევდით გუნდურ მუშაობას. მრავალი რამ გვიჩვენებს, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები კრიტიკული ზღვრის მიჯნაზე არიან, რადგან მნიშვნელობისა და რწმენის კრიზისს განიცდიან. მენეჯერებს აინტერესებთ – როგორ შექმნან გუნდური სულისკვეთება, მაშინ როდესაც კადრების გადინება ასეთი მაღალია, რესურსები მწირია და ადამიანებს აწუხებთ სამსახურის დაკარგვის პრობლემა. ასეთი საკითხები მნიშვნელოვანია, მაგრამ ისინი, თავისთავად, ზღუდავენ მენეჯერულ წარმოსახვას და მათი ყურადღების მიღმა რჩება სხვა უფრო სიღრმისეული, რწმენის და მიზნის პრობლემები. მენეჯერები, რასაკვირველია, პასუხისმგებლები არიან ბიუჯეტსა და შედეგებზე; ისინი უნდა რეაგირებდნენ ცალკეულ საჭიროებებზე, სამართლებრივ მოთხოვნებსა და ეკონომიკურ წინეებზე. მაგრამ ისინი უფრო ღრმა და ხანგრძლივ მისიას მოემსახურებიან თუ აღიარებენ, რომ გუნდის მშენებლობაა, თავისი არსით სულიერი მისია. იგი წარმოადგენს სულისკვეთების ძიების პროცესს, როცა თანამოაზრეთა ერთობა იქმნება. ჯგუფის წევრები საერთო რწმენითა და კულტურით ხასიათდებიან. სულის აღმოჩენა მაღალ-ეფექტიანი შედეგების მიღწევის საწინდარია.

შენიშვნა

1. თუ სხვაგვარად არ არის მინიშნებული, ამ თავში მოყვანილი ციტატები მოცემულია კიდერის წიგნის გვერდების ნომრების მიხედვით.

თავი მეოთხე

ორგანიზაციები როგორც თეატრი

თეატრი, როგორც აქტივობა, როგორც რეალობის ინსცენირება, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად აქვს აუდიტორიას საკუთარი გამოცდილების გადმოცემის უნარი. ნამდვილად აუდიტორიაზე დამოკიდებული, თუ რამდენად აღიარებენ, რამდენად ეცოდინებათ მათ, რომ აუდიტორიას წარმოდგენენ; რომ არიან წარმოდგენის მოწვეები და არა მონაწილეები. ამასთან, თეატრი დაფუძნებულია განსახვავებაზე მსახიობებსა და იმ როლებს შორის, რომლებსაც ისინი ასრულებენ – გმირები შეიძლება დაიხილონ სცენაზე, მაგრამ მსახიობები ცოცხლობენ, რათა აპლოდისმენტები მიიღონ. და ბოლოს, თეატრი დამოკიდებულია იმის აღიარებაზე, რომ წარმოდგენები ისე ეთამაშებიან რეალობას, რომ უპირობოდ მიღებული შესაძლო ფენომენად აქციონ.

მანგამი და ოფერინგტონი, 1987 წ. გვ. 49

„მთელი სამყარო არის სცენა, ხოლო ყველა მამაკაცი და ქალი უბრალოდ მოთამაშეები არიან.“ ასე დაწერა შექსპირმა სადღაც ოთხასი წლის წინ, დაადგინა რა ის მარადიული ჭეშმარიტება, რომელსაც ჩვენ, ზოგჯერ, ფაქტებისა და ლოგიკის მიმართ ჩვენი უსაზღვრო სიყვარულის გამო, უარყოფთ. ადამიანების ქცევის უდიდესი ნაწილი მიმართულია რაღაცის კეთებისკენ, ხოლო სწორხაზოვანი მიზეზშედეგობრივი კავშირი მუშაობს მაშინ, როდესაც კავშირი მიზანსა და საშუალებას შორის მკაფიო და შეფასებადია. ლოგიკა ბორძიკობს მაშინ, როდესაც შედეგების მიღება და განსაზღვრა ძნელია. საწარმო, რასაც აწარმოებს იმის მიხედვით განიცდის აღმასვლას და ვარდნას, მაგრამ რა ხდება ეკლესიის ან ტაძრის შემთხვევაში? ბიუჯეტის და მრევლის მოცულობის შეფასება შესაძლებელია, მაგრამ გადარჩენილი სულების და გაუმჯობესებული ცხოვრების ძნელია. სამაგიეროდ, საერთო რწმენა და ლიტურგია ერთმანეთთან აკავშირებს მორწმუნეებს და მათ ლეგიტიმურობას მატებს. თეატრის მსგავსად, წარმოდგენასა და გარეგნულ შესახედაობას მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე მონაცემებსა და ლოგიკას.

დრამატურგიული ხედვა, ტექნიკურ გარემოშიც კი, ძალიან გვეხმარება. მსგავს გარემოში თეატრალური ბიზნესის არსებობის შესანიშნავ მაგალითს

წარმოადგენს აშშ-ის სამხედრო საზღვაო ფლოტის ხომალდის „პოლარისის“ სარაკეტო სისტემა. თავის დროზე ეს პროექტი აღიარებული იყო სახელმწიფოს ეფექტიანი და ქმედუნარიანი მუშაობის საუკეთესო მაგალითად. მისი ერთ-ერთი მახასიათებელი იყო მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენება, მაგალითად, „გეგმების შეფასებისა და გადასინჯვის მეთოდის“ ანუ „PERT“-ის მეთოდის და „დაგეგმვა-პროგრამირება-ბიუჯეტების სისტემის“ ანუ „PPBS“-ის გამოყენება. ესენი, ორივე, უფრო მეტად თავიანთი აკრონიმებითაა ცნობილი, ვიდრე სრული დასახელებებით. ეს მეთოდები გათვალისწინებული იყო სპეციალისტების ფუნქციებში, აგრეთვე მენეჯმენტის შეხვედრებისას, ტექნიკური განყოფილებებისა და სპეციალური პროექტების სამსახურის მიერ. ამ პროექტის დროულად და ბიუჯეტის ფარგლებში შესრულებით განპირობებული პირველი წარმატების შემდეგ, ანალიტიკოსებმა პატივი მიაგეს პროექტის მენეჯმენტის ინოვაციურ მიდგომას. აშშ-ის სამხედრო საზღვაო ძალებში თანამედროვე მართვის მეთოდების დანერგვისთვის პასუხისმგებელმა ადმირალმა აღიარება მოიპოვა. აშშ-ში სტუმრად მყოფმა ბრიტანელმა ექსპერტებმა „PERT“-ის დანერგვის რეკომენდაციები მისცეს ინგლისის სამხედრო საზღვაო სამინისტროს.

საპოლსკის (1972 წ.) მიერ მოგვიანებით ჩატარებულმა კვლევამ დაგვანახა სიმბოლიკის როლი ამ პროექტის წარმატებით განხორციელებაში. მენეჯმენტის ინოვაციური მიდგომა ყველასთვის თვალსაჩინო იყო, თუმცა მხოლოდ მცირედ გახლდათ დაკავშირებული ფაქტობრივ სამუშაოსთან. სპეციალისტების საქმიანობა მცირედით უკავშირდებოდა პროექტის სხვა ელემენტებს. ტექნიკური განყოფილების მიერ შედგენილი გეგმები და გრაფიკები, უმეტეს შემთხვევაში, იგნორირებული იყო. მენეჯმენტის შეხვედრები უმეტესწილად წარმოადგენდა საჯარო ადგილს ცუდი მუშაკების გასაკიცხად და პროექტისადმი სულიერი გრძნობების გასაღვიძებლად. სპეციალური პროექტების სამსახური ოფიციალური ბრიფინგების ჩასატარებელ ადგილად აქციეს. სტუმრად მოსულ საპატენტო მუშაობის სტუმრებს ცხვირწინ უფრიალებდნენ შთამბეჭდავ დიაგრამებსა და გრაფიკებს, რომლებიც მეტ წილად არც იყო დაკავშირებული პროექტის მიმდინარეობასთან. თავიანთი ვიზიტის დროს, ბრიტანეთის სამხედრო საზღვაო სამინისტროს წარმომადგენლები, როგორც ჩანს, ყველაფერს მიხვდნენ და მიუხედავად ამისა, სამშობლოში დაბრუნებულებმა მაინც გასცეს ანალოგიური მიდგომის დანერგვის რეკომენდაცია. (საპოლსკი, 1972 წ.).

მართვის თანამედროვე მეთოდები ნაცვლად იმისა, რომ რაციონალურ მიზნებს მომსახურებოდნენ, ხელს უწყობდნენ ერთგვარი საგის შექმნას, რითაც გარეშე ლეგიტიმურობასა და მხარდაჭერას მოიპოვებდნენ და კრიტიკოსებს საგონებელში აგდებდნენ. ამ მითმა ხელი შეუწყო ეფექტურ მუშაობასა და წინსვლას, სულისკვეთებითა და თვითდაჯერებულობით აღავსო პროექტის მონაწილეები. „პოლარისის“ მაგალითი ცხადად წარმოაჩენს დრამის პოზიტიურ მახასიათებლებს, რომლებიც როგორც შიდა, ისე გარე აუდიტორიის ყურადღებასა და მოწონებას განაპირობებს: „მბრუნავი კომპიუტერების, კაშკაშა ფერის ცხრილებისა და სქემების და სპეციალური პროექტების სამსახურის საზოგადოებასთან ურთიერთობების განყოფილების სწრაფად მოსაუბრე თანამშრომლების ალქიმიურმა კომბინაციამ, ამ სამსახურს მართლაც შესძინა მართვის ეფექტური სისტემა. აქ მნიშვნელობა ჰქონდა არა იმას, ფუნქციონირებდა ან სულაც არსებობდა

თუ არა სისტემის ნაწილები, არამედ აქ მნიშვნელობა ჰქონდა მხოლოდ იმას, რომ გარკვეულ ხალხს, გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, დაეჯერებინა იმის, რაც გააკეთეს.“ (საპოლსკი, 1972 წ. გვ. 129).

რასაკვირველია, ყველა პიესას არ აქვს ბედნიერი დასასრული. დრამატულ სცენას ახასიათებს ტრაგედიებიც და ტრიუმფიც. „U2“-ს მუსიკალური ფილმი „წმინდანები მოდიან“ გვიჩვენებს დრამის ძალას, შემოაქვს რა ჩვენს ცნობიერებაში მნიშვნელობისა და გამოცდილების არსი. ფილმი, რომელიც ფოკუსირებულია ქარიშხალ „კატრინას“ შედეგებზე, ასეთი სცენით იწყება: ნიუ ორლეანი წყლით არის დაფარული, ვინც გადარჩა სახურავებზეა ასული და შველას ითხოვს, „Superdome“-ში, გადახურულ სპორტულ სტადიონზე, გამეფებულია შიში, იქაურობა გატივლებულია. სიმღერის ტექსტი სევდიანად ითხოვს შველას: როდის მოვა დახმარება?

ეკრანზე, დანგრეული ქალაქის ფონზე, პერიოდულად მოჩანს CNN-ის ახალი ამბების მაუწყებელი წარწერები, რომლებიც გვიჩვენებენ ერაყიდან გამოყვანილ და ნიუ ორლეანში დისლოცირებულ ჯარებს და აშშ-ის სამხედრო საჰაერო ძალების დამხმარე მისიებს. მუსიკის ფონზე ისმის მეღანქოლიური სიტყვები, კადრში ჩანს „Black Hawk“-ის ვერტმფრენების დიდალი რაოდენობა. ისინი მოფრინავენ, რომ სახურავებიდან ჩამოსხნან ქარიშხლისგან დაზარალებულები, კიდევ უფრო დიდი ვერტმფრენები და „Harrier“-ის ტიპის გამანადგურებლები ჰაერიდან ყრიან სურსათისა და სამედიცინო პრეპარატების მარაგს. ფილმი სრულდება და ეკრანზე ჩნდება დიდი წარწერა: „ისე არა, როგორც ტელევიზიით აჩვენებენ“.

„U2“-ს ვიდეოკლიპი უდიდეს შთაბეჭდილებას ახდენს რამდენიმე მიზეზის გამო: პირველ რიგში, ბონო, თავად არის გმირობის სიმბოლო მსოფლიო სცენაზე. პირველივე სცენა გამოსატავს ყველა ამერიკელის პათოსს, რაც მათ ტრაგედიის მიმართ ჰქონდათ თავდაპირველად. სცენა „ჯარები აღამიანების გამოსახსნელად“ უკვე გადმოსცემს იმას, რისი დანახვაც ყველას უნდა; ფინალურ სცენას მიყვარათ იქამდე, რაც მაყურებლებმა ფაქტობრივად უკვე იხილეს სატელევიზიო ეკრანებზე.

წინა ქარიშხლების დროს საგანგებო სიტუაციების ფედერალური სააგენტო „FEMA“ გამოყვანილი იყო მხსნელ გმირად. სცენარი ნათელია: ქარიშხალი გირტყამს, მას მოაქვს განადგურება და ტანჯვა-წამება. მოდის „FEMA“ თავის სიმბოლური ფანფარებით, რათა დაეხმაროს და იმედი ჩაუნერგოს დაზარალებულებს. მსოფლიო აუდიტორია ტაშს უკრავს ამ ქმედებას. მაგრამ ნიუ ორლეანში დრამა ჩვეული სცენარის მიხედვით არ განვითარდა. გმირმა წარმოდგენა წარმატებით ვერ მოაწყო. აუდიტორია ელოდებოდა მის გამოჩენას, ის კი არ მოვიდა, ხოლო როდესაც მოვიდა - უკვე გვიან იყო. ერთ დროს გმირი სააგენტო ცუდი წარმოდგენის უვარგის შემსრულებლად გადაიქცა.

კომედიის და ტრაგედიის ურთიერთსაწინააღმდეგო თეატრალური ნიღბები სხვადასხვა ქმედებას აფიქსირებენ, რომელიც „პოლარისმა“ და „FEMA“-მ შეასრულეს. „პოლარისმა“ სახელი მოიხვეჭა თეატრალიზებული წარმოდგენებით, რათა თავბრუდამხვევი ჰიტი შეექმნა. „FEMA“-მ ერთი

სულის შებერვით ჩაგლო წარმოდგენა და იმედი გაუცრუა საკუთარ აუდიტორიას.

სიმბოლური ფრეიმში ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და პროცესებს წარმოაჩენს, როგორც ერთგვარ დრამას, რომელიც ჩვენს საკუთარ შიშებს, სიხარულსა და მოლოდინებს გამოხატავს. თეატრი აღვივებს ემოციებს, აღანთებს ჩვენს სულისკვეთებას ან ააშკარავებს ჩვენს შიშებს. იგი ამცირებს გაურკვეველობას და აშუშებს გახსნილ ჭრილობებს. გვიქმნის აწმყოს გაგების და უფრო საიმედო მომავლის წარმოსახვის საერთო საფუძვლებს. დრამატურგიული და ინსტიტუციონალური საკითხების თეორეტიკოსებმა შეისწავლეს თეატრის როლი ორგანიზაციებში. ამიტომ ამ თავს მათი შეხედულებების განხილვით დავიწყებთ. შემდეგ შევისწავლით სტრუქტურას, როგორც თეატრს და იმავეს გავიმეორებთ რამდენიმე ორგანიზაციულ პროცესთან მიმართებაში.

დრამატურგიული და ინსტიტუციონალური თეორია

ინსტიტუციონალური თეორია სულ ახლახან დაემატა მენეჯმენტის შესახებ ლიტერატურას, რომელიც იღებებს ადრეული დრამატურგიული თეორიებიდან იღებს. ჩვენ შეგვიძლია გამოვკვეთოთ ორი ტიპის დრამატურგიული ტრადიცია (ბოიე, ლუმანი და კუნლიფი, 2003 წ.): ერთი, რომელიც გადმოცემულია ერვინ გოფმანის ნაშრომებში (1959 წ.; 1974 წ.). მან პირველმა გამოიყენა თეატრი, როგორც ორგანიზაციების გაგებისთვის აუცილებელი მეტაფორა და მეორე, რომელსაც გეთაგაზობს კენეტ ბურკეს (1937 წ.; 1945 წ.; 1972 წ.) ნაშრომი, რომელსაც სტიმული ფილოსოფიამ და ლიტერატურულმა კრიტიკამ მისცა. გოფმანი ორგანიზაციებს ისე მიუდგა *თითქოს* ისინი თეატრალიზებული იყვნენ; ბურკემ ისინი განიხილა *როგორც* თეატრი. მიუხედავად მთელი რიგი განსხვავებისა, ორივე თეორეტიკოსმა ორგანიზაციები ახლებური კუთხით წარმოაჩინა: „ჩვენი ორგანიზაციული მუშაობის უდიდესი ნაწილი გულმოდგინედ არის გაწერილი, ჩვენ ვასრულებთ ჩვენს როლს ორგანიზაციულად დადგენილი წესით და ვთამაშობთ ორგანიზაციისთვის მისაღები ქცევის კოდექსის გათვალისწინებით” (ბოიე, ლუმანი და კუნლიფი, 2003 წ.; გვ. 4).

მაშინ, როდესაც დრამატურგიული თეორეტიკოსები ყურადღებას ადამიანებს შორის სოციალურ ურთიერთქმედებაზე და შიდა სიტუაციებზე ამახვილებენ, ინსტიტუციონალისტი თეორეტიკოსები „პოლარისის“ და „FEMA“-ს მსგავს თეატრალურ მაგალითებს განაზოგადებენ და საუბრობენ მათ ორგანიზაციებსა და საზოგადოებას შორის არსებულ ურთიერთ-კავშირებზე: „ტექნიკურ ორგანიზაციებში რაციონალური გეგმის შემუშავება წინ უსწრებს საწარმოო აქტივობების მოდელის რეკონსტრუქციასა და რეინტეგრაციას. გეგმები თავისთავად აღიქმება, როგორც საბოლოო მიზანი, როგორც მტკიცებულება, რომ ჩვენ ვართ ადამიანური და განათლებული საზოგადოება, რომელმაც კიდევ ერთი პრობლემა დაუქვემდებარა რაციონალურ კონტროლს” (მეიერი და როვანი, 1983a, გვ. 126).

მაგალითად, დიმაჯიო და პაუელი ასკენიან, რომ ორგანიზაციებს ზოგიერთ კონტექსტში ის უფრო აწუხებთ, თუ როგორ წარმოინდგება სიახლეები, ვიდრე ის, თუ რას შემატებენ ისინი ორგანიზაციის ეფექტიანობას: „ახალი პრაქტიკის მნიშვნელობა ხშირად ამოცანის

ტექნიკური მოთხოვნების ჩარჩოებს სცილდება, როდესაც სიახლე ვრცელდება, აღწევ ზღვარს, რომლის იქით ამ სიახლის მიღება მუშაობის გააუმჯობესების ნაცვლად მის ლეგიტიმაციას უზრუნველყოფს (1983 წ.; გვ. 142). სტოუ და ეუსტეინი (2000 წ.) ამტკიცებენ, რომ მართვის თანამედროვე მეთოდების მიღება ხაზს უსვამს კომპანიის ლეგიტიმურობას და ზრდის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის კომპენსაციას, იმის მიუხედავად, არიან თუ არა ეს მეთოდები სრულად დანერგილი და განხორციელებული. ეკონომიური მხარე არ უმჯობესდება, მაგრამ სიახლის აღქმა და მენეჯმენტისადმი ნდობა მაღლდება.

ინსტიტუციონალურ თეორიას არ აკლია თავისი კრიტიკოსები (იხ. სკოტი და დევისი, 2007 წ.), მაგრამ ეს იდეები აბალანსებენ ორგანიზაციების როგორც დახურული, რაციონალური სისტემების შესახებ არსებულ ტრადიციულ შეხედულებას. ასეთ მიდგომებში ფუნქციონალური მოთხოვნები სოციალური არქიტექტურის ფორმირებას ახდენენ. გარემო წარმოადგენს ნედლეულის წყაროს, ხოლო ბაზარი არის მზა პროდუქტის ადგილი. მთავარ პრობლემებს წარმოადგენს ეფექტიანობა, წარმოების საშუალებების შიდა კონტროლი და ეკონომიკური მანევრებლუბი. გარე რყევები და წარმოების პროცესთან დაკავშირებული პრობლემები განიხილება ისეთ საკითხებთან ერთად, როგორცაა რაციონალური მექანიზმები, კერძოდ, პროგნოზირება, მარაგების დაგროვება, მაქსიმუმის ერთ დონეზე დარეგულირება, მოთხოვნა-მიწოდება და ეკონომიკური ზრდა (რათა გარემოზე ზემოქმედების მეტი ბერკეტები არსებობდეს).

ინსტიტუციონალისტები თეორეტიკოსები გვირჩევენ, რაციონალური წარმოსახვა დრამატურგის კუთხით განვიხილოთ. ორგანიზაციები, განსაკუთრებით ისინი, რომელთაც არამკაფიოდ ჩამოყალიბებული მიზნები და სუსტი ტექნოლოგიები აქვთ, ვერ აღწევენ თავს გარე მოვლენებისა და ზეწოლის ზემოქმედებას. მათ მუდმივად უპირისპირდებიან უფრო განვითარებული სოციალური, პოლიტიკური და ეკონომიკური ტენდენციები. პრობლემას წარმოადგენს იზომორფიზმის შენარჩუნება: ანუ სკოლები უნდა გავდნენ სკოლებს, ხოლო ეკლესიები – ეკლესიებს, რათა შეინარჩუნონ ლეგიტიმურობა და დაიმსახურონ ფართო საზოგადოების მხარდაჭერა, ნდობა და იმედი. სტრუქტურამ და პროცესებმა უნდა ასახოს ფართოდ დამკვიდრებული მითები და მოლოდინები. როდესაც ძნელია წარმოების და შედეგების შეფასება, სწორად შერჩეული გარეგნული იერსახე და პრეზენტაცია ეფექტურობის განსაზღვრის მთავარი კრიტერიუმები ხდება.

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციულ წავლებიდან

ჰიტი ნომერი 1: პოლ ჯ. დიმაჯიო და უოლტერ უ. პოუელი, „კიდევ ერთი სტუმრობა რკინის გალიაში: ინსტიტუციონალური იზომორფიზმი და კოლექტიური რაციონალიზმი ორგანიზაციულ სფეროებში“ (ამერიკული სოციოლოგიური ჟურნალი, აპრილი, 1983 წ.; გვ. 48; და 147-160)

უდიდესი ჰიტების ჩვენი ჩამონათვალის სათავეში (ბოლო გამოცემაში მესამე ადგილის შემდეგ) არის პოლ ჯ. დიმაჯიოს და უოლტერ უ. პოუელის მიერ დაწერილი სტატია, რომელიც ორგანიზაციის, როგორც თეატრის, შესახებ ჩვენს შეხედულებას შეესაბამება. ტერმინი *იზომორფიზმი*, რომელსაც დიმაჯიო და პოუელი იყენებენ, ასახავს პროცესებს, რომლებიც ორგანიზაციებს აიძულებენ უფრო მეტად დაემსგავსონ სხვა ორგანიზაციებს, განსაკუთრებით ანალოგიური „ორგანიზაციული სფეროს“ წევრებს. ავტორები განმარტავენ ორგანიზაციულ სფეროს როგორც სხვადასხვა ორგანიზაციების ნაკრებს, რომლებიც „ინსტიტუციონალური ცხოვრების ამა თუ იმ არეალის ნაწილს ქმნის მათში გაერთიანებულია მთავარი მომწოდებლები, რესურსების და პროდუქტების მომხმარებლები, მარეგულირებელი უწყებები და სხვა ორგანიზაციები, რომლებიც ანალოგიურ მომსახურებას უწევენ ან ანალოგიურ პროდუქტს სთავაზობენ“ (გვ. 148). ეს ძალიან ჰგავს ორგანიზაციული ეკოსისტემის ცნებას, რომელიც მეთერთმეტე თავში განვიხილეთ. მაგალითისთვის ავიღოთ საჯარო სკოლები. ისინი ერთმანეთს გვანან, მაგრამ განსხვავდებიან მრავალი სხვა ტიპის ორგანიზაციისგან. კერძოდ, მათ აქვთ მსგავსი შენობები, საკლასო ოთახები, სასწავლო პროგრამები, კადრებით დაკომპლექტების მოდელები, სპორტული დარბაზები და მშობელთა და მასწავლებელთა ორგანიზაციები. სტრუქტურული ფრეიმი ამას ორგანიზაციის მიზნებთან, ამოცანებთან და მეთოდებთან დაკავშირების აუცილებლობით ხსნის. დიმაჯიო და პოუელი, პირიქით, ამბობენ, რომ იზომორფიზმი ხშირად განპირობებულია მიზეზებით, რომლებსაც ორგანიზაციის ქმედითუნარიანობასა და ეფექტიანობასთან კავშირი არ აქვს.

ისინი აღწერენ სამი ტიპის იზომორფიზმს: იძულებითს, მიბაძვითსა და ნორმატიულს. იძულებითი იზომორფიზმი ჩნდება, როდესაც ორგანიზაციები ერთმანეთს გარე ზემოქმედებისა მოთხოვნების შედეგად ემსგავსება. მაგალითად, ბიზნეს-ადმინისტრირების მაგისტრის (MBA) პროგრამები ხშირად სტუდენტთა მიღების მსგავს მოთხოვნებს, სასწავლო პროგრამებსა და ერთნაირად კვალიფიციურ პროფესორ-მასწავლებლებს ირჩევენ, რადგან მათგან ბევრი ერთი და იმავე უწყების მიერ მსგავს სტანდარტებთან შესაბამისობაში არის აკრედიტირებული. მიბაძვითი იზომორფიზმი ჩნდება, როდესაც ორგანიზაცია შეგნებულად ბაძავს სხვა ორგანიზაციას, დაახლოებით ისე, როდესაც სუსტი რეპუტაციის მქონე უნივერსიტეტი ჰარვარდის ან იელის უნივერსიტეტების მსგავს აკადემიურ სტანდარტებს ამკვიდრებს. დიმაჯიოს და პოუელის აზრით, იმიტაციას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას არ აქვს მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და მეთოდები. როდესაც გაურკვეველია, თუ რომელი მეთოდი მეტად ამართლებს, იმიტაცია ზოგავს დროს და შეუძლია ლეგიტიმაცია მოვაპოვებინოს.

მესამე ტიპის ნორმატიული იზომორფიზმი, ჩნდება იმის გამო, რომ პროფესიონალები (მაგალითად, იურისტები, ექიმები, ინჟინრები და მასწავლებლები) საგანმანათლებლო დაწესებულებებში შექმნილ საერთო იდეებს, ფასეულობებს და ნორმებს სამუშაო ადგილზე ამკვიდრებენ. დიმაჯიო და პოუელი ამტკიცებენ, რომ პროფესიულად მომზადებული ადამიანების რიცხვი და გავლენა დღითიდღე იზრდება. აკრედიტებული ბიზნესსკოლების მენეჯერებს, რომელთაც ბიზნესის ადმინისტრირების მაგისტრის წოდება მოიპოვეს, სადაც უნდა წავიდნენ საერთო ფასეულობები, შეხედულებები და პრაქტიკა აქვთ. შეიძლება ბიზნეს-სკოლებიდან წამოსული ბოლოდროინდელი იდეები სულაც არ გამოიღებენ უკეთეს შედეგებს, მაგრამ ისინი სწრაფად ვრცელდება, რადგან ახლებურად მოაზროვნე პროფესიონალებს მათი სჯერათ.

იზომორფიზმის პრიორიტეტია გამოასწოროს ორგანიზაციის სახე და არა მისი პროდუქტი და მომსახურება: „ყოველი ინსტიტუციონალური იზომორფული პროცესის გაგრძელება შესაძლებელია მაშინაც კი, თუკი შიდა ორგანიზაციული ეფექტიანობის დამადასტურებელი მტკიცებულება არ არსებობს. ორგანიზაციებს ხშირად აქვთ არა ეფექტიანობის, არამედ მათსავე სფეროში არსებულ სხვა ორგანიზაციებთან მათი მსგავსების მასშტაბების გამო. მსგავსების მეშვეობით გაადვილდება ამა თუ იმ უწყების სხვა ორგანიზაციებთან ურთიერთობა კარიერზე ორიენტირებული კადრების მოზიდვა, ორგანიზაციის ლეგიტიმურობისა და რეპუტაციის აღიარება, მისი შესაბამისობა იმ ადმინისტრაციულ კატეგორიებთან, რომლებზედაც სახელმწიფო და კერძო სექტორის გრანტები და ხელშეკრულებები ვრცელდება“ (გვ. 153).

აზრი იმის შესახებ, რომ ორგანიზაციის პრეზენტაცია შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი იყოს, ვიდრე ხელშესახები შედეგები, შეიძლება ერეტიკულად მოგეგნეთ. ასეთმა დამოკიდებულებამ შეიძლება ადვილად მიგვიყვანოს ცინიზმამდე, რაც შეასუსტებს ორგანიზაციებისადმი ნდობას და ძირს გამოუთხრის იმ ადამიანების რწმენას და მორალს, რომლებიც ცვლილებისთვის იბრძვიან. სკეპტიციზმს აღვივებენ, ძირითადად, რაციონალისტები, რომლებიც იცავენ სუფთა მიზეზ-შედეგობრივ სამყაროს, სადაც მეტი მნიშვნელობა კონკრეტულ შედეგებს ენიჭება. სიმბოლიკის ფრეიმი გეთავზობს უფრო საიმედო ინტერპრეტაციას. უკვე არსებული სტრუქტურები, საქმიანობა და მოვლენები ხდებიან ორგანიზაციული თეატრის გამომსახველობითი კომპონენტები. ისინი იწვევენ მუდმივ მოქმედებას, რომელიც ართობს, ქმნის მნიშვნელობას, აზრს და ორგანიზაციას მისი წევრებისა და გარეშე პირების წინაშე წარმოაჩენს. ისინი გამოხატავენ ცხოვრების აზრს. გეერცმა შეისწავლა ეს ფენომენი კუნძულ ბალის სადღესასწაულო მსვლელობისას, სადაც „ხელით გულმოდგინედ გაკეთებული და დაწერილი, მონდომებით დადგმული რიტუალური ეზო-კარის კულტურა იყო ... ,არა უბრალოდ პოლიტიკური წყობის ფარდაგი და ადკაზმულობა, არამედ მისი არსი“ (მანგამი და ოვერინგტონი, 1987 წ. გვ. 39).

ორგანიზაციული სტრუქტურა როგორც თეატრი

გაიხსენეთ, რომ სტრუქტურული ფრეიმი სამუშაო ადგილს აღწერს როგორც ურთიერთდამოკიდებული როლებისა და სხვადასხვა ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირების მეშვეობით კოორდინირებული განყოფილებების ფორმალურულ ქსელს. სტრუქტურული მოდელები მიზანთან შესაბამისობაში ყალიბდება და ორგანიზაციული ამოცანებით, ტექნოლოგიებითა და გარემოთი განისაზღვრება (ლოურენსი და ლორში, 1967 წ.; პეროუ, 1979 წ.; ვუდვორდი, 1970 წ.). ამის საპირისპიროდ, სიმბოლური ხედვა სტრუქტურას უდგება როგორც სცენის დიზაინს: აქ მნიშვნელოვანია სივრცის მოწყობა, განათება, საყრდენები და კოსტიუმები, რომლებიც დრამას გამომსახველს და აუდიტორიისთვის დამაჯერებელს ხდის.

სტრუქტურის ერთ-ერთი დრამატურგიული როლი ასახავს და გადმოსცემს გაბატონებულ სოციალურ ფასეულობებსა და მითებს. დეკორაცია და კოსტიუმები უნდა იყოს შესაფერისი: ეკლესიას უნდა ჰქონდეს შესაფერისი შენობა, რელიგიური არტეფაქტები და სათანადოდ ჩაცმული სამღვდელთა. კლინიკას უნდა ჰქონდეს პაციენტთა გასასინჯად სათანადო ოთახი, უნდა ჰყავდეს უნიფორმაში გამოწყობილი ექთნები, მედდები და ლიცენზირებული ექიმები, რომელთაც გამოსაჩენ ადგილზე, კედლებზე ექნებათ გამოკრული დიპლომები. მეიერი და როენი (1978, 1983b) საჯარო სკოლების სტრუქტურას აღწერენ როგორც ძალზე სიმბოლურს. სკოლებს უჭირთ საზოგადოების მხარდაჭერის შენარჩუნება, თუ პასუხს არ გასცემენ სამ მოდურ შეკითხვას: სთავაზობენ შესაფერის საგნებს (მაგალითად, –მესამე კლასის მათემატიკას ან მსოფლიო ისტორიას)? ასწავლიან თუ არა მოზრდილი კლასების მოსწავლეებს სერტიფიცირებული მასწავლებლები? დაწესებულება სკოლას ჰგავს (საკლასო ოთახებით, სპორტული დარბაზებით, ბიბლიოთეკით და დროში შესასვლელ კართან)?

უმაღლესი სასწავლებლების დაწესებულებებს აფასებენ კამპუსის ხნოვანებით, მოცულობით და სილამაზით, შემოწირული ფონდების („ენდოუმენტის“) ოდენობით, პროფესორ-მასწავლებლების ხვედრითი წილით ერთ სტუდენტზე და იმ პროფესორების რაოდენობით, რომლებსაც პრესტიჟული ინსტიტუციების დოქტორის ხარისხი აქვთ მოპოვებული. კამენსი (1977 წ.) ამტკიცებს, რომ კოლეჯის და უნივერსიტეტის მთავარი ფუნქციაა დაწყები სტუდენტები გარდაქმნას კურსდამთავრებულებად, რომლებსაც განსაზღვრული თვისებები და უნარები ექნებათ. სტატუსის ტრანსფორმირების საკითხი უნდა შეთანხმდეს მნიშვნელოვან სპონსორებთან. ამისათვის ხშირად არის მინიშნება სასწავლო პროგრამების მაღალ ხარისხზე და განსაკუთრებულ სიმკაცრეზე, რაც გამყარებულია ამ სტრუქტურის მახასიათებლებით ან დაწესებულების გარეგანი სახით.

მართებული სტრუქტურული კონფიგურაცია, კამენსის აზრით, უფრო ინსტიტუციის ელიტურობაზეა დამოკიდებული, ვიდრე იმაზე, თუ რამდენად გარდაქმნის საკუთარ კურსდამთავრებულებს სპეციალური სოციალური ან კორპორაციული ჯგუფების წევრებად. ყველა ტიპის ინსტიტუციას აქვს მითი და ახდენს ორგანიზაციული სტრუქტურის აპსექტების დრამატიზებას. „აივი ლიგის“ უნივერსიტეტები, როგორცაა ჰარვარდი, იელი და პრინსტონი, ცნობილი არიან იმით, რომ აღზრდიან საზოგადოებაში ელიტური როლების შემსრულებელ სტუდენტებს. ელიტური სკოლები სტუდენტებს მკაცრ სტანდარტებთან შესაბამისობაში არჩევენ, უფრო ხილდებიან მიმზიდველ

საცხოვრებელ კამპუსებს, რეკლამას უწევენ ერთ სტუდენტზე პროფესორ-მასწავლებლების ხელსაყრელ ხვედრით წილს, და შემუშავებული აქვთ ძირითადი სასწავლო პროგრამა, რომელიც ზღუდავს სპეციალიზაციას უნიფიცირებული საბაზისო ცოდნის სასარგებლოდ.

თუ ინსტიტუცია ან მისი გარემო იცვლება, აუცილებელია თეატრალური დეკორაციის განახლება. ახალი აუდიტორია მოითხოვს შემსრულებლების, სცენარების და დეკორაციების გადასინჯვას. რადგან ლეგიტიმურობა და ფასეულობა უშუალოდ სტრუქტურულ თავისებურებებსა და მითებს შორის შესაბამისობით არის განპირობებული, ორგანიზაციები ცვლიან გარეგნულ მხარეს, რათა სოციალური მოლოდინების ცვლილება ასახონ. მაგალითად, თუ პროგრესული კომპანიებისთვის ხარისხის მართვა, მოდერნიზაცია ან „ექვსი სივმის“ ხარისხის დონე ხდება საპატიო სატარებელი მოდური ემბლემა, შესაბამისი პროგრამები და კონსულტანტები ფინხების ტყეში გაჩენილი ცეცხლივით ვრცელდება.

ახალი სტრუქტურები აირეკლავენ იურიდიულ და სოციალურ მოლოდინებს და ამგვარად შეინარჩუნებენ ლეგიტიმურობას მხარდამჭერი აუდიტორიის თვალში. მაგალითად, ორგანიზაცია, რომელსაც არა აქვს დამტკიცებული სამოქმედო გეგმა, საეჭვოდ არ უწყობს ფეხს მრავალფეროვნებისა და სამართლიანობის მიმართ არსებულ გაბატონებულ ინტერესს. კონფორმიზმის არარსებობა ბადებს კითხვებს, კრიტიკას და მოითხოვს გადამოწმებას. გაცილებით ადვილია დანიშნო განსხვავებული სოციალური წარმომავლობის, კანის ფერისა და ა.შ. ადამიანებთან ურთიერთობის ოფიცერი, ვიდრე შეცვალო თანამშრომლების აყვანის პრაქტიკა, რომელიც ღრმად არის დამკვიდრებული როგორც ინდივიდუალურ, ისე ინსტიტუციურ მიდგომებსა და პრაქტიკაში. რადგან განსხვავებული სოციალური წარმომავლობის, კანის ფერისა და ა.შ. ადამიანებთან ურთიერთობის ოფიცრის სამსახურში აყვანა უფრო შესაძინებელია, ვიდრე დასაქმების პრიორიტეტების გადასინჯვა, ახალი როლის დამატებამ შეიძლება სიგნალი მისცეს გარე სპონსორებს, რომ განხორციელდა გაუმჯობესება, მაშინაც კი, თუ სინამდვილეში დანიშნა მხოლოდ ფორმალობა და არანაირ რეალურ ცვლილებას ადგილი არ ჰქონია.

ამ თვალსაზრისით, სახელმწიფო უწყებები უმეტესად პოლიტიკურ და სიმბოლურ ფუნქციებს ემსახურებიან: „კონგრესი ხაჯარო დაწესებულებებს ერთგვარ სიმბოლურ დატვირთვას ანიჭებს; ისინი განახორციელებენ ჩვენს შეხედულებებს დაგეგმვის ღირსებებისა და გაერთიანებული სამოქმედო პროგრამის მნიშვნელობის შესახებ. მაგრამ ამ უწყებებს არანაირი ფორმალური უფლებამოსილება არ აქვთ იმ ორგანიზაციებზე, რომელთა საქმიანობაც უნდა შეამოწმონ. ამასთან, მცირე ფონდები აქვთ, რომელსაც წასახალისებლად იყენებენ ამ ორგანიზაციების თანამშრომლობის სტიმულირებისათვის.“ (სკოტი, 1983 წ. გვ. 126).

სინამდვილეში საჯარო უწყებები ამცირებენ დაძაბულობას და გაურკვეველობას, ზრდიან საზოგადოებაში ნდობისა და უსაფრთხოების განცდას. ადამიანები მხოლოდ კრიზისულ სიტუაციაში, როდესაც, მაგ: ადამიანები ან ცხოველები იღუპებიან დაბინძურებული საკვების გამო, – სვამენ კითხვას, თუ, რატომ არ აკეთებენ მარეგულირებლები თავიანთ საქმეს. რეფორმის თანმდევი დრამა იჩენს თავს. საზოგადოება აუცილებლად

მოითხოვს, რომ მოიძებნონ და დაისაჯონ კანონდამრღვევები, ხოლო სიტუაცია ისე გამოსწორდეს, რომ პრობლემები აღარ გაჩნდეს.

ორგანიზაციული პროცესი როგორც თეატრი

ლოგიკურად თუ ვიმსჯელებთ, პროცედურები იძლევიან შედეგებს. ადმინისტრაციული ოქმები ახდენენ სამუშაოს კოორდინირებას. ტექნოლოგიები აუმჯობესებენ ეფექტიანობას. პროფესორები ატარებენ ლექციებს, რათა ახალ თაობას გადასცენ ცოდნა და სიბრძნე. ექიმები იღებენ პაციენტებს, რათა დაავადებისგან განკურნონ. სოციალური მუშაკები მართავენ საქმეებს და წერენ ანგარიშებს, რათა დაადგინონ და გადაჭრან სოციალური პრობლემები.

ადამიანები თავიანთი დროის დიდ ნაწილს ატარებენ ზემოთ დასახელებულ საქმიანობაში. იმისათვის, რომ საკუთარი შრომა გაამართლონ, უნდათ სჯეროდეთ, რომ მათ ძალისხმევას სასურველი შედეგები მოაქვს. რასაკვირველია, საუკეთესო ზრახვები ან ყველაზე დახვეწილ ტექნოლოგიებიც კი ვერ გამოიღებს ყოველთვის მოსალოდნელ შედეგებს. ყველაფრის მიუხედავად, ეს ქმედებები ძალიან მნიშვნელოვან თეატრალურ როლს ასრულებენ. ისინი გვემსახურებიან, როგორც სცენარები, თვითგამოხატვისთვის აუცილებელი სივრცე, უკმაყოფილების გამოსახატავი მოედნები და ერთმანეთთან ახალი იდეების შესახებ მოსალოდნელებად შესახვედრი ადგილები. ჩვენ ზემოაღნიშნულის ილისტრირებას მოვახდენთ შეხვედრების, დაგეგმვის, მუშაობის შეფასების, კოლექტიური მოლაპარაკებების და გარიგებების, ძალაუფლების გამოყენების და სიმბოლური მართვის კონტექსტში.

შეხვედრები

მარჩმა და ოლსენმა (1976 წ.) წინ გაუსწრეს თავის ეპოქას, როდესაც შეხვედრები აღწერეს ისე, როგორც იმპროვიზირებული „ნაგვის კონტეინერები“. მათი აზრით, შეხვედრები მაგნიტებს წარმოადგენს რომლებიც განსაკუთრებით იზიდავს იმ მენეჯერებს, რომლებიც ეძებენ საქმეს, პრობლემებსა და ადამიანებს, იციან პრობლემების გადაჭრის გზები. შეხვედრების შედეგები განპირობებულია ცალკეულ ელემენტებს შორის არსებულ ზღაპრულ ურთიერთ-შეთამაშებაზე, რომლის მიხედვით ვგებულობთ: ვინ მოვიდა შეხვედრაზე, რა პრობლემები, ინტერესები ან მოთხოვნები უტრიალებდათ მათ თავში და რა პასუხები და წინადადებები მოიტანეს თან.

ნაგვის კონტეინერის ტიპის სცენარები უმეტესად თამაშდება შეხვედრებზე, რომლებზეც განიხილება ემოციურად დატვირთული, სიმბოლურად მნიშვნელოვანი და ტექნიკურად გაუგებარი საკითხები. მაგალითად, ორგანიზაციული მისიის თემა დიდი რაოდენობით ადამიანს იზიდავს. ღვივე საკითხი ბევრი პრობლემის წარმოჩენისა და მათი გადაჭრის მეტი გზის დაძებნის შესაძლებლობას იძლევა. იმავეს ვერ ვიტყვი შეხვედრაზე, სადაც განსახილველი თემა თვითღირებულების და ხარჯების გამოთვლასთან არის კავშირში. შეხვედრებმა შეიძლება ყოველთვის ვერ მოიტანოს ლოგიკური მსჯელობა, ჯანსაღი გეგმები ან რადიკალური გაუმჯობესება. მაგრამ ისინი წარმოადგენენ ექსპრესიულ მოვლენებს, რათა განიტვირთოს სიტუაცია და ხელი შეეწყოს კოლექტივის შეკავშირებას. ზოგიერთი მოთამაშე მოდის მზა როლით ამ დრამაში და ცდილობს

დახვეწოს, გაასუფთავოს თავისი ტექსტი. სხვები სიამოვნებას იღებენ და ელოდებიან, როდის მიეცემათ შანსი ცოტაოდენი ემოციის შეტანისთვის სამუშაოში; აუდიტორია კიდევ ერთხელ რწმუნდება, რომ ბევრი საკითხი ექცევა ყურადღების ქვეშ და შეიძლება მალე უკეთესი დრო დადგეს.

დაგეგმვა

ორგანიზაციას, რომელსაც არა აქვს გეგმა, შეიძლება რეაქტიული, ახლომხედველი და უკონტროლო ეწოდოს. დაგეგმვა არის უმნიშვნელოვანესი ცერემონია, რომელსაც ორგანიზაციები პერიოდულად, ლეგიტიმურობის შესანარჩუნებლად მიმართავენ. გეგმა არის ზემოაღნიშნული ცერემონიის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, რომელიც შესაძინევ ადგილზე და სიამაყით გამოიფინება. სტრატეგიულ გეგმას კიდევ უფრო მაღალი სტატუსი აქვს. მინცბერგის საინტერესო წიგნი „სტრატეგიული დაგეგმვის აღმასვლა და დაცემა“ (1994 წ.) წარმოგვიდგენს უამრავ გამოკითხვას და ეპიზოდურ დასაბუთებებს, რომლებიც კითხვის ნიშის ქვეშ აყენებენ კავშირს სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მის გაცხადებულ მიზნებს შორის. ავტორი გვინფინებს, რომ სავარაუდო სწორხაზოვანი პროგრესია ანალიზიდან მიზნამდე, მიზნიდან მოქმედებამდე და მოქმედებიდან შედეგებამდე უფრო ილუზორულია, ვიდრე ფაქტობრივი. მრავალი ადმინისტრატორი აღიარებს სტრატეგიული დაგეგმვის ხარვეზებს, მაგრამ მაინც აგრძელებს მის გამოყენებას: „ამას წინათ ვკითხე სამ კორპორაციულ ადმინისტრატორს, რა გადაწყვეტილებები მიიღეს მათ ბოლო წელს ისეთი, როგორსაც არასოდეს მიიღებდნენ, ეს რომ მათი კორპორაციული გეგმით არ ყოფილიყო გაწერილი. სამივეს გაუჭირდა გამოეყო ერთი რომელიმე ასეთი გადაწყვეტილება, რადგან ყველა მათ გეგმას ეწერა „საიდუმლო“ ან „კონფიდენციალური“. მე ვკითხე, როგორ უნდა ესარგებლათ მათ კონკურენტებს ეს გეგმები რომ ჰქონოდათ. სამივემ დაბნეულად მიპასუხა, რომ ისინი ვერანაირ სარგებელს ვერ ნახავდნენ. ეს ადმინისტრატორები კორპორაციული დაგეგმვის მკაცრი დამცველები იყვნენ“ (რასკელ აკოფის ციტატა, იხ. მინცბერგი, 1994 წ. გვ. 98).

დაგეგმვა გრძელდება, რადგან იგი დიდ როლს თამაშობს ორგანიზაციის უწყვეტ დრამაში. ქუინი აღნიშნავს: „კარგი კორპორაციული დაგეგმვა, რომელიც კი ოდესმე მინახავს, ჰგავს წვიმაში ცეკვის რიტუალს. მას არანაირი გავლენა არა აქვს ამინდზე, რომელიც წვიმის შემდეგ იქნება, მაგრამ ყველას, ვინც ცეკვაში მონაწილეობს, სჯერა, რომ მისი ქმედება შედეგს გამოიღებს. გარდა ამისა, მიმაჩნია, რომ კორპორაციულ დაგეგმვასთან დაკავშირებული მრავალი რჩევა და ინსტრუქცია მიმართულია ცეკვის დასახვეწად და არა ამინდის გასაუმჯობესებლად“ (ციტირებულია მინცბერგში, 1994 წ. გვ. 139).

განიხილავდნენ რა უნივერსიტეტებს, კოენმა და მარჩმა (1974 წ.) დაასახელეს ოთხი სიმბოლური როლი, რომლებსაც გეგმები ასრულებენ:

- **გეგმები არიან სიმბოლოები.** ორგანიზაციებს აქვთ მუშაობის შეფასების ძალიან ცოტა რეალურად არსებული ობიექტური საზომი მათ არაფერი აქვთ ისეთი, რასაც შეადარებენ, მაგალითად, მოგების ან გაყიდვების ციფრებს. როგორ ვმუშაობთ? – სინამდვილეში ამ კითხვაზე პასუხი არავინ იცის. დაგეგმვა არის სიგნალი, რომ ყველაფერი კარგადაა ან სიტუაცია მცირე დროში გაუმჯობესდება. სკოლა ან უნივერსიტეტი რომელიც აკრედიტაციას გადის, ეგრეთ

წოდებულ „თვით-ანალიზის პროცესში“ ებმება და წარმოადგენს ამბიციურ სტრატეგიულ გეგმას, რომელიც არ იქნება გამოყენებული მანამდე, სანამ კვლავ არ დადგება სტრატეგიული დაგეგმარების პროცესის გამეორების დრო.

- **გეგმები გარდაიქმნება თამაშად** დაგეგმვა ხდება ნებისყოფის გამოცდად იქცევა განსაკუთრებით იქ, სადაც მიზნები და მეთოდები გაურკვეველია. დეპარტამენტმა, რომელსაც სურს ახალი პროგრამის დანერგვა, უნდა დაასაბუთოს და გაამართლოს თანმხლები ხარჯები, ამისათვის კი უნდა დაიწყოს არსებითი დაგეგმვა. ადმინისტრატორს, რომელსაც სურს თავიდან აიცილოს „კი“-ს თქმა, მაგრამ არ აქვს რეალური საფუძველი, რომ „არა“ თქვას, შეუძლია დაკისრებული ვალდებულება შეასრულოს იმით, რომ მოითხოვოს გეგმა. პროცესის მიმდინარეობისას სარგებელი ხშირ შემთხვევაში მეტად იტყუება, ვიდრე შედეგები.
- **გეგმები ხდება ინტერაქციის საბაზი.** გეგმის შემუშავება აიძულებს დისკუსიების დაწყებას და შეიძლება ახალი პრიორიტეტების მიმართ ინტერესი და ვალდებულება გაზარდოს. ხანდახან ურთიერთქმედება დადებით შედეგებს იღებს, მაგრამ ზუსტი პროგნოზებიც იშვიათად კეთდება. დასკვნები იმის შესახებ, თუ რა მოხდება მომავალ წელს, განსაკუთრებით მგრძობიარეა ცვლილებების მიმართ, რადგან შეიძლება შეიცვალოს ადამიანები, პოლიტიკა, პოლიტიკოსები ან პრეფერენციები, ხოლო მსჯელობა მომავალზე ხშირად ცვლის შეხედულებებს იმის შესახებ, თუ რა უნდა გაკეთდეს დღეს სხვანაირად.
- **გეგმები გადაიქცევა რეკლამებად.** ხშირად იმას, რასაც გეგმას უწოდებენ, უფრო მეტად საინვესტიციო ბროშურაა. ეს არის მცდელობა დაარწმუნო კერძო ან სახელმწიფო დონორი ორგანიზაციები ინსტიტუციის მიმზიდველობაში. გეგმებს, როგორც წესი, ალამაზებენ პრიალა ფოტოებით, რომლებზეც მოჩანს მომხიბვლელი, ქება-დიდებას ამსახველი გამონათქვამები და იგრძნობა დეტალების შესამჩნევი დეფიციტი.

კონმა და მარჩმა (1974) კოლეჯის პრეზიდენტებს თხოვეს გამოეთქვათ საკუთარი შეხედულება გეგმასა და გადაწყვეტილებას შორის კავშირზე. პასუხები დაიყო ოთხ ძირითად კატეგორიად:

„ღიახ, ჩვენ გვაქვს გეგმა. ის გამოიყენება მთავარ პროექტში და ფაქტობრივი ადგილმდებარეობის შესახებ გადაწყვეტილებებში.“

„ღიახ, ჩვენ გვაქვს გეგმა. აი, ინებეთ. იგი შედგა ბოლო პრეზიდენტის ადმინისტრაციის დროს. ახლა ახალ გეგმაზე ვმუშაობთ.“

„არა, ჩვენ არა გვაქვს გეგმა. გვექნება. ახლა ვმუშაობთ მასზე.“

„ვფიქრობ, გეგმა სადღაც აქ უნდა იყოს. მის ჯონს, ხომ არ იცით, გვაქვს ჩვენი ათწლიანი ყოვლისმომცველი გეგმის ასლი?“ (გვ. 113).

შეფასება

ადამიანების, დეპარტამენტების ან პროგრამების მუშაობის შეფასება მნიშვნელოვანი ამოცანაა. ორგანიზაციები მნიშვნელოვან დროს, ენერჯიას და რესურსებს უთმობენ ადამიანების შეფასებას, მიუხედავად იმისა, რომ

ცოტას თუ სჯერა, რომ ეს პროცედურები მჭიდროდ არის დაკავშირებული გაუმჯობესებასთან. ორგანიზაციის მასშტაბით ჩატარებულ შესწავლას მოჰყვება გრძელი ანგარიშები, რომელთაც დიდი პომპეზურობით და ცერემონიებით წარმოადგენენ ხოლმე. უნივერსიტეტები იწვევენ საინსპექციო კომისიას ან სააკრედიტაციო გუნდებს, რათა სკოლები ან დეპარტამენტები შეაფასონ. სახელმწიფო მოითხოვს პროგრამების ეფექტიანობის რუტინულ შეფასებას. სოციალური მომსახურების უწყებები, როდესაც მნიშვნელოვანი პრობლემა ან საკითხი დგება, შესწავლას ან აუდიტს ატარებენ. ხანდახან ტარდება შიდა შეფასება ან გაიციმა რეკომენდაციები. ხანდახან შეფასებებს მოაქვს მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება. თუმცა ეს შედეგები ასეთივე სისწირით ქრებიან ან იბუდებენ ადამიანების გონებაში ან უფრო შორს – ადმინისტრატორების ფაილების კართოტეკის კარადაში. მაგრამ თუ გავითვალისწინებთ ორგანიზაციის საჭიროებას, რომ ხელი შეუწყოს სპონსორებს და მხარდამჭერებს შორის რწმენის და ნდობის მოპოვებას, მაშინ შეფასება გადამწყვეტ როლს თამაშობს.

შეფასება არწმუნებს დამკვირვებლებს, რომ ორგანიზაცია კეთილგონიერი, სერიოზული და კარგად მართულია. იგი გვარწმუნებს, რომ ორგანიზაცია მიზნებს სერიოზულად ეკიდება, მუშაობას ყურადღება ექცევა, ხოლო გაუმჯობესება უმაღლესი პრიორიტეტია. შეფასების პროცესი მონაწილეებს საშუალებას აძლევს ერთმანეთს გაუხიარონ შეხედულებები, თავი დააღწიონ ჩვეულებრივ რუტინას და ააგონ ახალი შეხედულებები (რადისი, 1980 წ.). მიუხედავად იმისა, რომ შეფასების გავლენა გადაწყვეტილებაზე ან ორგანიზაციულ ქცევაზე შეიძლება მარგინალური იყოს, მეთოდოლოგიური შეფასება თავისი მაგიური ციფრებით პოლიტიკური ბრძოლების ძლიერ იარაღს წარმოადგენს ან სულაც, დამაინტრიგებელ საინტერესო დასაბუთებას იმ გადაწყვეტილების გასამართლებლად, რომელიც უკვე მიღებულია (ვეისი, 1980 წ.).

ფლოდენი და ვაინერი ამტკიცებენ, რომ სახელმწიფო ორგანიზაციებში „შეფასება არის რიტუალი, რომლის ფუნქციაა შეამციროს მოქალაქეების მღელვარება და სამუდამოდ დაამკვიდროს სახელმწიფოს, როგორც რაციონალურის, ეფექტიანის და ანგარიშვალდებულის იმიჯი. შეფასების მოთხოვნამ შეიძლება შექმნას შთაბეჭდილება, რომ სახელმწიფო სერიოზულად არის დაინტერესებული სახალხოდ აღიარებული ისეთი მიზნების განხორციელებით, როგორცაა სტუდენტთა მიღწევების გაზრდა ან ცუდი კვების გამოსწორება. შეფასებები ნდობას აღძრავენ მაშინაც კი, როდესაც პროგრამები დაინტერესებული ჯგუფების დასამშვიდებლად იქმნება“ (1978 წ. გვ. 17).

კოლექტიური მოლაპარაკება

კოლექტიური მოლაპარაკებისას იკრიბება მუშათა პროფკავშირები და მენეჯმენტი. ისინი თანხმდებიან, რომ ნებისმიერი სადავო საკითხი გადაწყვედეს რეალურად მოქმედი ხელშეკრულების საფუძველზე. ეს პროცესი, როგორც წესი, ერთმანეთს უპირისპირებს ორ სხვადასხვა ინტერესს: პროფკავშირებს უნდა უკეთესი ხელფასები, შედავათები და კარგი სამუშაო პირობები წევრებისთვის; მენეჯმენტი მიზნად ისახავს ხარჯების შემცირებას და აქციონერების მოგების მაქსიმალურად გაზრდას. მოლაპარაკების მხარეები მიჰყვებიან ცნობილ სცენარს: „მოლაპარაკების მხარეები იძულებული არიან მოიქცნენ როგორც ოპონენტები, წარმომადგენლები და ექსპერტები. აჩვენონ, რომ თავიანთ თანაგუნდელებთან და მომხრეებთან იმის

სურვილით გაერთიანდნენ, რომ დამფუძნებელთა მიზნების შესრულება აიძულონ და მუდმივად აკონტროლონ სიტუაცია. სახალხო სცენაზე დომინირებს გაბრაზება და დაპირისპირება; ოპოზიციის, წამომადგენლობის და კონტროლის რიტუალები ქმნიან კონფლიქტის დრამას. ამავე დროს, მოლაპარაკების მონაწილე ერთმანეთს დაპირისპირებული მხარეების ლიდერებს შორის არსებობს ერთგვარი პირადი გაგების ელემენტებიც, როგორც, მაგალითად, რაიმე ნიშნის მიცემა და გვერდითი დისკუსიები“ (ფრიდმანი, 1994 წ. გვ. 86-87).

ზედაპირზე მოლაპარაკების პროცესი ისე მოჩანს, როგორც უთანხმოებით გამოწვეული პოლიტიკური ბრძოლა, სადაც შეუპოვრობა და ძალაუფლება განსაზღვრავს, თუ როგორ გადანაწილდება მწირი რესურსები უფრო ღრმად თუ ჩაფიხედავთ, დავინახავთ, რომ მოლაპარაკება არის გულმოდგინედ გამოძერწილი რიტუალი, რომელიც იმ სპექტაკლს აჩვენებს, რომელსაც სხვადასხვა აუდიტორია მოითხოვს. სცენარიდან გადახვევა დიდ რისკთან არის დაკავშირებული: „ახალგაზრდა ადმინისტრატორმა კომპანიაზე ძალაუფლება ხელში აიღო იმ განზრახვით, რომ ჩაეცხრო დავა და კონფლიქტი მენეჯმენტსა და მუშათა პროფკავშირებს შორის. მან ჩაატარა კომპანიის სახელფასო სტრუქტურის შესწავლა და მივიდა მოლაპარაკებების მაგიდასთან, რათა საკუთარი წინადადება წარმოედგინა. ინფორმაცია მიაწოდა პროფკავშირების წარმომადგენლებს იმის შესახებ, თუ რა სამუშაო ჩაატარა და შესთავაზა მეტი, ვიდრე ისინი მოელოდნენ. პროფკავშირების გაკვირვებულმა ლიდერებმა საშინლად გალანძღეს ადმინისტრატორი, კოლექტიური მოლაპარაკების ჩაშლის გამო და მოითხოვეს მის მიერ შეთავაზებულ ანაზღაურებაზე საათში დამატებით ხუთი ცენტის დამატება“ (ბლუმი, 1961 წ. გვ. 63-64).

ანალოგიური პრობლემები იქნა წარმოჩენილი ფრიდმანის მიერ ორმხრივად სასარგებლო მოლაპარაკებების შესახებ დაწერილ ნაშრომში (სადაც ყურადღება გამახვილებულია თანამშრომლობაზე, ურთიერთხელსაყრელ გარიგებაზე და არა კონფლიქტზე). საერთო კეთილდღეობის შეწყვეტილი პროცესით იმედგაცრუებულმა მონაწილემ ამოიღულღლა: „ამან ჩვენ დაგვაზარალა. დასაწყისში ჩვენ ნამდვილად დავახლოვდით. ყველა ლაპარაკობდა. შემდეგ, ბოლო საათების განმავლობაში, ყველაფერი ისევ ძველებურად ნაგავს დაემსგავსა. იქნებ მაგიდაზე ხელი მაგრად უნდა დაგვებრაახუნებინა?“ (ფრიდმანი, 1994 წ. გვ. 216).

თეატრში, მსახიობები სცენარს თუ გადაუხვევენ, ამით ყველა სხვა მსახიობს მოუსპობენ თავიანთი ტექსტების სცენარის მიხედვით, თქმის საშუალებას. მოლაპარაკებები ისეა აგებული, რომ თითოეული მხარე დაარწმუნოს შედეგების გამირული ბრძოლის შედეგად მოპოვებაში, რასაც ხშირად უსვამენ ხაზს უიმედო, მთელი-ღამის ბრძოლის რიტუალის ვადის ამოწურვის შემდეგ, როდესაც გარიგება შედეგად მხოლოდ მას შემდეგ, როდესაც აღარაფრის იმედი აღარ გაქვს. თუ კარგად შეასრულებ, ეს მოქმედება გადმოსცემს გზავნილს, რომ ორმა მტკიცე ოპონენტმა ბევრი იბრძოლა მედგრად იმისთვის, რაც მათ მართებულად მიაჩნდათ (ბლუმი, 1961 წ.; ფრიდმანი, 1994 წ.). იგი ფარავს იმ რეალობას, რომელიც მსახიობებმა, როგორც წესი, წინასწარ იციან; მათ იციან, როგორ დამთავრდება ეს თამაში.

ძალაუფლება

ძალაუფლება, როგორც წესი, განიხილება როგორც რეალური პროდუქტი, რომელსაც ადამიანები ან სისტემები ფლობენ. ეს არის ის, რასაც შეიძლება დაეუფლო, გამოიყენო ან გაანაწილო. მაგრამ ძალაუფლება, თავისი არსით, ბუნდოვანი და არასაიმედოა. ადვილი არ არის განმარტო, რა არის ძალაუფლება, ვინ ფლობს მას ან როგორ მოიპოვო იგი. ზოგჯერ ის უფრო ძნელი გასაგებია, თუ როდის იყენებენ ძალაუფლებას. შენ ძლიერი ხარ მაშინ, როდესაც სხვები ფიქრობენ, რომ ასეთი ხარ.

ძალაუფლება ხშირად მიეწერება კონკრეტულ საქმიანობას. ადამიანები, რომლებიც კომიტეტების წევრები არიან და ბევრს ლაპარაკობენ როგორც წესი, აღიქმებიან რომ საქმესთან ახლო კავშირი აქვთ და ამდენად, ძალაუფლებას ფლობენ. ამ დროს შეიძლება ძალზე მცირე კავშირი იყოს საქმიანობასა და გავლენას შორის. კავშირი შეიძლება უარყოფითიც კი იყოს; უკმაყოფილოებმა შეიძლება ბევრი ილაპარაკონ და გაღიაზიანებულებმა შეიძლება მიმართონ ფუჭ პოლიტიკურ ინტრიგებს ან პოზირებას (ენდერუდი, 1976 წ.).

ძალაუფლება ხშირად მიეწერება კონკრეტულ ადამიანებს ან ჯგუფებს, რომლებიც ანგარიშგაღებულნი არიან კონკრეტულ შედეგებზე. თუ უმუშევრობის ან დანაშაულის დონე შემცირდება, პოლიტიკური თანამდებობის პირები თავის დამსახურებად მითვლიან. თუ ფირმის მოგება აიწვეს, ჩვენ ამას ვთვლით მთავარი ადმინისტრატორის დამსახურებად. თუ პროგრამა იწყება და ყველაფერი უკეთესობისკენ მიდის, ამას მოაქვს წარმატება. მითები ეფექტიანი მართვის შესახებ წარმატებას მაღალი თანამდებობის პირებს მიაწერენ. იმის მიუხედავად, კარგად მიდის საქმე თუ ცუდად, ჩვენ მაინც პასუხისმგებლობის ვინმესთვის მიკუთვნება გვიყვარს. კოენი და მარჩი კოლეჯის პრეზიდენტის შესახებ წერენ:

პრეზიდენტები საკუთარი ძალაუფლების ფარგლების შესახებ მოლაპარაკებას აუდიტორიასთან აწარმოებენ. შედეგად კამპუსის მრავალწლიანი პრობლემების განავლობაში, კოლეჯის მრავალი პრეზიდენტი ცდილობდა ხაზი გაესვა საპრეზიდენტო კონტროლის შეზღუდვებზე. წარმატების შემთხვევაში პრეზიდენტები საკუთარ დამსახურებად მითვლიდნენ პოზიტიურ შედეგებს. მსგავსი სიტუაციები ქმნის ძლიერი პრეზიდენტების შესახებ წარმოდგენებს. ალბათ, პირებს, რომლებიც ყველაზე მეტად ექვემდებარებიან სიმბოლურ ხელმძღვანელობას (მაგალითად აუტსაიდერები) ურჩევნიათ გადაჭარბებულად წარმოადგინონ პრეზიდენტის ძალაუფლება. იმ ადამიანებს, რომლებიც ამ დაწესებულებაში ეცადნენ პრეზიდენტის დახმარებით რაიმეს (მაგალითად განათლების რეფორმის) განხორციელებას, ურჩევნიათ დააკნინონ პრეზიდენტის ძალაუფლება ან პრეზიდენტის ნება (1974 წ. გვ. 198-199).

ედელმანის მიხედვით: „ლიდერები ლიდერობენ, მიმდევრები მიჰყვებიან, ხოლო ორგანიზაცია ყვევის. მიუხედავად იმისა, რომ მისი ეს ლოგიკა საკმაოდ გავრცელებულია, შეიძლება იგი არასწორი და შეცდომაში შემყვანი აღმოჩნდეს. კონკრეტული მიმართულებით მიმავალი ხალხის მცირედად წინსვლამ შეიძლება მართლაც რეალურად განსაზღვროს კავშირი ლიდერებსა და მიმდევრებს შორის. წარმატებულ მმართველობას ჰყავს

მიმდევრები, რომლებსაც სჯერათ თავიანთი ლიდერის ძალაუფლების. სჯერათ რა ამისი, ამ ადამიანებს აქვთ სტიმული, რომ ნებისმიერი პოზიტიური მოვლენა მმართველობის სადავეების მქონე ინდივიდების საქციელს დაუკავშირონ“ (1977 წ. გვ. 73).

ვარაუდი იმის შესახებ, რომ ძლიერი ლიდერები რაიმეს ცვლიან, დამაიმედებელია, მაგრამ ხშირად არასწორი. კოენი და მარჩი კოლეჯის პრეზიდენტების ბრძანებებსა და კონტროლს იმ ავტომობილის მძღოლს ადარებენ, რომელიც ბუქსაობს: „მის მარგინალურ მსჯელობას, მის უნარებს და მის იღბალს შეიძლება რაიმე მნიშვნელობა ჰქონდეს მისი მგზავრების ცხოვრებისეული პერსპექტივისთვის. ამის გამო მისი პასუხისმგებლობები მნიშვნელოვანია. მაგრამ გაასამართლებენ თუ არა მას კაცის მოკვლისთვის ან მისცემენ გამირობისთვის ორდენს, ეს აბსოლუტურად სცილდება მის კონტროლს“ (1974 წ. გვ. 203).

სხვა პროცესების მსგავსად, ლიდერის ძალაუფლება უფრო მეტად გარეგნული ფაქტორებით არის განპირობებული და არა კონკრეტული ქმედებებით. როდესაც ლიდერი რაიმეს ცვლის, ეს ხდება დრამის გაუმჯობესების და განახლების მეშვეობით – ახალი მითების შექმნით, რაც ცვლის წარმოდგენებს და ქმნის რწმენას.

შთაბეჭდილებების მართვა

პიტერ ვეილმა (1989 წ.) მენეჯმენტი დაახასიათა როგორც გამომსახველობითი ხელოვნება. ეს განსაკუთრებით ეხება ადამიანებს, რომლებიც ბიზნესის წამოწევისას ცდილობენ. მეწარმეების წინაშე მდგარ ერთ-ერთ ყველაზე მთავარ გამოწვევას ჩანასახში მყოფი იდეებისთვის ბაზარზე ადგილის მოსაპოვებლად აუცილებელი რესურსების შოვნა წარმოადგენს. ეს მოითხოვს ინვესტორების დარწმუნებას ამ იდეის ან პროდუქტის მომავალ ღირებულებაში. მეწარმეები, როგორც წესი, ყურადღებას ამახვილებენ დამაჯერებელი და საიმედო ბიზნესგეგმის შედგენაზე, რომელიც ხატავს ვარდისფერ ფინანსურ სურათს, რომელსაც თან ახლავს „PowerPoint“-ში შესრულებული პრეზენტაცია, სავსე ინფორმაციით ახალი იდეის შესაძლებლობათა შესახებ.

ზოტის და ჰაის მიერ ჩატარებული ორწლიანი კვლევები ამტკიცებს, რომ დაფინანსების საკითხის გადაწყვეტისას სიმბოლოები ბევრად დიდი ძალის მატარებელია, ვიდრე კონკრეტული ციფრები (2007 წ.). ავტორებმა ის მეწარმეები, რომლებმაც რესურსების ღირსის წილი დააგროვეს, შეადარეს სხვა მეწარმეებს, რომლებმაც ასეთ კარგ შედეგებს ვერ მიაღწიეს. მათი შედეგები გვიჩვენებენ „მეწარმეებს, როგორც პირვანდელი წარმოდგენების აქტიურ შემქმნელებს და კულტურული ინსტრუმენტის გამოყენების პოტენციურად კვალიფიციურ მომხმარებლებს ... სიმბოლოების ეფექტური გამოყენების მეშვეობით, მეწარმეებს შეუძლიათ გამოძერწონ საინტერესო სიმბოლური სამყარო, რომელიც ანეიტრალურებს მათი ფირმის პირველად სისუსტეს და გაურკვეველობას.“ (გვ. 100-101).

რესურსები მიიღეს იმ მეწარმეებმა, რომლებმაც დრამატურგიული ელფერით წარმოაჩინეს საკუთარი თავი, თავიანთი კომპანიები და თავიანთი პროდუქტი და არ დაეკრძა მხოლოდ ტექნიკურ დაპირებებს და ფინანსურ ანალიზს. გამარჯვებულები იცნობდნენ თავის აუდიტორიას, თავის სასარგებლოდ გამოიყენეს საწარმოს დადებითი მახასიათებლები და

ბიზნესასოციაციები, ეცვათ სათანადო ტანსაცმელი, რათა თავისუფლად შერეოდნენ კლიენტებსა და ინვესტორებს; განსაკუთრებით გამოკვეთეს თავიანთი პროდუქციის სიმბოლური ღირებულებები, აქცენტი გააკეთეს თავიანთი საწარმოს ორგანიზაციულ კულტურაზე, ყურადღება მიაპყრეს უნიკალურ პროცესებს, გამოჰყვეს პერსონალური მიღწევები და ჰყვებოდნენ კარგ ამბებს.

ნათქვამია, რომ თანხების გაცემა უფრო გულის საქმეა და არა – თავის. მნიშვნელოვანი სიმბოლოების გამოყენებით მეწარმეებმა შეძლეს ინვესტორების საფულის მოჭერილი ძაფების გახსნა. გულმოდგინედ დადგმული თეატრალური წარმოდგენის მეშვეობით მათ ოსტატურად მართეს შთაბეჭდილებები.

რეზიუმე

ორგანიზაციებზე სიმბოლური თვალსაზრისით მსჯელობენ უფრო მათი გარეგნული მხარის, ვიდრე შედეგების მიხედვით. სწორად დადგული დრამა აუდიტორიის მოლოდინს ამართლებს. პროდუქცია ხელს უწყობს ორგანიზაციების მიზნებისადმი რწმენის და იმედების გადრმაგებას. სტრუქტურები, რომლებიც ცოტას აკეთებენ საქმიანობის კოორდინირებისათვის და ოქმები, რომლებიც იშვიათად აღწევენ სასურველ შედეგებს, მაინც თამაშობენ მნიშვნელოვან სიმბოლურ როლს. ისინი გვთავაზობენ შიდა შეკავშირების მექანიზმს. ისინი ეხმარებიან მონაწილეებს, რომ გადაჭრან პრობლემები, დასახონ მიზანი და ითამაშონ დაკისრებული როლი ისე, რომ შეცდომით არ წარმოთქვან სიტყვები, არ გადასწიონ უკანა პლანზე მთავარი როლების შემსრულებლები და არ აურიონ კომედია ტრაგედიაში. გარე აუდიტორიას ისინი საიმედოობასა და დახმარებას სთავაზობენ.

დრამატურიკული კონცეფციები ხელახლა განსაზღვრავენ ორგანიზაციულ დინამიკას. ისტორიულად, მენეჯმენტის და ორგანიზაციის თეორიები ყურადღებას ამახვილებდნენ სასარგებლო და ეფექტურ საკითხებზე. ჩვენ ვხედავთ პრობლემებს, ვცდილობთ მათ გადაჭრას და მერე ვსვამთ კითხვას: „რას მივაღწიეთ?“ ხშირად პასუხი არის: – „არაფერს“ ან „ბევრს არაფერს“. ხშირად ვიმეორებთ ხოლმე ერთ ძველ გამონათქვამს, „რაც უფრო მეტი რამ იცვლება, მით უფრო მეტი რამ რჩება შეუცვლელი“. ასეთი გზავნილი შეიძლება გულის გამტეხი და გამაწბილებელი იყოს. იგი ხშირად წარმოშობს უსუსურობის განცდას და გაფიქრებინებს, რომ არასოდეს არაფერი გამოსწორდება. თავის ნაწარმოებში „*იმედი ბოლოს კედება*“ სტადს ტარკელი კარგად ამბობს: „ყველა ეპოქაში თავდაპირველად არსებობდა ეჭვები, წინ სვლის და აზრის გულახდილად გამოხატვის შიში, მაგრამ ის თვისება, რომელიც სტიმულს აძლევდა და აღანთებდა მეომრებს, იყო *იმედი*, და მერე – *მოქმედება*. იქ იშვიათად იყო სასოწარკვეთილება და უიმედობა. ზოგიერთები გვერდით ხაზზე მდგომნი, მაგალითად, მაყურებლები, რომლებიც თავს უიმედოდ და უძლურებად გრძნობდნენ, სხვისი ასეთი მგზნებარე მოქმედებების გამო, თავადაც იმედით განიმსჭვალებოდნენ“ (2004, გვ. XVIII).

თეატრისათვის დამახასიათებელი ნიშნების ორგანიზაციულ მართვაში გამოყენება მრავალ ადამიანს იმედით ალავსებს. ბევრი მიზეზის გამო, ჩვენ

შეიძლება ვიყოთ აღფლავლებულები, გულგატეხილები, გაწბილებულები, დაბნეულები ან ჩვენი რწმენის განახლების ძიებაში. ამიტომ ჩვენ ვქმნით ახალ თამაშს სახელად „ცვლილება“. პროცესის ბოლოს ვსვამთ შეკითხვას: რა გამოსწორდა? და რისი ლეგიტიმაცია მოხდა? კარგი თამაში გვარწმუნებს, რომ ყოველი დღე არის პოტენციურად უფრო ამაღლებებელი, აზრით და მნიშვნელობით სავსე, ვიდრე ბოლო დღე იყო. თუ საქმე ცუდად წავა, დახვეწე სიმბოლოები, გადასინჯე დრამა, შექმენი ახალი მითები ან სხვა მუსიკაზე იცეკვე.

ნაწილი მეექვსე:

ლიდერშიფის პრაქტიკის გაუმჯობესება

წიგნის წინა თავებში ჩვენ გამოვკვეთეთ თავისებურებები, რომლებიც ორგანიზაციების მართვის ოთხ განსხვავებულ მეთოდს ახასიათებს. თუმცა რთული სიტუაციის ანალიზი ერთი რომელიმე მეთოდის ჩარჩოებს სცილდება. არეული და ცვალებადი სამყარო იშვიათად წარმოქმნის მარტივ, მკაფიოდ განსაზღვრულ პრობლემებს. წიგნის ამ ნაწილში ვეცდებით, რამდენიმე პერსპექტივა გავაერთიანოთ მართვისა და ხელმძღვანელობის საკითხები მრავალწახნაგოვან ჭრილში წარმოვაჩინოთ.

მეთხოვეტე თავში ერთმანეთს შევადარებთ წესრიგის მოყვარულ რაციონალურობის სტერეოტიპსა და მენეჯერული მუშაობის უფრო დაუდგარ, რეაქტიულ რეალობას. ჩვენ წარმოვაჩინოთ, თუ როგორ იძენს განსხვავებულ მნიშვნელობებს ისეთი რუტინული აქტივობები, როგორებიცაა სტრატეგიული დაგეგმვა, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და კონფლიქტი, იმის მიხედვით, თუ რა კუთხით განიხილება ისინი. ჩვენ კონკრეტული მაგალითის საფუძველზე გამოვკვეთთ კაკაფონიას, რომელიც მხარეების მიერ რეალობის სხვადასხვაგვარად დანახვის შედეგად წარმოიქმნება. დაბოლოს, ჩვენ განვიხილავთ კვლევებს ეფექტიანი ორგანიზაციების და უფროსი რანგის მენეჯერების შესახებ, რათა ვნახოთ, როგორ შეესაბამება კვლევა ჩვენს თეორიას.

მეთექვსმეტე თავში შევისწავლით კონკრეტულ შემთხვევას, რომელიც მოგვითხრობს საშუალო დონის მენეჯერის შესახებ, რომელიც მოულოდნელ კრიზისს აწყდება ახალ სამსახურში გასვლის პირველსავე დღეს. ვაჩვენებთ, როგორ წარმოქმნის ზემოთ განხილული თითოეული პერსპექტივა პრობლემების გადაჭრის როგორც სასარგებლო, ისე არაპროდუქტიულ საშუალებებს ისეთ სიტუაციაში, როდესაც ფსონები და რისკები მაღალია.

მეჩვიდმეტე თავში კვლავ გუბრუნდებით ლიდერშიფის საკითხის განხილვას. ვიწყებთ ერთი ცნობილი ლიდერის კრიზისულ სიტუაციაში ყოფნის მაგალითით, რათა შევისწავლოთ ლიდერისა და გარემოებების ურთიერთქმედება. ჩვენ ვიკვლევთ ლიდერშიფის კონცეფციას და განვიხილავთ ეფექტიანი ლიდერებისათვის დამახასიათებელი თვისებების შესახებ ჩატარებულ კვლევებს. შემდეგ, ვაანალიზებთ რა ლიდერშიფის რამდენიმე პოპულარულ მოდელს, განვმარტავთ თითოეული ფრეიმისათვის დამახასიათებელი ლიდერის სახეს.

მეთვრამეტე თავი ეხება მარადიულ პრობლემას: ცვლილების განხორციელებას. ჩვენ განვიხილავთ თითოეული ფრეიმისმიერ შემოთვაზებულ პროგნოზირებად ბარიერს, გამოვეყოფთ და მივუთითებთ პრობლემების გადაწყვეტის სხვადასხვა გზებზე. შემდეგ ფრეიმების ინტეგრაციას ვახდენთ. ცვლილების სტრუქტურული მოდელით. ეს ორი ერთად ძლიერ რუკას ქმნის.

მეცხრამეტე თავი ფოკუსირებულია ეთნიკურობასა და სულისკვეთებაზე. ვიწყებთ იმის განხილვით, თუ რა არ გაკეთდა სწორად „ენრონში“. მიუხედავად იმისა, რომ „ენრონს“ ჰყავდა უამრავი ჭკვიანი, ენერჯული თანამშრომელი, მას აკლდა სიბრძნე და სულისკვეთება. ვამთავრებთ ეთიკური ქცევის ოთხი კრიტერიუმის განხილვით. ესენია: ავტორობა, სიყვარული, სამართლიანობა და მნიშვნელობა.

მეოცე თავი წარმოადგენს ინტეგრირებულ მაგალითს, სადაც ფართო პლანით დავაკვირდებით ქალაქის ერთ-ერთი პრობლემური საშუალო სკოლის ახალ დირექტორს საშიშროებით აღსავსე სამსახურის დაწყებიდან ერთი კვირის თავზე. ვაჩვენებთ, როგორ წარმოქმნის ფრეიმების ტანდემი პრობლემების უფრო ამომწურავ სურათს და გთავაზობთ საქმიანობის გაგრძელების უფრო იმედის მომცემ ვარიანტებს.

და ბოლოს, ეპილოგში, ვაჯამებთ წიგნის მთავარ გზავნილებს და განვიხილავთ რა არის აუცილებელი მომავალი ლიდერების აღზრდისთვის..

თავი მეოთხე

სხვადასხვა ფრეიმის ინტეგრირება ეფექტიანი პრაქტიკის მიზნით

არავის შეეძლო წინასწარ განეჭვრიტა მოვლენათა იმგვარი განვითარება, რასაც ადგილი 2001 წლის 11 სექტემბერს ჰქონდა ნიუ იორკში და რას უმზადებდა მომავალი ქალაქის მერს. საუზმის დროს გამართული შეხვედრისას მან გაიგო, რომ თვითმფრინავი შეეჯახა მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის ორიდან ერთ-ერთ კომპს. იგი დაუყოვნებლივ გაემართა შემთხვევის ადგილზე, მივიდა იმ დროს, როდესაც თვითმფრინავის დამანგრეველი შეჯახება მეორე კომპზე განხორციელდა. ახლა უკვე აშკარა გახდა, რომ ეს იყო დაგეგმილი ტერორისტული აქტი, უპრეცედენტო ადამიანური ტრაგედია და ღრმა სიმბოლური ჭრილობა ამ ქალაქისთვის.

ტრაგედიის შემდეგ ამერიკელმა ხალხმა დაინახა, ბევრის აზრით, სრულიად, გარდაქმნილი ჯულიანი – მგრძობიარე, ემოციური და მზრუნველი ლიდერი, რომლის ყველგან და ყოველთვის საჭირო ადგილზე ყოფნა შთამაგონებელი იყო როგორც ნიუ იორკელების, ისევე ყველა ამერიკელისთვის. მაგრამ მისი უდიდებულესობა კითხვის ნიშნის ქვეშ აყენებს თავის სავარაუდო პიროვნულ ტრანსფორმაციას: „11 სექტემბრის გარემოებებმა ჩემზე უფრო ღრმად იმოქმედა, ვიდრე ოდესმე რამეს უმოქმედა; მაგრამ ის აზრი, რომ მე თითქოს იმ დღეს სულ სხვა პიროვნება გავხდი, რომ თითქოს რუდი სხვანაირი იყო 11 სექტემბრამდე და 11 სექტემბრის შემდგომ აბსოლუტურად სხვაა, არასწორია. მე მზად ვიყავი გამკლავებოდი 11 სექტემბერს ზუსტად იმიტომ, რომ იგივე პიროვნება ვიყავი, რომელიც მთელი კარიერის მანძილზე, ყველა ღონეს ვხმარობდი, გამოწვევები მიმეღო..... შენ ვერ დაგასუსტებს ვერანაირი სიტუაცია. ეს ბალანსის ამბავია“ (ჯულიანი და კურსონი, 2002 წ.; გვ. X; XIII).

ამ უპრეცედენტო კრიზისის დროს ჯულიანმა მიმართა თავისი კოგნიტური და ბიჰევიორისტული სისტემის სხვადასხვა ასპექტებს, წინა გამოცდილებიდან ნასწავლ გაკვეთილებს. როგორც მერი ისე მისი ამომრჩეველები დრამატულად შეცვლილი გარემოებების წინაშე იდგნენ, რომლებიც ახლებურად აზროვნებას და ძველი ხედვის გადახალისებას მოითხოვდნენ. მაგალითად, სიმბოლიზმს ყოველთვის გამორჩეული ადგილი ეკავა ჯულიანის მმართველობაში, მაგრამ კიდევ უფრო მნიშვნელოვანი გახდა 9/11-ის შემდეგ. ამ პერიოდში პოლიტიკური დინამიკა, რომლის

საფუძველზეც ჯულიანი როგორც ისტორიული სახე გამოიკვეთა, ადარ იყო ძველებურად მნიშვნელოვანი.

ფრეიმების ჰარმონიზაცია და ახალ გარემოებებზე სწორად რეაგირება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მენეჯმენტისთვის, არამედ მმართველი ძალებისთვისაც (ლიდერშიფისთვისაც). ამ თავში ფრეიმები ერთმანეთთან კომბინაციაშია განხილული. რა მეთოდით არჩევთ ამა თუ იმ მოვლენის ფრეიმს? როგორ ახდენთ ერთსა და იმავე სიტუაციაში პერსპექტივების ინტეგრირებას? ჩვენ დავიწყებთ იმით, რომ კვლავ დავუბრუნდებით მენეჯერების ტურბულენტურ სამყაროს. შემდეგ შევისწავლით, რა ხდება მაშინ, როდესაც ადამიანები ერთსა და იმავე გამოწვევის შესახებ სხვადასხვა შეხედულებებს ეყრდნობიან. ჩვენ გთავაზობთ კითხვებს და სახელმძღვანელო მითითებებს, რათა ხელი შევუწყოთ იმაზე ფიქრს, თუ რომელი პრიზმა უფრო მოერგება ამ თუ იმ კონკრეტულ სიტუაციას. დაბოლოს, განვიხილავთ ლიტერატურას ეფექტიანი მენეჯერების და ორგანიზაციების შესახებ, რათა ვნახოთ, აზროვნების რომელი ტიპი უფრო დომინანტურია მოცემულ თეორიაში.

ცხოვრება როგორსაც მენეჯერები იცნობენ

ფართოდ გავრცელებული ისტორიები მენეჯერებს აღწერენ როგორც რაციონალურ კაცებსა და ქალებს, რომლებიც ხელქვეითების საქმიანობის დაგეგმვას, ორგანიზებას, კოორდინირებას და კონტროლს ახდენენ. პერიოდული გამოცემები, წიგნები და ბიზნეს-სკოლები წარმოგვიდგენენ თანამედროვე მენეჯერების პრიმიტიულ იმიჯს: მშვიდი, კარგად ორგანიზებული, სუფთა და დალაგებული მაგიდით, პრესტიჟული კოსტიუმით და თანამედროვე საინფორმაციო სისტემებით. ასეთი „სუპერმენეჯერები“ ქმნიან და განახორციელებენ შორსმიმავალ სტრატეგიებს, იღებენ პროგნოზირებად, სასურველ შედეგებს. ეს არის სიცხადის და წესრიგის დამაჯერებელი სურათი, რაც სამწუხაროდ, რეალობას არ შეესაბამება.

აბსოლუტურად სხვა სურათს იხილავთ, თუ მენეჯერებს თავიანთ სამსახურებში დააკვირდებით (კარლსონი, 1951 წ.; კოტერი, 1982 წ.; მინცბერგი, 1973 წ.; ლუთჰანსი, 1988 წ.). ეს არის აბსოლუტურად უწესრიგო ცხოვრება, ერთი სიტუაციიდან მეორეზე სწრაფი გადასვლებით გადაწყვეტილებები მიიღება საუბრების, შეხვედრების და მემორანდუმების ფლუიდურ, მბრუნავ მორევში. საინფორმაციო სისტემები გტვირთავენ დეტალებით განვლილ თვეში თუ გასულ წელს მომხდარი ამბების შესახებ. მიუხედავად ამისა, მაინც ვერ გაძლევენ პასუხს გაცილებით მნიშვნელოვან საკითხებზე: რა გავაკეთოთ ამის შემდეგ? ავღანეთში, თანამედროვე საინფორმაციო სისტემები საშტაბო სტრუქტურებს აწვდის მზა ინფორმაციას საბრძოლო ზონებიდან. მაგრამ ინფორმაციის უფრო სწრაფმა დენადობამ, დაჩქარების ნაცვლად, შეანელა ტაქტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, რადგან ახლა მაღალი რანგის ოფიცრები მიიჩნევენ, რომ უკეთესი იქნება, თუ გადაწყვეტილებებს ადგილებზე მიიღებენ. უმნიშვნელოვანესი სამიზნის დადგენის შემდეგ, „სპეციალური დანიშნულების ჯარებს“ შეიძლება დღეების განმავლობაში მოუწიოთ ცდა, სანამ ცეცხლის გახსნის ნებართვას მიიღებენ. ამ დროს კი სამიზნე დიდი ხნის გამჭრადია.

სანამ გადაწყვეტენ, რა გააკეთონ შემდეგ ეტაპზე, მენეჯერები უმეტესწილად მუშაობენ ინტიუიციასზე დაყრდნობით, იყენებენ რა გამოცდილებიდან მიღებულ დაკვირვებებს, გუმანს და განსჯის უნარს. გადატვირთულობის გამო არა აქვთ ბევრი ფიქრის, ანალიზის ან კითხვის დრო. მათთვის საჭირო იფორმაციის დიდ ნაწილს იღებენ შეხვედრებზე, ელექტრონული ფოსტით ან ტელეფონით. მოკლედ, ისინი არიან თავის მომაბეზრებელი ქურუმები, თანამედროვე ამრევები და კორპორაციული მაქინატორები.

როგორ შეიძლება, ერთმანეთს შევუთავსოთ მენეჯერების ფაქტობრივი სამუშაო და გმირის სახე? „როდესაც კი ამ დაუდებარი და ფანატიკური მაგალითის შესახებ ადმინისტრატორების ჯგუფებს პრეტენზიებს ვუცხადებ,“ – ამბობს ჰაროლდ ლივიტი, – „მიუხედავად მათი იერარქიული დონის ან ნაციონალიზმისა, პასუხში ყოველთვის იგრძნობა აღფრთხილებისა და აღიარების ნაზავი. ისინი უხალისოდ და ცოტაოდენი მორიდებით აღიარებენ, რომ აღწერა შეეფერება, მაგრამ მათ არ უყვართ, როდესაც ამის შესახებ საუბრობენ. ისინი რომ მართლა კარგი მენეჯერები ყოფილიყვნენ, უნდა ეგრძნობთ, რომ კონტროლის ქვეშ იქნებოდნენ, მაშინ მათი სამუშაო მაგიდებიც სუფთა იქნებოდა და მათი ოფისებიც ისევე წყნარად იმუშაებდნენ როგორც „მერსედისის“ ძრავა“ (1996 წ.; გვ. 294). მენეჯერებს თუ დააჯერებენ, რომ რაციონალურები უნდა იყვნენ და ყველაფერს გადააჭარბონ, ამან, გამოსწორების ნაცვლად შესაძლოა ისინი უფრო გამოუვალ მდგომარეობაში ჩააყენოს და მათი დემორალიზება მოახდინოს. მოეთხოვებათ გეგმის შედგენა და ორგანიზება, ამის მიუხედავად, ისინი, ხშირად, ირგვლივ ყველაფერს ურევენ და დაჭერობანას თამაშობენ. მათ უნდათ პრობლემების გადაჭრა და გადაწყვეტილებების მიღება, მაგრამ, როდესაც პრობლემები არასწორად არის დადგენილი და მისი გადაჭრის ვარიანტები უღიმამოა, კონტროლის განხორციელება ილუზიაა, ხოლო რაციონალურობა – დაგვიანებული იდეა.

ფრეიმების გადაკვეთა: ორგანიზაციები, როგორც რთული რეალობა

ორგანიზაციებში მუშაობას თან ახლავს მრავალი გარემოება, რომელიც შეიძლება სხვადასხვანაირად იქნეს გაგებული. 15.1. გამოსახულება ჩვენთვის ნაცნობ პროცესებს გვინვენებს ოთხი პერსპექტივის მეშვეობით და როგორც გამოსახულებაზე წარმონიღი ნებისმიერი მოვლენა სხვადასხვა ფრეიმის გამოყენებით შეიძლება იქნეს გაგებული და სხვადასხვა მიზანს ემსახუროს. მაგალითად, დაგეგმვა წარმოშობს სპეციფიურ მიზანებს. მაგრამ იგი ასევე ქმნის კონფლიქტის განხილვის არენას და სიმბოლური მიშენელობების გადახედვის მქონე წმიდათა წმიდა შესაძლებლობად იქცევა.

რთული რეალობა ქმნის დაბნეულობას და კონფლიქტს, რადგან ადამიანები ერთსა და იმავე მოვლენას სხვადასხვა კუთხით უყურებენ. ერთხელ საავადმყოფოს ადმინისტრატორმა კრება მოიწვია, რათა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მიეღო. მთავარმა ტექნიკოსმა ამას ისე შეხედა როგორც გრძნობების გამოსატვის და ურთიერთობების აგების შესაძლებლობას. ექთნების უფროსი იმედოვნებდა, რომ ექიმებზე ძალაუფლებას მოიპოვებდა. სამკურნალო განყოფილების უფროსმა ამ შეხვედრას ისე შეხედა როგორც შესაძლებლობას კიდევ ერთხელ წარმოეჩინა საავადმყოფოს გამორჩეული მიდგომები სამედიცინო მომსახურების მიმართ.

ეს შეხვედრა კაკაფონიად იქცა, მსგავსად ისეთი მუსიკოსების ჯგუფისა, სადაც ყველა განსხვავებული პარტიტურიდან უკრავს.

გამოსახულება 15.1.

ორგანიზაციული პროცესის ოთხი ინტერპრეტაცია

პროცესი	სტრუქტურული ფრეიმი	ადამიანური რესურსის ფრეიმი	პოლიტიკური ფრეიმი	სიმბოლური ფრეიმი
სტრატეგიული დაგეგმვა	მიზნების დასახვის და რესურსების კოორდინირების სტრატეგია	შეკრებები მანაწილეობის ხელშესაწყობად	ასპარეზები კონფლიქტების განსახილველად და ძალაუფლების გასაერთიანებლად	პასუხისმგებლობის ჩვენების, სიმბოლოების წარმოქმნის და მოლაპარაკებების რიტუალი
გადაწყვეტილების მიღება	რაციონალური თანმიმდევრობა სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად	ღია პროცესი ვალდებულების შესაქმნელად	ძალაუფლების მოპოვების და გამოყენების შესაძლებლობა	ფასეულობების დადასტურების და შეკავშირების შესაძლებლობების მიცემის რიტუალი
რეორგანიზაცია	როლებისა და პასუხისმგებლობების გაერთიანება მათი ამოცანებსა და გარემოსთან შესაბამისობაში მოსაყვანად	ბალანსის შენარჩუნება ადამიანურ საჭიროებებსა და ფორმალურ როლებს შორის	ძალაუფლების ხელახალი გადანაწილება და ახალი კოალიციების შექმნა	ანგარიშვალდებულების და პასუხისმგებლობის იმიჯის შენარჩუნება; მოლაპარაკებები ახალ სოციალურ წესრიგზე
შეფასება	ჯილდოების და ჯარიმების განაწილების მეთოდები მუშაობის კონტროლი	უკურეაქცია ადამიანების ზრდისა და გამოსწორების ხელშესაწყობად	ძალაუფლების გამოყენების შესაძლებლობა	როლების თამაში საერთო რიტუალში
მოახლოებული კონფლიქტი	ორგანიზაციული მიზნების შენარჩუნება, როდესაც	ურთიერთობების შექმნა ადამიანების კონფლიქტურ სიტუაციაში ჩაყენების	ძალაუფლების მოპოვება გამარჯვების მიზნით განხორციელებული	საერთო ღირებულებების შექმნა და კონფლიქტის გამოყენება

	კონფლიქტს ხელმძღვანელობა აგვარებს	შედევად	გარიგებებით, იძულებით ან მანიპულირებით	მოლაპარაკების მიზნით
მიზნის დასახვა	გააგრძელებს ორგანიზაციის წაყვანა სწორი მიმართულებით	გააგრძელებს ხალხის წართვა და ღია კომუნიკაცია	მიეცით შესაძლებლობა ადამიანებს და ჯგუფებს რომ გამოხატონ ინტერესები	შექმენით სიმბოლოები და საერთო ღირებულებები
კომუნიკაცია	გადაეცით ფაქტები და ინფორმაცია	გაცვალებით ინფორმაცია, მოთხოვნები, საჭიროებები და გრძნობები	გაელენა მოახდინეთ სხვებზე ან მოახდინეთ მათი მანიპულირება	მოყვებით ისტორიები
შეხვედრები	ფორმალური გარემოებები გადაწვევტილების მისაღებად	არაფორმალური გარემოებები წართულობის და გრძნობების მიზნით გაზიარების მიზნით	კონკურენტული გარემოებები მომენტის მოსაგებად	წმინდა გარემოებები კულტურის აღსანიშნავად და გარდასაქმნელად
მოტივაცია	ეკონომიკური სტიმულები	ზრდა და თვითგამოხატვა	იძულება, მანიპულირება და ცდუნება	სიმბოლოები და დღესასწაულები

ის გაუგებრობა, რომელსაც იწვევს ადამიანების მიერ სამყაროს სხვადასხვა ლინზიდან დანახვა, ილუსტრირებულია ქვემოთ მოცემულ კლასიკურ მაგალითში.

ექიმი ეწინააღმდეგება ბრძანებას მენის კუნძულის დატოვების შესახებ

დოქტორი გრეგორ ო'კიფი სასტიკი ბრძოლების ეპიცენტრში აღმოჩნდა: აგერ უკვე 1200 წელია ყოველწლიურად მიმდინარეობს ბრძოლა მენის შტატში, ვინელჰავენის (კუნძულის მეთევზეთა გაერთიანება) ადგილობრივ მცხოვრებლებსა და „სამედიცინო მომსახურების ნაციონალურ სააგენტოს“ (NHSC-ს) შორის, რომელიც ო'კიფს ხელფასს უხდის და დაუინებოთ სთხოვს მიიღოს წინადადება დაწინაურებაზე და გახდეს მერილენდის შტატის ქალაქ როკვილში არსებული დეპარტამენტის ადმინისტრატორი.

ო'კიფს არ უნდა წასვლა და არც მის პაციენტებს უნდათ მისი გაშვება. კუნძულის მცხოვრებლები ისეთი აღელვებული არიან, რომ „NHSC“-ის ოფიციალური პირების გასაკვირად, მოიპოვეს სენატორ უილიამ კოენისა (რესპუბლიკელი სენატორი მენის შტატიდან) და აშშ-ის სამედიცინო და სოციალური მომსახურების მდივნის, მარგარეტ ჰეკლერის მხარდაჭერა დოქტორ ო'კიფის კუნძულზე დასატოვებლად.

უდავოა, რომ ო'კიფს კუნძულზე დარჩენას არ აიძულებს არც პრესტიჟი და არც სამსხურის მიმზიდველობა, სადაც იგი ქალაქის ერთადერთ ამბულატორიას ხელმძღვანელობს და კვირაში, არანაკლებ ორჯერ უხდება კრიტიკულად ავადმყოფი პაციენტების გადაყვანა კონტინენტის სხვადასხვა საავადმყოფოში, იქნება ეს სასწრაფო დახმარების ბორნებით, სანაპირო დაცვის კატარღებით, კერძო თვითმფრინავებით თუ კიბორჩხალების საჭერი ნაგებობით.

ძალიან მომთხოვნი იყო „სამედიცინო მომსახურების ნაციონალური სააგენტო“. ო'კიფს ან უნდა მიეღო დაწინაურება ან გადამდგარიყო. „NHSC“-ის ოფიციალური პირები ძალზე განაცვიფრა გასულ კვირას კუნძულის გაბრაზებული მცხოვრებლების მიერ ორგანიზებულმა სპროტესტო აქციამ, რასაც აუცილებლად მოჰყვებოდა სახელმწიფო მედიასაშუალებების დაინტერესება და მენის შტატიდან არჩეული კონგრესის წევრების მხრიდან კითხვები. „NHSC“-ი აცხადებს, რომ ის, ალბათ, ვეღარ ჩაანაცვლებს ო'კიფს კუნძულზე და მას, სააგენტოს აზრით, ამჟამად შესაძლებლობა აქვს, რომ კერძო სამედიცინო პრაქტიკა გააგრძელოს.

კოენი თავის თავზე წერდა, რომ დაბალი საფეხურის ბიუროკრატების არაგულისხმიერების გამო, მან თავი „გაწბილებულად იგრძნო.“ მაგრამ „NHSC“-ისთვის ო'კიფი არის იმ სამხედრო ორგანიზაციის ერთი რიგითი ქვეითი, რომელსაც ჰყავს 1,600-ზე მეტი ექიმი, რომლებიც იზოლირებულ, სამედიცინო თვალსაზრისით გაჭირვებულ თემებში

არიან გამწესებულები. და მას ეყო გამბედაობა, კითხვის ნიშნის ქვეშ დაეყენებინა ზემდგომი ოფიცრების ბრძანება.

„იგი ჰგავს ჯარისკაცს, რომელსაც ქალაქ ფორტ მაიერსში დარჩენა უნდოდა. ამიტომ გამოიყენა ტელეფონია და თავდაცვის მინისტრს ვირთხა უწოდა იმის გამო, რომ მისი სხვაგან გადაყვანა უნდოდა,“ განაცხადა თავის ხუთშაბათის სატელეფონო ინტერვიუში შირლი ბარტმა, სახელმწიფო ჯანდაცვის ფედერალური სამსახურის პრესმდივანმა (გუდმანი, 1983 წ. გვ. 1).

„NHSC“-ის ოფიციალურ პირებს სტრუქტურული ფრეიმის მიღმა დანახვის პრობლემა ჰქონდათ; მათ ჰქონდათ დავალება, რომელიც უნდა შეესრულებინათ და სტრატეგია ამ დავალების განსახორციელებლად. ოკიფმა დაინახა სიტუაცია ადამიანური რესურსების კუთხით. მან იგრძნო, რომ ის საქმე, რომელსაც აკეთებდა, იყო აზრის შემცველი და საჭირო. სენატორ კონისთვის კი ეს იყო პოლიტიკური საკითხი; უნდა მიეცათ კი წვრილი ბიუროკრატებისთვის იმის უფლება, რომ ზიანი მიეყენებინათ მისი ამომრჩევლებისთვის სამსახურებრივი ვალდებულებების უაზრო და და ბოროტად გამოყენების საშუალებით? ვინაღჰავენის მედგარი მოსახლეობისთვის ოკიფი იყო მითოლოგიური გმირების ტოლფასი: „თუ ოცი ღამიდან თუნდაც ერთ ღამეს მიეცა ძილის საშუალება, ის ბედნიერია, მაგრამ ყოველთვის ფეხზეა, იღიმის და მუშაობს.“ კუნძულის მცხოვრებლებს უამრავი ისტორია ჰქონდათ ოკიფის თავმდაბლობის, გამოცდილების, უნარების, ადამიანურობის, ერთგულების, ჭკუა-გონების, გამბედაობის და მზრუნველობის შესახებ.

როცა ამდენი ადამიანი სხვადასხვა ფილტრში ატარებს და შეისწავლის არსებულ სიტუაციას, გაურკვეველობა და კონფლიქტი გარდაუვალია. „NHSC“-ის ოფიციალური პირების უუნარობა, რომ გაეგოთ და ელიარებინათ სხვა პერსპექტივების არსებობა, გვიჩვენებს, თუ რა ძვირად უჯდება ზოგიერთებს სიტუაციისადმი მხოლოდ ერთი კუთხით მიდგომა. როდესაც ვინმეს ქმედებას გამართლებას ვერ უძებნით, ღირს დასვათ შეკითხვა: სხვადასხვა რეალობას ხომ არ ხედავთ თქვენ და ის. შენ უკეთესად იცი, რასთან გამკლავება გიხდება, როდესაც გესმის სიტუაციაში ჩართული სხვა პირების პერსპექტივაც, მაშინაც კი თუ ისინი არასწორია. მათ მოქმედებას განსაზღვრავს მათი აზროვნების სტილი და არა თქვენი.

ფრეიმების მორგება სიტუაციებზე

მოცემულ სიტუაციაში შეიძლება ერთი რომელიმე შემეცნებითი რუკა უფრო მეტად გამოგვადგეს, ვიდრე ყველა სხვა დანარჩენი. სტრატეგიული გზების გასაყარზე ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზზე ფოკუსირებული ლოგიკური პროცესი შეიძლება იყოს ზუსტად ის, რაც იმ დროს გვჭირდება. სხვა დროს შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი ვალდებულებების დადგენა იყოს ან ძალაუფლების ბაზის შექმნა. დიდი სტრესების დროს გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება გახდეს რიტუალის ერთგვარი ფორმა, რომელიც გეხმარება და, ამასთან, სიმშვიდე მოაქვს. მოვლენების შეფასების ან სხვების პერსპექტივების გაგების მიზნით ფრეიმების შერჩევა ანალიზის,

ინტუიციის და მხატვრულობის კომბინაციას მოიცავს. გამოსახულება 15.2 გვთავაზობს საკითხებს, რომლებიც ხელს უწყობენ ანალიზს და სტიმულს აძლევენ ინტუიციას. იგი ასევე გვთავაზობს პირობებს, რომლის დროსაც შეიძლება ეფექტიანი იყოს აზროვნების ყველა მეთოდი.

გამოსახულება 15.2

ფრეიმების შერჩევა

კითხვა	თუ კი:	თუ არა:
არის თუ არა ინდივიდუალური ვალდებულება და მოტივაცია წარმატების არსებითი ფაქტორი?	ადამიანური რესურსი სიმბოლური	სტრუქტურული პოლიტიკური
არის თუ არა გადაწყვეტილების ტექნიკური მნიშვნელოვანი?	სტრუქტურული	ადამიანური რესურსი პოლიტიკური სიმბოლური
ბუნდოვანების და გაურკვეველობის მაღალია?	პოლიტიკური სიმბოლური	სტრუქტურული ადამიანური რესურსი
არის თუ არა კონფლიქტი და მწირი რესურსები მნიშვნელოვანი?	პოლიტიკური სიმბოლური	სტრუქტურული ადამიანური რესურსი
თქვენ ქვევიდან ზევით სისტემით მუშაობთ?	პოლიტიკური	სტრუქტურული ადამიანური რესურსი სიმბოლური

- **არის თუ არა ვალდებულება და მოტივაცია არსებითი წარმატების მისაღწევად?** როდესაც წარმატებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს ისეთ საკითხებს, როგორცაა ადამიანების საქმისადმი ერთგულება, ენერჯია და უნარებს, რასაკვირველია, მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული ადამიანური რესურსებისა და სიმბოლური მიდგომები. რაიონული სკოლის მიერ დაწყებული ახალი სასწავლო პროგრამა ვერ იმუშავებს მასწავლებლის მხარდაჭერის გარეშე. დახმარება შეიძლება გაძლიერდეს ადამიანური რესურსების მიდგომით, როგორცაა მაგალითად მონაწილეობა და თვითმართვადი გუნდები ან სიმბოლური მიდგომებით, რომლებიც ინოვაციას მასწავლებლების მიერ მოწონებულ ფასეულობებსა და სიმბოლოებთან აკავშირებს.
- **არის თუ არა მნიშვნელოვანი ტექნიკური თვისებები?** როდესაც აუცილებელია რომ კარგი გადაწყვეტილება იყოს ტექნიკურად გამართული, მაშინ არსებითი მნიშვნელობა აქვს სტრუქტურული ფრეიმის ფოკუსირებას მონაცემებსა და ლოგიკაზე. მაგრამ გადაწყვეტილება მისაღები თუ უნდა იყოს ფართო საზოგადოებისათვის, მაშინ წინა პლანზე გამოდის და იზრდება ადამიანური რესურსების, პოლიტიკური ან სიმბოლური საკითხები.

შესაძლებელია თუ არა, რომ გადაწყვეტილების ტექნიკური თვისებები უმნიშვნელო გახდეს? ჩემი ერთი კოლეგა სამთვიან ბრძოლაში გაეხვია იმასთან დაკავშირებით, თუ ვის წაეკითხა შესავალი სიტყვა. ფაკულტეტს უნდოდა რომ ეს ყოფილიყო ერთი ცნობილი მეცნიერი, სტუდენტებს კი - კინოვარსკვლავი. პრეზიდენტი მზად იყო მოეწვია ნებისმიერი პირი, რომელიც ორივე მხარისთვის იქნებოდა მისაღები; მან ვერ დაინახა რაიმე სახის ტექნიკური კრიტერიუმი, რომელიც დაადასტურებდა, რომ ერთი არჩევანი მეორეზე უკეთესი იყო.

- რამდენად დიდია ბუნდოვანება და გაურკვეველობა?** თუ მიზნები მკაფიოა, მეთოდები კარგად გაიგეს, ხოლო ქცევა გონივრულად პროგნოზირებადია, მაშინ სავარაუდოა სტრუქტურული და ადამიანური რესურსების მიდგომების გამოყენება. თუ ბუნდოვანება და ორაზროვნება იზრდება, პოლიტიკური და სიმბოლური პერსპექტივები უფრო რელევანტური ხდება. პოლიტიკური ფრეიმის თანახმად, პირადი ინტერესების დაკმაყოფილება ხშირად წარმოქმნის გაურკვეველ და ქაოსურ კონკურენციას, რაც პოლიტიკურ ინტერვენციას მოითხოვს. სიმბოლური პერსპექტივა სიმბოლოებს განიხილავს როგორც რაციონალური ან პოლიტიკური ანალიზისთვის ძალიან რთულ და გაურკვეველ სიტუაციებში წესრიგის, მნიშვნელობის და „ჭეშმარიტების“ მოძებნის საუალებას. რ.ჯ. რეინოლდსის შემთხვევაში, რომელმაც კორპორაციის საკონტროლო პაკეტი კრედიტის მეშვეობით შეიძინა (რაც მეთერთმეტე თავშია განხილული), კრიტიკული მნიშვნელობის მქონე იყო კითხვა, რას აკეთებდნენ საპირისპირო მხარეს მდგომი ტენდერის მონაწილეები და რას ნიშნავდა ეს. ყველამ ინტენსიურად გამოიძია და შეისწავლა ეს კონკურსი და შეეცადა თვით ყველაზე სუსტი სიგნალების მნიშვნელობა გაეგო და წაეკითხა. როდესაც დადგა საბოლოო ეტაპის ყველაზე მთავარი მომენტი, ჰენრი კრავისმა გადაკვრით მიანიშნა, რომ ის შეიძლებოდა ტენდერიდან გავარდნილიყო. თავისი ნათქვამი რომ უფრო დამაჯერებელი გაეხადა, იგი მთელი ორი დღით, შაბათ-კვირას, წავიდა კოლორადოში, ზუსტად ფინალური ტენდერის წინ. ოპოზიციამ დაიტერა ეს სიგნალი და დაასკვნა, „ჰენრი ტენდერში არ მონაწილეობს.“ როგორც მეორე გუნდის ერთ-ერთმა წევრმა თქვა, „ეს იყო ფატალური შეცდომა.“

- არის თუ არა მნიშვნელოვანი კონფლიქტი და მწირი რესურსები?** ადამიანური რესურსების ფრეიმი საუკეთესოდ ერგება სიტუაციებს, სადაც მხარეები თანამშრომლობის მზაობას გრძნობენ. , როგორც ეს ხდება, მაგალითად, რენტაბელურ, მზარდ კომპანიებსა ან უნიფიცირებულ სკოლებში. მაგრამ როდესაც კონფლიქტი სერიოზულ სახეს იძენს და რესურსები – მწირია, როგორც წესი, წინა ხაზზე გამოდის კონფლიქტის, ძალაუფლების და პირადი ინტერესების დინამიკა. რეინოლდსის მაგვარ სატენდერო ომის სიტუაციებში, წარმატებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს პოლიტიკურ სტრატეგიას. სხვა შემთხვევებში მარჯვე ლიდერებმა შეიძლება ჩათვალონ, რომ სიმბოლიკის ფრეიმი ეხმარება პოტენციურ მეტოქეებს, რომ გაცდნენ განსხვავებულობის ფარგლებს და ერთად იმუშაონ. 1980-იანი წლების დასაწყისში იელის უნივერსიტეტი პარალიზებული იყო კანცელარიის მუშაკებისა და ტექნიკური პერსონალის გაფიცვით. არავინ იცოდა, მათ შორის იელის უნივერსიტეტის პრეზიდენტმა ა.

ბარტლემ ჯიამატიმაც კი, როგორ გადაეჭრა დავა. მაშინ ფილ დონაპიუმ თავის სატელევიზიო ეთერში გამოსასვლელად მოიწვია იელის წარმომადგენლები. პროფკავშირების წევრებმა ენერგიულად წარმოაჩინეს საკუთარი პოზიცია, ხოლო ჯიამატი ადმინისტრაციას წარმოადგენდა. აუდიტორია აქტიური და ხმაურიანი, მაგრამ პოლარიზებული იყო. პროგრამის თითქმის დასასრულს, ჯიამატიმ მამის, იტალიელი ემიგრანტის, ამბავი მოყვა, რომელიც მეზობლად არსებულ უნივერსიტეტში ჩარიცხეს. მოგვიანებით იგი იელის უნივერსიტეტში აღმოჩნდა. მამამისს არ ჰქონდა სწავლის ქირის გადახდის საშუალება, მაგრამ იელს ჰქონდა ერთი მთავარი ფასეულობა: „ჩარიცხვა უნარის მიხედვით, დახმარება – აუცილებლობისას.“ ამ ისტორიამ, საერთო ფასეულობის მოხსენიებამ და ხაზგასმამ შეძლო ამოეფსო ის უფსკრული, რომელიც მოწინააღმდეგე მხარეებს შორის არსებობდა.

- **თქვენ ქვეყიდან ზევით სისტემით მუშაობთ?** რესტრუქტურისაცია არის უშუალოდ ხელისუფლებაში მყოფი ადამიანების არჩევანი. გაუმჯობესების მიმართ ადამიანური რესურსების მიდგომა – ტრენინგები, შრომის გამდიდრება, გამრავალფეროვნება და მონაწილეობა – წარმატებით განხორციელებისათვის აუცილებლად საჭიროებს ზემდგომების მხარდაჭერას. ამის საპირისპიროდ, პოლიტიკური ფრეიმში უკეთ ერგება იმ ცვლილებებს, რომლებიც ქვეყიდან არის ინიცირებული. რადგან არაოფიციალური იერარქიის უფრო დაბალ საფეხურზე მყოფი ცვლილებების განმახორციელებელი აგენტები შედარებით იშვიათად ექცევიან ფორმალური ზემოქმედების ქვეშ, მათ უნდა მოძებნონ ძალაუფლების მოპოვების სხვა წყარო, როგორცაა, მაგალითად, სიმბოლური აქტები, რათა საკუთარ ფაქტორზე გადაიტანონ ყურადღება და ხელი შეუშალონ ოპონენტებს. 9/11-ის ტერორისტებს შეეძლოთ განუსაზღვრელი რაოდენობის სხვა სამიზნეები შეერჩიათ, მაგრამ მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია და პენტაგონი განზრახ იყო მონიშნული როგორც სიმბოლური დატვირთვის მქონე ფასეულობები.

15.2 გამოსახულებაზე მოცემული კითხვები ვერ ჩაანაცვლებს განსჯას და ინტუიციას, როდესაც მისაღებია გადაწყვეტილება როგორ შეაფასო ან უპასუხო სიტუაციას. მაგრამ მათ შეუძლიათ გზამკვლევის ფუნქცია შეასრულონ ყველაზე სანდო მოქმედების ტიპის შერჩევის პროცესში. კიდევ ერთხელ განვიხილოთ ჰელენ დემარკოს შემთხვევა (იხ. მეორე თავი). მის უფროსს პოლ ოსბორნს მნიშვნელოვანი ცვლილებების განხორციელების გეგმა ჰქონდა. დემარკოს მიაჩნდა, რომ ეს გეგმა იყო შეცდომა, მაგრამ ჩათვალა, რომ ვერ შეძლებდა ამ გეგმის პირდაპირ დაპირისპირებას. რა უნდა გაეკეთებინა მას? აქ მნიშვნელოვანი იყო ვალდებულების და მოტივაციის საკითხი ორი თვალსაზრისით, ერთი, რომ ელენი მხარს არ უჭერდა ოსბორნის გეგმას და მეორე, ელენმა არ იცოდა როგორ მოეძებნა ამ პრობლემის ისეთი გადაჭრა, რომელიც მისაღები იქნებოდა ოსბორნისთვის. ზემოთ მოტანილი გამოსახულების თანახმად, ამ დროს ღირდა გაეთვალისწინებინათ ადამიანური რესურსის ფრეიმში, რაც დემარკომ არ გააკეთა. გეგმის ხარისხი, ელენის აზრით, იმსახურებდა კრიტიკას, მაგრამ იგი დარწმუნებული იყო ოსბორნის, ტექნიკური არგუმენტების მიმართ, შეუვალობაში.

ამ საქმეში მნიშვნელოვანი როლი ბუნდოვანებამ ითამაშა. ტექნიკური საკითხები გასაგები და მკაფიოც რომ ყოფილიყო, ბინდით იყო გარემოცული მთავარი საკითხი: როგორ მოეხდინათ გავლენა ოსბორნზე. იმპლიციტურად დემარკომ აღიარა სიმბოლიზმის მნიშვნელობა, გამოიყენა რა თეატრის ფორმა (კვლევა, რომელიც არ იყო რეალურად კვლევა, ტექნიკური ანგარიში, რომელიც იყო შელამაზება), როგორც ელენის მთავარი სტრატეგია. გარდა ამისა, 15.2 გამოსახულება ამტკიცებს, რომ დემარკოს მდგომარეობა ყველაზე კარგად ესადაგება პოლიტიკურ ჩარხო კონცეფციას: რესურსები იყო მწირი, სიტუაცია-კონფლიქტური და ელენი ცდილობდა მასზე გავლენის მოხდენას ქვევიდან ზევით მეთოდით. არჩევანის ისარი იხრებოდა პოლიტიკისა და სიმბოლიკისკენ. ჰელენი მიჰყვა დინებას.

ჩვენ მექანიკურად ვერ მივყვებით 15.2 გამოსახულებაზე მოცემულ სახელმძღვანელო მითითებებს. ცალკეულ სიტუაციაში ადეკვატური რეაგირება უნარების საკითხია. ზოგიერთ შემთხვევაში თქვენი აზროვნების სტილმა შეიძლება უფრო ნაცნობი ჩარხო კონცეფციისაკენ წაგიყვანოთ. თუ, მიუხედავად ყველაფრისა, უკვე გამოცდილ მდგომარეობაში მოჩანს ხარვეზების ნიშნები, კიდევ ერთხელ გადახედეთ თქვენს პოზიციასა და სამოქმედო გეგმას. შეიძლება აღმოაჩინოთ სიტუაციის განმუხტვის ახალი, უფრო ამაღლებული და კრეატიული გზა. მაშინ დადგებით ახალი პრობლემის წინაშე: როგორ მიიტანოთ და გააგებინოთ თქვენი აღმოჩენა/თქვენს მიერ აღმოჩენილი სიასლე სხვებს, რომლებიც ჯერ კიდევ ძველი რეალობით ცხოვრობენ?

ეფექტიანი მენეჯერები და ორგანიზაციები

რეალურად ესმარება თუ არა სხვადასხვაგვარი ფრეიმი კონცეფციების გამოყენების უნარი მენეჯერებს, რომ გაშიფრონ მოვლენათა გამომწვევი მიზეზები და დასახონ რეაგირების ალტერნატიული გზები? თუ ასეა, როგორ ხდება ფრეიმების დანერგვა და ინტეგრირება ყოველდღიურ სიტუაციებში? ჩვენ განვიხილავთ სხვადასხვა მიმართულების კვლევებს, რათა პასუხი გავცეთ ამ შეკითხვებს. უპირველეს ყოვლისა, ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციულ უნარებთან დაკავშირებულ სამ მნიშვნელოვან გზამკვლევს: „სრულყოფილების ძიებაში“ (პეტერსი და ვატერმანი, 1982 წ.), „შეიქმნა, რათა დარჩეს“ (კოლინსი და პორასი, 1994 წ.) და „კარგიდან საუკეთესომდე“ (კოლინსი, 2001 წ.). ამის შემდეგ განვიხილავთ სამ ნაშრომს მენეჯერული საქმიანობის შესახებ, ესენია: „გენერალური მენეჯერები“ (კოტერი, 1982 წ.), „საჯარო პოლიტიკის მართვა“ (ლინი, 1987 წ.) და „ნამდვილი მენეჯერები“ (ლუთანსი, იულგეტსი და როზენკრანცი, 1988 წ.). დაბოლოს – მენეჯერების ფრეიმების ორიენტაციის შესახებ გამოცემულ ბოლოდროინდელ ნაშრომებს, რათა დავინახოთ ესადაგება თუ არა დღევანდელი აზროვნება დღევანდელ გამოწვევებს.

ორგანიზაციული სრულყოფილება

პეტერსის და ვატერმანის თეატრალიზებული ბესტსელერი „სრულყოფილების ძიებაში“ (1982 წ.) იკვლევს „რა აქვთ საერთო მაღალეფექტიან კორპორაციებს?“ პეტერსმა და ვატერმანმა შეისწავლეს მრეწველობის ექვსი მთავარი დარგის სამოცზე მეტი მსხვილი კომპანია, მათ შორის: მაღალი ტექნოლოგიები (მაგალითად, ციფრული ტექნოლოგიები და „IBM“), სამომხმარებლო პროდუქტები („კოდაკი“, Procter & Gamble), მრეწველობა (3M, „კატერპილარი“), მომსახურება („მაკდონალდსი“, „დელტა

ვარლაინზი“), პროექტების მართვა („ბონიგი“, „ბენტილი“) და ბუნებრივი რესურსები („ექსონი“, „დიუპონი“). კომპანიები შეირჩა როგორც მუშაობის ობიექტური კრიტერიუმების (მაგალითად, გრძელვადიანი ზრდა და რენტაბელობა), ისე პროფესიონალი და მცოდნე დამკვირვებლების განსჯის საფუძველზე.

კოლინსი და პორასი (1994 წ.) შეეცადნენ ჩაეტარებინათ, როგორც მათ უწოდეს, პროგრესული და გავლენის მქონე კომპანიების ანალოგიური შესწავლა, მაგრამ ისინი ეცადნენ, ძირითადად, განეხილათ პეტერის და ვატერმანის ნაშრომში მოცემული ორი მეთოდოლოგიური შეზღუდვა. კოლინსმა და პორასმა ჩართეს შესადარებელი ჯგუფი (რაც არ გეხვედბა პეტერის და ვატერმანის ნაშრომში), ადარებდნენ რა ყოველი მათგანის მუშაობის საუკეთესო რეჟიმს იმავე დარგის მსგავსი ისტორიის მქონე მეორე კომპანიას. შესადარებელი წყვილები ასე გამოიყურებოდნენ: „სტიბანკი“ და „ჩიზ მანჰეტენი“, „ჯენერალ ელექტრიკი“ და „ვესტინგჰაუსი“, „სონი“ და „კენვუდი“, „პიულიტ-პაკარდი“ და „ტეხასის ინსტრუმენტები“, „მერკი“ და „პფაიზერი“. კოლინსმა და პორასმა გამოყვეს გრძელვადიანი შედეგები, შემოიფარგლნენ რა თავიანთი კვლევისას იმ კომპანიებით, რომლებსაც მინიმუმ ორმოცდაათი წლის ისტორია ჰქონდათ და მრავალი ათწლეულის განმავლობაში თანმიმდევრულად და წარმატებულად მუშაობდნენ.

კოლინსმა (2001 წ.) გამოიყენა კოლინსის და პორასის მსგავსი შედარებითი მიდგომა, მაგრამ ძირითადი ყურადღება მიაპყრო წარმატების მეორე კრიტერიუმს: ნაცვლად ორგანიზაციებისა, რომლებიც შესანიშნავად მუშაობდნენ მრავალი წლის განმავლობაში, მან დაადგინა კომპანიების ჯგუფი, რომლებმაც დრამატულ წინსვლას მიაღწიეს საშუალოდან აღმატებულ დონემდე და შეადარა ისინი ანალოგიურ კომპანიებს, რომლებიც ჩვეულებრივ დონეზე დარჩნენ.

სამივე შესწავლამ დაადგინა უმაღლესი კომპანიების შეიდი თუ რვა უმნიშვნელოვანესი მახასიათებელი, რომლებიც, რაღაც თვალსაზრისით, კიდევაც ჰგავდნენ სხვებს და კიდევაც განსხვავდებოდნენ მათგან, რასაც გვიჩვენებს გამოსახულება 15.3. სამივე ამტკიცებს, რომ უმაღლესი რანგის კომპანიები პარადოქსებით ხასიათდება. ისინი არიან გახსნილი, მაგრამ ამავე დროს შეკრული, მაღალდისციპლინირებული, მაგრამ, ამავე დროს, ანტრეპრენიორული. პეტერის და ვატერმანის „მოქმედებისკენ მიდრეკილება“ და კოლინსის და პორასის „ბევრი გამოსცადე, დატოვე რაც მუშაობს“ – ორივე მოგვანიშნებს რისკზე და ექსპერიმენტების ჩატარებაზე, როგორც საუკეთესო საშუალებაზე, რომ ისწავლო და თავიდან აიცილო ანალიზით გამოწვეული დადამბლავება. სამივე ნაშრომი ხაზგასმით აღნიშნავს იდენტობის მკაფიოდ დადგენის აუცილებლობას, რაც ხელს უწყობს კომპანიას იაროს სწორი მიმართულებით და ზუსტად იცოდეს რა არ უნდა აკეთოს.

სამიდან ორ ნაშრომში ხაზგასმულია ის, რაც მათ არ აღმოუჩენიათ: ქარიზმატული, ზღაპრული ხელმძღვანელობა. კოლინსის და პორასის (1994 წ.) და კოლინსის (2001 წ.) ორივე ნაშრომში განხილული არიან ლიდერები, რომლებიც, როგორც წესი, ადგილობრივები იყვნენ და ყურადღებას ამახვილებდნენ თავიანთი ორგანიზაციების, და არა პირადი, რეპუტაციის შექმნაზე. კოლინსის „მე-5 დონის“ ლიდერები მოტივირებული, მაგრამ უფრო მორიდებულიები, უკიდურესად დისციპლინირებული და ბეჯითად

მომუშავენი იყვნენ. ამასთან, წარმატებას თავიანთ კოლეგებს მიაწერდნენ და არა საკუთარ თავს.

როგორც 15.3 გამოსახულებაზე ნაჩვენები, სამივე ნაშრომმა წარმოადგინა სამფრემიანი მოდელი. ყურადღება მიაქცეოთ, რომ სრულყოფილების არც ერთი მახასიათებელი პოლიტიკური არ არის. ნუთუ ეფექტიანი ორგანიზაცია გამორიცხავს პოლიტიკას? იქნებ ავტორებს გამორჩაოთ რამე? მათი ნიმუშები თავისი ბუნებით ფოკუსირებული არიან კომპანიებზე, რომლებსაც ზრდის და რენტაბელობის ხანგრძლივი ისტორია გააჩნიათ. ორგანიზაციის შიდა კონკურენცია და თანამშრომლებს შორის ზურგს უკან ლანძღვა ნაკლებად არის შესამჩნევი გამარჯვებულ გუნდებში, ვიდრე წაგებულებში. როდესაც რესურსები შედარებით ბევრია, პოლიტიკური დინამიკა ნაკლებად თვალსაჩინოა, რადგან სუსტი აქტივები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს საპირისპირო ინტერესების გამოსახად. გაისვენეთ, რომ ძლიერ კულტურას ახასიათებს ჰომოგენურობის ზრდა (ადამიანები უფრო ერთგვარად ფიქრობენ). უნიფიცირებული კულტურა ამცირებს კონფლიქტს და პოლიტიკურ დაძაბულობას ან უფრო ადვილად სამართავს ხდის მათ.

წარმატებულ კომპანიებშიც კი ძალაუფლება და კონფლიქტი, ალბათ, უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ამ ნაშრომებშია ასახული. ჰკითხეთ რამდენიმე მენეჯერს: „რა ხდის თქვენს ორგანიზაციას წარმატებულს?“ ისინი იშვიათად საუბრობენ კოალიციებზე, კონფლიქტზე ან მიზნის მისაღწევ ნებისმიერ საშუალებაზე. მაშინაც კი, როცა ეს მნიშვნელოვანი საკითხია, პოლიტიკა, როგორც წესი, კაბინეტში რჩება, რის და საჯაროდ არ გამოიფინება. მაგრამ თუ ჩვენ გადავიტანთ ფოკუსს ეფექტიანი ორგანიზაციიდან ეფექტიან მენეჯერზე, მაშინ აბსოლუტურად განსხვავებულ სურათს მივიღებთ.

ეფექტური უფროსი მენეჯერი

კოტერმა (1982 წ.) ინტენსიურად შეისწავლა თხუთმეტი კორპორაციის გენერალური მენეჯერი. მისი მოდელი მოიცავდა „ადამიანებს, რომლებსაც მრავალფუნქციური პასუხისმგებლობის მქონე თანამდებობები ეკავათ“ (გვ. 2); თითოეული მათგანი მართავდა რამდენიმე ასეული თანამშრომლისგან შემდგარ ორგანიზაციას. ლინმა (1987 წ.) გააანალიზა ქვეკაბინეტური დონის ადმინისტრატორები აშშ-ის მთავრობაში. პოლიტიკური ნიშნით დანიშნულ პირებში, რომლებიც პასუხისმგებელი იყვნენ, ძირითადად, ფედერალურ უწყებებზე. ლუთჰანსმა, იოდგეტმა და როზენკრაცმა (1988 წ.) შეისწავლეს მენეჯერების უფრო დიდი, მაგრამ ნაკლებად ელიტური მოდელი, ვიდრე კოტერმა და ლინმა. მათ, სხვადასხვა დონეზე, დაახლოებით, 450 მენეჯერიანი მოდელით, შეისწავლეს ყოველდღიური საქმიანობა და განმარტეს როგორ უკავშირდებოდნენ ეს საქმიანობები წარმატებასა და ეფექტიანობას. 15.4 გამოსახულება გვიჩვენებს თავისებურებებს, რომლებიც ამ ნაშრომებში გამოყოფილია როგორც წარმატების მთავარი ფაქტორები.

Formatted: German (Germany)

გამოსახულება 15.3

სრულყოფილი ან ილუზორული კომპანიების დამახასიათებელი ნიშნები

ფრეიმი	პეტერსი და ვატერმანი, 1982 წ.	კოლინსი და პორასი, 1994 წ.	კოლინსი 2991 წ.
სტრუქტურული	ავტონომია და ანტრეპრენიორობა; სწრაფვა მოქმედებისკენ; მარტივი ფორმა, სუსტი კადრები	საათის შემქმნელი და არა საათზე მაყურებელი; სცადე ბევრი, დატოვე რაც მუშაობს	დაუპირისპირდი სისასტიკის ამსახველ ფაქტებს; „ზღარბის კონცეფცია“ (მსოფლიოში საუკეთესო, ეკონომიკის მამოძრავებელი ძალა); ტექნოლოგიური აქსელერატორები; „მოდრავე ბორბალი“ და არა „საბედისწერო ყულფი“
ადამიანური რესურსების	ახლოს კლიენტთან; კადრების პროდუქტიულობა	ადგილობრივი მენეჯემენტი	„მე-5 დონის ლიდერშიფი“; „პირველად ვინ, მერე რა“
პოლიტიკური			
სიმბოლიკის	პრაქტიკული, ფასეულობით მოტივირებული; გახსნილიც და შეკრულიც; ნაცნობ საქმეზე ორიენტირებული	დიდი, რთულად მიღწევადი, თამამი მიზნები; კულტის მაგვარი კულტურა; საკმარისად კარგი არ ნიშნავს კარგს; შეინარჩუნე ბირთვი; ხელი შეუწყვე პროგრესს; უფრო მეტი, ვიდრე მოგება	ნურასოდეს დაკარგავ რწმენას; ზღარბის კონცეფცია (მგრძობიარე); დისციპლინის კულტურა

გამოსახულება 15.4

გამოწვევები მენეჯერის საქმიანობაში

ფრეიმი	კოტერი (1982 წ.)	ლინი (1987 წ.)	ლუთჰანსი, იოდგეტსი და როზენკრანცი (1988 წ.)
სტრუქტურული	<p>თვალი ადევნე დიდ, რთულ საქმიანობას</p> <p>დასახე მიზნები და პოლიტიკა გაურკვევლობის პირობებში</p>	<p>გკონდეს ინტელექტუალური პოლიტიკური საკითხების აღქმა</p>	<p>კომუნიკაცია* (ტექნიკური დოკუმენტაცია, რუტინული ინფორმაციის გაცვლა)</p> <p>ტრადიციული მენეჯმენტი (დაგეგმვა, მიზნის დასახვა, კონტროლი)</p>
ადამიანური რესურსების	<p>მოახდინე ხელქვეითების დიდი, მრავალფეროვანი ჯგუფის მოტივირება და კოორდინირება</p>	<p>გამოიყენე პიროვნული თვისებები შენს სასარგებლოდ</p>	<p>ადამიანური რესურსის მართვა* (მოტივირება, კონფლიქტის მართვა, კადრების დაკომპლექტება და ა.შ.)</p>
პოლიტიკური	<p>მიადწიე „დელიკატურ ბალანსს“ მწირი რესურსების განაწილებისას</p> <p>მოიპოვე მხარდაჭერა უფროსების მხრიდან</p> <p>მოიპოვე კორპორაციის თანამშრომლების და სხვა მხარდამჭერების ხელშეწყობა</p>	<p>გამოიყენე ყველა საშუალება სტრატეგიის განსახორციელებლად</p>	<p>ქსელების შექმნა* (პოლიტიკა, ურთიერთობა აუტსაიდერებზე)</p>
სიმბოლიკის	<p>შეიმუშავე საიმედო სტრატეგიული წინაპირობა</p> <p>დაადგინე და ყურადღება გაამახვილე იმ ძირითად საქმიანობაზე, რაც თანამშრომლებისთვის მნიშვნელოვანია</p>		

* ყველაზე რელევანტური იყო იმ მენეჯერებთან მიმართებით, რომლებზეც ხელქვეითებმა თქვეს, რომ „ეფექტიანები“ იყვნენ.

× ყველაზე რელევანტური იყო იმ მენეჯერებთან მიმართებით, რომლებიც ჩაითვალნენ „წარმატებულად“ (ანუ თავის კოლეგებთან შედარებით უფრო სწრაფად მიადწიეს თანამდებობრივ დაწინაურებას).

კოტერმა და ლინმა აღწერეს უაღრესად დიდი სირთულის სამუშაოები, რომლების წარმატებით დასრულება, ამავე დროს, მნიშვნელოვნად იყო დამოკიდებული ადამიანების ფართო ქსელზე, რომელთა მხარდაჭერა და ენერჯია აუცილებელი იყო ადმინისტრატორების მიერ საკუთარი საქმის განხორციელებისთვის. ორივემ ყურადღება სამ მთავარ გამოწვევაზე გაამხვილა: დღის წესრიგის შედგენა, კავშირების დამყარება და მათი გამოყენება საქმის საკეთებლად. ლინის ნაშრომი შეესაბამება კოტერის დაკვირვებას: „ამ მოთხოვნების შედეგად, ტიპური გენერალური მენეჯერი იღვას ორი მნიშვნელოვანი დაბრკოლების წინაშე, პირველი, როგორ გაეგო, რა უნდა გაეკეთებინა, და მეორე, როგორ ეკეთებინა საქმე.“ (კოტერი, 1982 წ.; გვ. 122).

კოტერმა და ლინმა საზი გაუსვეს უფროსი მენეჯერების მუშაობაში პოლიტიკის მნიშვნელობას. ლინმა მიაჩნა მენეჯერისათვის პოლიტიკური უნარის და დახვეწილობის ქონის აუცილებლობაზე: „ეს არის საკანონმდებლო მხარდაჭერის მოპოვება, მოლაპარაკებები და ცვალებადი პოზიციებისა და ინტერესების დადგენა.“ (1987 წ.; გვ. 248). კოტერის მოდელი მოიცავს ყველა ოთხი ფრეიმის ელემენტს; ლინის მოდელი მოიცავს ყველას, გარდა სიმბოლიკისა.

შედარებით განსხვავებული სურათი გვაქვს ლუთჰანის, იოდგეტის და როზენკრაცის ნაშრომებში. მათ მოდელში საშუალო და დაბალი დონის მენეჯერები თავიანთი დროის სამ მეხუთედს უთმობენ სტრუქტურულ საქმიანობას (რუტინული კომუნიკაცია და მენეჯმენტის ტრადიციული ფუნქციები, როგორცაა, მაგალითად, დაგეგმვა და კონტროლი), დროის დაახლოებით ერთ მეხუთედს უთმობენ „ადამიანური რესურსების მართვას“ (ადამიანებთან დაკავშირებულ საქმიანობას, როგორცაა, მაგალითად, მოტივაცია, დისციპლინა, ტრენინგი, კადრების დაკომპლექტება) და დროის დაახლოებით ერთ მეხუთედს უთმობენ „ქსელების შექმნას“ (პოლიტიკური საქმიანობა, როგორცაა, მაგალითად, სოციალიზაცია, პოლიტიკური საქმიანობები, და გარე მხარდაჭერებთან ურთიერთობა). შედეგები გვიჩვენებენ, რომ იმ უფროს ადმინისტრატორებთან შედარებით, რომლებიც კოტერმა და ლინმა შეისწავლეს, საშუალო დონის მენეჯერები ნაკლებ დროს უთმობენ სიმბოლიკის დაძლევის და უფრო მეტ დროს – რუტინულ საქმეს.

ლუთჰანსმა, იოდგეტმა და როზენკრაცმა ერთმანეთისგან გამოიჯნეს „ეფექტიანობა“ და „წარმატება“. ეფექტიანობის კრიტერიუმი იყო დეპარტამენტების მუშაობის ინტენსივობა და ხარისხი, ხელქვეითების მხრიდან – უფროსით კმაყოფილების დონე. წარმატება განისაზღვრებოდა წლის განმავლობაში განხორციელებული დაწინაურებებით ანუ რამდენად სწრაფად წინაურდებოდნენ ადამიანები. ეფექტიანი და წარმატებული მენეჯერები სხვადასხვანაირად იყენებდნენ დროს. ყველაზე „ეფექტიანი“ მენეჯერები უფრო მეტ დროს უთმობდნენ კომუნიკაციებს და ადამიანური რესურსების მართვას, შედარებით ნაკლებ დროს კი – ქსელების შექმნას. მაგრამ ქსელების შექმნა იყო ერთადერთი საქმიანობა, რომელიც

მნიშვნელოვნად იყო დაკავშირებული დაწინაურებასთან. „წარმატებული“ მენეჯერები თავისი დროის თქმის ნახევარს ქსელების შექმნას უთმობდნენ და დაახლოებით მხოლოდ 10 პროცენტს – ადამიანური რესურსების მართვას.

ერთი შეხედვით ამან შეიძლება დაადასტუროს ერთი ცინიკური ეჭვი იმასთან დაკავშირებით, რომ კარიერული დაწინაურება უფრო მეტად პოლიტიკას უკავშირდება, ვიდრე მუშაობას. მიუხედავად ამისა, შედეგები ადასტურებენ, რომ საქმე კეთდება დამკვირვებლების დასანახად. ხელკეითები თავიანთ უფროსებს აფასებენ იმ კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებსაც უშუალოდ მათ სტრუქტურულ ერთეულებში იყენებენ – ეფექტიანი კომუნიკაცია და თანამშრომლების მიმართ კარგი მოპყრობა. მეორე მხრივ, უფროსები ფოკუსირებული არიან იმაზე, თუ რამდენად კარგად ართმევს თავს მენეჯერი გარე ურთიერთობებს, მათ შორის, რასაკვირველია, თავად ხელმძღვანელებთან კონტაქტს. მკვლევრებმა დაადგინეს, რომ მათი მოდელის 10 პროცენტი, ან დაახლოებით ამდენი, რომელთაც წარმატების და ეფექტიანობის მაღალი მაჩვენებელი ჰქონდათ, თანაბრად ანაწილებდნენ დროს გარე და შიდა საკითხების გადასაწყვეტად. ისინი ფაქტობრივად მრავალფეროვანი მენეჯერები იყვნენ.

ექვსივე ნაშრომი, რომლებიც ფოკუსირებულია როგორც ორგანიზაციებზე, ისე მენეჯერებზე, ავლენს როგორც მსგავსებებს, ისე განსხვავებებს. თანაბარი ადგილი ეთმობა ადამიანური რესურსებისა და სტრუქტურულ საკითხებს. თუმცა პოლიტიკური საკითხები არ გამოიკვეთება იმ ნაშრომებში, რომლებიც ორგანიზაციულ სრულყოფილებას განიხილავენ. პოლიტიკური საკითხები გამორჩეულადაა წარმოდგენილი ყველა ნაშრომში, რომელიც ინდივიდუალურ მენეჯერებს ეხება. პოლიტიკა მნიშვნელოვანი იყო კოტერის კორპორაციული ადმინისტრატორებისთვის, ისევე როგორც ლინის პოლიტიკური ნიშნით დანიშნული პირებისთვის და ასევე მნიშვნელოვანი იყო საშუალო დონის მენეჯერების დაწინაურებისთვის. ამის საპირისპიროდ, სიმბოლოები და კულტურა უფრო გამორჩეული იყო იმ ნაშრომებში, რომლებიც ორგანიზაციულ სრულყოფილებას შეისწავლიდნენ. სხვადასხვა მიზეზის გამო, თითოეული ნაშრომი ისრებოდა იმისკენ, რომ გამოეტოვებინა ან ერთი, ან მეორე ფრეიმი. რეკომენდაციების შეფასებისას ორგანიზაციის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით, დასვით კითხვა, აქვთ თუ არა გამოტოვებული რომელიმე ფრეიმი. გამოტოვებული პერსპექტივა შეიძლება იყოს სწორედ ის, რომელიც ხელს უშლის ეფექტიან მუშაობას.

მენეჯერების დამოკიდებულება ფრეიმების მიმართ

სხვა მიმართულებით ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, თუ როგორ გავლენას ახდენს რომელიმე ფრეიმისთვის უპირატესობის მინიჭება ლიდერშივის ეფექტიანობაზე. ბოლმანმა და დილმა (1991 წ.; 1992a, 1992 b) და ბოლმანმა და გრანელმა (1999 წ.) შეისწავლეს მენეჯერების და ადმინისტრატორების ჯგუფი როგორც ბიზნესის, ისე განათლების სფეროებში. მათ დაადგინეს, რომ მრავალმხრივი ფრეიმის გამოყენების უნარი იყო ეფექტიანობის წინაპირობა. მენეჯერის ეფექტიანობა განსაკუთრებით იყო დაკავშირებული სტრუქტურულ ფრეიმთან, ხოლო სიმბოლური და პოლიტიკური ფრეიმები უფრო მეტად იყო ლიდერის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი.

ბენსიმონმა (1989 წ.; 1990 წ.) შეისწავლა კოლეჯების პრეზიდენტები და დაადგინა, რომ მრავალფრთხიანი პრეზიდენტები უფრო ეფექტიანები იყვნენ, ვიდრე პრეზიდენტები, რომლებიც ერთ ფრთხილს იყენებდნენ. ბენსიმონის მოდელში პრეზიდენტების მესამედზე მეტი ერთ ფრთხილს იყენებდა და მხოლოდ ერთი მეოთხედი – ორ ფრთხილზე მეტს. პრეზიდენტები, რომლებიც მხოლოდ ერთ ფრთხილს იყენებდნენ, უფრო მეტად გამოუცდელები იყვნენ, ეყრდნობოდნენ რა მხოლოდ სტრუქტურული ან ადამიანური რესურსების ფრთხილს. პრეზიდენტები, რომლებიც მხოლოდ სტრუქტურულ ფრთხილს ეყრდნობოდნენ, შეიძლება განხილულიყვნენ როგორც განსაკუთრებით არაეფექტიანი ლიდერები. ჰეიმოვიჩმა, ჰერმანმა და იურკიევიჩ ქოლინმა (1993 წ.) იგივე დაადგინეს არასამთავრობო სექტორის მთავარი ადმინისტრატორების შემთხვევაში, ხოლო ვიმპლბერგმა (1987 წ.) მსგავსი შედეგები დაადგინა თვრამეტი სკოლის დირექტორის შესწავლისას. მის ნაშრომში დაწყვილებულია ცხრაზე მეტი ეფექტიანი და ნაკლებეფექტიანი სკოლა. არაეფექტიანი სკოლების დირექტორები ეყრდნობოდნენ თითქმის მთლიანად სტრუქტურულ ფრთხილს, ხოლო ეფექტიანი სკოლის დირექტორები – მრავალმხრივ ფრთხილს. როდესაც მათ დაუსვეს კითხვა მასწავლებლების დაქირავების თაობაზე, ნაკლებეფექტიანი სკოლების დირექტორებმა ისაუბრეს სტანდარტული პროცედურების შესახებ (როგორ ხდება ვაკანსიების გამოცხადება, როგორ აგზავნიან ცენტრალური ოფისი კანდიდატს გასაუბრების გასაველელად), ხოლო უფრო ეფექტიანი სკოლების დირექტორებმა ხაზი გაუსვეს: „სისტემის თამაშს“, რათა აეყვანათ ის მასწავლებლები, რომლებიც მათ სჭირდებოდათ.

ბენსიმონის მიხედვით, პრეზიდენტებს ეგონათ, რომ ისინი უფრო მეტ ფრთხილს იყენებდნენ, ვიდრე მათი კოლეგები. ისინი განსაკუთრებით მაღალ შეფასებას აძლევდნენ ადამიანური რესურსების და სიმბოლიკის ფრთხილს, რასაც ადასტურებს ბოლმანის და დილის (1991 წ.) ნაშრომში მოცემული დასკვნაც. პრეზიდენტების მხოლოდ ნახევარი, რომლებიც თავს სიმბოლურ ლიდერებად აღიქვამდნენ, სხვების მიერაც ამგვარად აღიქმებოდნენ.

მიუხედავად იმისა, რომ მრავალ მენეჯერს არასახარბიელო წარმოდგენა ჰქონდა ორგანიზაციულ პოლიტიკაზე, კონკრეტულ სამსახურებში პოლიტიკური გამჭრიახობა წარმატების პირდაპირ განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენდა. ჰეიმოვიჩმა, ჰერმანმა და იურკიევიჩ ქოლინმა (1993 წ.; 1995 წ.) ეს დაადგინეს არამომგებიანი ორგანიზაციების მთავარ ადმინისტრატორებთან დაკავშირებით, ხოლო დოქტორმა ანალოგიური რამ დაადგინა კენტუკიში საოჯახო მომსახურების ორგანიზაციების დირექტორებთან მიმართებაში.

რეზიუმე

მტკიცე კონტროლის და სუსტი მკაფიოობის და სიზუსტის მქონე იმიჯს, რომელიც ხშირად მიეწერება მენეჯერებს, ნაკლები შეხება აქვს ამ უწესრიგო სამყაროში გამეფებულ კომპლექსურობასთან, კონფლიქტთან და გაურკვეველობასთან. მათ გადასარჩენად აუცილებელია მრავალმხრივი ფრთხილი, ამიტომ უნდა გაიგონ, რომ მოვლენა და პროცესი შეიძლება ემსახუროს მრავალ მიზანს და რომ მონაწილეები ხშირად ისე მუშაობენ, რომ რეალობას სხვადასხვა კუთხიდან აფასებენ. მენეჯერებს სჭირდებათ სადიავნოსტიკო რუკები, რომლებიც დაეხმარება მათ იმის შერჩევაში

რომელი ღინზა უფრო გამოსაყენებელი იქნება მოცემულ სიტუაციაში. მრავალ მნიშვნელოვან ცვლადებს შორისაა: მოტივაცია, ტექნიკური შეზღუდვები, გაურკვეველობა, სიმწირე, კონფლიქტი, აგრეთვე ის, თუ როგორ მუშაობს ადამიანი: ზევიდან – ქვევით, თუ ქვევიდან – ზევით.

რამდენიმე კვლევამ დაადგინა, რომ ეფექტიანი ლიდერები და ეფექტიანი ორგანიზაციები ეყრდნობიან მრავალმხრივ ფრეიმს. ნაშრომები ეფექტიანი კორპორაციების, ადამიანების, როგორც უფროსი მენეჯერების, სახელმწიფო, ისევე როგორც მოგებაზე არაორიენტირებული კომპანიების, ადმინისტრატორების შესახებ, ერთხმად მიუთითებენ, რომ აუცილებელია მრავალმხრივი პერსპექტივის გამოყენება, რათა სრული წარმოდგენა შეგვექმნას კომპლექსურ სისტემებზე.

თავი მეთექვსმეტე

რიფრეიმინგი მოქმედებაში

შესაძლებლობები და ბარიერები

კიდევ ერთი შესაფერისი შემთხვევა:

დაეწიე და ჩაავლე

წარმოდგინეთ თავი სინდი მარშალის ადგილზე, როდესაც პირველად მიდიხართ თქვენი ახალი სამსახურის ოფისში. თქვენმა კომპანიამ გადაგიყვანათ კანზას სიტიში კლიენტების მომსახურების დეპარტამენტის მენეჯერად. ეს არის დიდი დაწინაურება, რომელიც გულისხმობს ხელფასის და პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვნად გაზრდას. თქვენ იცით, რომ დიდი გამოწვევები გელით. თქვენ მემკვიდრეობით იღებთ დეპარტამენტს, რომელსაც აქვს რეპუტაცია, რომ არის ნელი და აქვს მომსახურების დაბალი სტანდარტები. უფროსი მენეჯმენტი იმით გამოირჩევა, რომ თქვენს წინამორბედს, ბილ ჰოვარდს, აბრალებს ყველაფერს, რომელიც მიხნეულია ავტორიტარულ, მკაცრ ადამიანად. ჰოვარდი გადადის სხვა სამსახურში, მაგრამ კომპანიამ სთხოვა დარჩეს ერთი კვირა, რათა საქმის კურსში ჩაგაყენოთ და ვითარების გარკვევაში დაგეხმაროთ. მაგრამ არსებობს ერთი შემაფერხებელი ფაქტორი, თქვენი თანამშრომლების უდიდესი ნაწილი მისი აყვანილია სამსახურში. ბევრი დღესაც შეიძლება ლოიალური იყოს მის მიმართ.

სამსახურში მოსვლისას ცივად გესალმებათ სუსანა ბონდი, დეპარტამენტის მდივანი. როდესაც ახალ ოფისში შედიხართ, სამუშაო მაგიდის უკან ხედავთ ჰოვარდს, რომელიც სხვა სამ თანამშრომელს ესაუბრება. თქვენ ესაღმებით ჰოვარდს, იგი გაპასუხობთ: „განა მდივანს არ უთქვამს თქვენთვის, რომ ჩვენ ახლა შეხვედრა გვაქვს? თუ გარეთ დაიცდით, დაახლოებით, ერთ საათში დრო მექნება, რომ მიგილოთ.“

თქვენ რომ სინდი მარშალი იყოთ, რას გააკეთებდით? ყველას ყურადღება ახლა თქვენზეა მომართული და აუდიტორია მოუთმენლად ელის თქვენს რეაქციას. თუ თქვენ ჩათვლით, რომ დაგემუქრნენ და თქვენზე შეტევა მოიტანეს – რასაც ჩვენი უმეტესობა იფიქრებს – მაშინ ეს განცდები გაიძულებენ, იბრძოლოთ ან გაიქცეთ. შებძოლება და კონფლიქტის ესკალაცია სარისკოა, შეიძლება ზიანი მიაყენოს ყველას. უკანდახევა ან გაქცევა დაამტკიცებს, რომ თქვენ ზედმეტად ემოციური ხართ ან არა ხართ საკმარისად მკაცრი.

ეს არის მენეჯერის კომპარის კლასიკური მაგალითი: აბსოლუტურად მოულოდნელი სიტუაცია, რომელიც კატასტროფისკენ მიაქანებს. ჰოვარდის მისაღმება კარგად დაგეგმილია, რომ ამოგადლოთ კალაპოტიდან და გამოუვალ მდგომარეობაში ჩაგადლოთ. ეს არის კაცის ქალისადმი დამოკიდებულებაში ამპარტავენებისა და ქედმაღლობის ერთგვარი ისტორიული გამოძახილი (მსგავსად იმისა, რომელიც ზედაპირზე ამოტივტივდა ანა ბარეტას შემთხვევაში, ამ წიგნის მერვე თავში). უნდოდა მას ეს თუ არა, ჰოვარდის პასუხი იდეალურია იმ თვალსაზრისით, რომ კოლეგა ახალგაზრდა ქალის დეზორიენტირება მოახდინოს. ჰოვარდი ამით სინდის ეუბნება: ან მახეში გაბმულად და უსუსურად იგრძნობ თავს, ან სიჩქარეში რაიმეს გააკეთებ და მერე ინანებ. ორივე შემთხვევაში ჰოვარდი მოგებული რჩება, ხოლო სინდი წააგებს.

ფრეიმები სხვა შესაძლებლობებს გვთავაზობენ. ისინი გვთავაზობენ ამ სიტუაციის მრავალმხრივი შეფასების უპირატესობას. სინამდვილეში რა ხდება აქ? რა ვარიანტები გვაქვს? რომელ სცენარს ითხოვს ეს სიტუაცია? როგორ უნდა მოახდინო ამ სცენის ხელახლი წაკითხვა, რომ უფრო ეფექტური სცენარი შექმნა? რიფრეიმინგი არის მძლავრი ინსტრუმენტი ძნელ სიტუაციაში, რომელიც, ბრძოლისა და გაქცევის გარდა, მრავალ სხვა შესაძლებლობას წარმოქმნის.

პირველივე კითხვა, რომელიც თქვენ, როგორც სინდი მარშალს, გინდობათ არის, ადგილზევე გავცე პასუხი ჰოვარდს თუ დავიცადო? თუ დაბნეული ხარ და არ იცი, რა თქვა, ან თუ გეშინია, რომ რაიმეს თქმით საქმის გაკეთების ნაცვლად გააფუჭებ, მაშინ ისარგებლე ამ დროით, „გადი აივანზე“ – ეცადე იმდენი ხნით გაეცალო ამ გაურკვეველ სიტუაციას, სანამ უკეთეს პერსპექტივას არ დაინახავ და არ მოიფიქრებ მუშა, ეფექტურ სტრატეგიას. თუმცა, კიდევ უფრო უკეთესია, თუ ადგილზევე გასცემ ეფექტურ პასუხს.

ყოველი ფრეიმი წარმოქმნის თავის საკუთარ შესაძლებლობებს, რომლებიც შეიძლება ავსსნათ ალტერნატიული ვარიანტების მეშვეობით. შესაძლებელია მოხდეს მათი ბოროტად ან არასწორად გამოყენება. წარმატება დამოკიდებულია იმ პიროვნების უნარსა და არტისტულობაზე, რომელიც სცენარს მიჰყვება. ამ თავში ჩვენ აღვწერთ სხვადასხვა გეგმას, რომელიც შეიძლებოდა მარშალს გამოეყენებინა და ეჩვენებინა, რომ ოთხივე პრიზმას შეუძლია გამოიწვიოს როგორც ეფექტური, ისე არაეფექტური რეაქციები. ჩვენ ვამთავრებთ რიფრეიმინგის ძალის და რისკების შეჯამებით და მივუთითებთ მის მნიშვნელობაზე აუტსაიდერებისა და ახალმოსულებისთვის.

სტრუქტურული ფრეიმი

სტრუქტურული სცენარი

სტრუქტურული სცენარი მენეჯერებს და ლიდერებს აკისრებს ფუნდამენტური როლების შესრულების მოვალეობას, რაც გულისხმობს მიზნების დაზუსტებას, ყურადღების მიქცევას სტრუქტურასა და გარემოს შორის ურთიერთობაზე, მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციებისა და ურთიერთობების შექმნას, რომლებიც გასაკეთებელი საქმის შესაფერისი იქნება. მოქმედი სტრუქტურის გარეშე ადამიანები ვერ იქნებიან დარწმუნებული, რისი გაკეთება მოუწევთ მათ. რისი შედეგიცაა დაბნეულობა, გაურკვეველობა, ფრუსტრაცია და კონფლიქტი. ეფექტიან ორგანიზაციაში ადამიანებმა იციან თავიანთი პასუხისმგებლობები და ის წვლილი, რომელიც უნდა შეიტანონ საერთო საქმეში. პოლიტიკა, კავშირები და ხელისუფლების კურსი მარტივი და მიღებულია. სწორი სტრუქტურის შემთხვევაში ორგანიზაციას შეუძლია მიაღწიოს თავის მიზნებს, ხოლო ადამიანებს შეუძლიათ დაინახონ თავიანთი ფუნქცია დიდ სურათში.

ლიდერის მთავარი საქმე არის ფუკუსირებული იყოს ამოცანაზე, ფაქტებზე, ლოგიკაზე და არა პერსონალიტეტსა და ემოციებზე. ადამიანების პრობლემების უმეტესობა სტრუქტურული ხარვეზების, არაპერსონალური შეზღუდვების ან ვალდებულებების გამო ჩნდება. სტრუქტურული ლიდერი არ არის მკაცრად ავტორიტარული და არ ცდილობს გადაჭრას ყველა პრობლემა რაიმე ტიპის ბრძანებების გაცემით (თუმცა, ხანდახან ეს მართებულიც არის). ამის ნაცვლად, ლიდერი ცდილობს დაგეგმოს და განახორციელოს ისეთი პროცესი ან სტრუქტურა, რომელიც შესაფერი იქნება მოცემული გარემოებისთვის.

შეიძლება დაგაინტერესოს, რა საერთო აქვს სტრუქტურას პირდაპირ პერსონალურ კონფრონტაციასთან, მაგრამ სტრუქტურული სცენარი, რომელიც ამ მონაკვეთშია მოცემული, შეიძლება ისე დაიწეროს, რომ წარმოქმნას სხვადასხვა პასუხი.

ქვევით გთავაზობთ ერთ მაგალითს:

პოვარდა: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მიგიდით.

მარშალი: ჩემი დანიშვნა ამ ოფისის მენეჯერად ძალაში შევიდა ამ დღის ცხრა საათიდან. ეს ახლა ჩემი ოფისია, ხოლო თქვენ ჩემს მაგიდასთან ზიხართ. თქვენ დატოვებთ მაგიდას დაუყოვნებლივ, ან მე დავერეკავ სათავო ოფისში და მოვახსენებ მათ თქვენი დაუმორჩილებლობის შესახებ.

პოვარდი: მე მოხოვეს კიდევ ერთი კვირის მანძილზე დავრჩენილიყავი ოფისში და მეცადა დაგხმარებოდათ სიტუაციის დეტალურად გაცნობაში. გულწრფელად გითხრათ, ეჭვი მეპარება, რომ თქვენ მზად იყოთ ამ სამსახურისთვის, მაგრამ არც ის მგონია, რომ დახმარება გჭირდებათ.

მარშალი: კიდევ ერთხელ ვიმეორებ, ახლა მე ვარ ამ ოფისის უფროსი. ნება მიბოძეთ, შეგახსენოთ ასევე, რომ სათავო ოფისმა დაგავალათ აქ კვირის განმავლობაში დარჩენა და ჩემი დახმარება. ველოდები თქვენგან ამ ბრძანების შესრულებას. თუ არ შეასრულებთ, მაშინ გადავცემ წერილს, სადაც დეტალურად იქნება ნათქვამი, რომ თქვენ არ ხართ მზად თანამშრომლობისთვის. ახლა კი [შეკაცრი ტონით] მე ჩემი მაგიდა მჭირდება.

პოვარდი: პოლო, ჩვენ მნიშვნელოვან სამსახურებრივ საკითხზე ვმუშაობდით, მაგრამ ვინაიდან ამ პრინციპს ბრძანებების გაცემა უფრო აინტერესებს ვიდრე საქმის კეთება, მოდი, ჯო, ქვევით, შენს ოფისში გავაგრძელოთ ეს შეხვედრა. სიკეთეში მოიხმარეთ თქვენი მაგიდა!

სიტყვების ამ გაცვლისას სინდი ძლიერ აქცენტს აკეთებს თავის ფორმალურ უფლებამოსილებასა და სამსახურებრივ თანაქვემდებარებაზე. ახსენებს რა თავის ზემდგომობასა და ლეგიტიმურ უფლებამოსილებას, სინდი იღებს პასუხისმგებლობას და აიძულებს პოვარდს უკან დაიხიოს, მაგრამ მაღალ ფასად. იგი დგას გრძელვადიანი დაძაბულობის რისკის წინაშე თავის ახალ თანამშრომლებთან, რომლებიც, რასაკვირველია, უხერხულ მდგომარეობაში გრძნობენ თავს, ასეთი საბრძოლო შეჯახების გამო. მათ შეიძლება ავტოკრატიულ და მკაცრ პიროვნებად ჩათვალონ თავიანთი ახალი უფროსი.

პოვარდი: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მივიდეთ.

მარშალი: მას ეს არც კი უხსენებია და არ მინდა, მნიშვნელოვანი საქმე შეგაწვევტინოთ, მაგრამ, რაც უნდა იყოს, ჩვენც უნდა შევიმუშაოთ რამდენიმე პრიორიტეტი და შევადგინოთ დღის წესრიგი. ბილ, შეადგინეთ უკვე გეგმა, როგორ უნდა ვიმუშაოთ მე და თქვენ გარდამავალ ეტაპზე?

პოვარდი: ჩვენ შეგვიძლია მოგვიანებით შევხვდეთ, როდესაც სასწრაფო საქმეებს მოვრჩები.

მარშალი: ზუსტად სასწრაფო საქმეების გაცნობა მაინტერესებს, როგორც ამ ოფისის ახალ მენეჯერს. რა საკითხებს განიხილავთ?

პოვარდი: როგორ შევინარჩუნოთ ფუნქციონირებადი ოფისი ახალი მენეჯერის ხელში, რომელიც არ არის მზად სამსახურისთვის.

მარშალი: პოლო, მართლაც ბევრი რამ მაქვს სასწავლი, მაგრამ ვგრძნობ, რომ დავეძღვო ვიფიქრობ, თქვენი დახმარებით შევძლებთ გარდამავალი ეტაპი პრობლემების გარეშე გავიაროთ და შედეგებსაც მივალწიოთ. რას იტყვით იმაზე, რომ თქვენი ეს შესვენება განაგრძოთ, მე კი უბრალოდ დავჯდები როგორც დამკვირვებელი? შემდეგ, ბილ, მე და თქვენ შევხვდეთ და შევადგინოთ გეგმა, თუ როგორ გავიაროთ გარდამავალი ეტაპი. ამის შემდეგ მე მსურს დავგეგმო შესვენება სათითაოდ ყველა მენეჯერთან და მივიღო მათგან ინდივიდუალური ანგარიში ჩატარებული მუშაობის შესახებ. მსურს, თითოეული თქვენგანისგან გავიგო კლიენტების მომსახურების დეპარტამენტის თქვენეული მიზნების შესახებ და როგორ აფასებთ თქვენ პროგრესს. ახლა კი მითხარით რაზე საუბრობდით სანამ აქ მოვიდოდით?

ამ ეტაპზე მარშალი ჯერ კიდევ მკაფიო და მკაცრია თავისი ხელისუფლების განმტკიცების კუთხით, მაგრამ ამას აკეთებს ისე, რომ არ უნდა უხეში ან დიქტატორი გამოჩნდეს. იგი ხაზს უსვამს პრიორიტეტების დასახვის მნიშვნელობას. კითხულობს, აქვს თუ არა პოვარდს გეგმა, რომელიც გარდამავალ პერიოდს პროდუქტიულს გახდის. ხაზს უსვამს საერთო მიზნებს და განმარტავს თავის დროებით როლს როგორც დამკვირვებლისას. იგი ფოკუსირებას ახდენს ამოცანაზე და არა პოვარდის პროვოკაციებზე. ინარჩუნებს რა საუბარს რაციონალურ დონეზე და უსვამს რა ხაზს გარდამავალ გეგმას, ამით თავს არიდებს კონფლიქტის ესკალაციას ან მასში შესვლას. იგი, ამასთან, ატყობინებს თავის ახალ თანამშრომლებს, რომ შეასრულა თავისი საშინაო დავალება, რომ არის ორგანიზებული და იცის რა უნდა. როდესაც ამბობს, რომ უნდა შეიტყოს მათი პერსონალური მიზნებისა და პროგრესის შესახებ, ამით ატყობინებს მათ, რომ მათგან მისი მაგალითის გამეორებას მოელოს.

ადამიანური რესურსების ფრეიმი

ადამიანური რესურსების სცენარი

ადამიანური რესურსების ლიდერს მიაჩნია, რომ ადამიანები წარმოადგენენ ნებისმიერი ორგანიზაციის ცენტრს. თუ ადამიანები იგრძნობენ, რომ ორგანიზაცია პასუხობს მათ მოთხოვნებს და ესმარება მათ საკუთარი მიზნების მიღწევაში, მაშინ შეუძლიათ ჰქონდეთ ერთგულების და ლოიალურობის იმედი. ადმინისტრატორები, რომლებიც ავტორიტარული და არასენსიტიური არიან, რომლებსაც არა აქვთ ეფექტური კომუნიკაცია ან არაფერი ანაღვლებთ, ვერასოდეს გახდებიან ეფექტური ლიდერები. ადამიანური რესურსების ლიდერი მუშაობს როგორც ორგანიზაციის, ისე ადამიანების სახელით დაცდილობს მოემსახუროს ორივე მხარის არსებით ინტერესებს.

ლიდერის საქმე არის დახმარება და გაუმჯობესება. დახმარებას აქვს სხვადასხვაგვარი ფორმა: დაინტერესების გამოხატვა, ადამიანების სურვილების და მიზნების გათავისება, პირადი სიტბოს და გულახდილობის ჩვენება. ლიდერი შესაძლებლობას და უფლებას აძლევს, მონაწილეობის და ჩართულობის მეშვეობით, უზრუნველყოფს, რომ ადამიანებს კქონდეთ თავიანთი საქმის გასაკეთებლად აუცილებელი ავტონომია და მხარდაჭერა.

როგორც ადამიანური რესურსების მონაკვეთში მივუთითეთ, ეს ფრეიმი უპირატესობას მოსმენას და რეაგირებას ანიჭებს. თუმცა, ზოგიერთი ადამიანი ძალიან შორს მიდის, დაცდილობს ზედმეტად ყურადღებიანი იყოს.

პოვარდი: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მიგიღოთ.

მარშალი: ო, ღმერთო ჩემო, მას არაფერი უთქვამს. საშინლად უხერხულად ვგრძნობ თავს, რომ შეხვედრა შეგაწვევტინეთ. იმედი მაქვს შეურაცხყოფა არავისთვის მიმიყენებია, რადგან ჩემთვის მართლაც დიდი მნიშვნელობა აქვს თავიდანვე კარგი სამუშაო ურთიერთობების დამყარებას. სანამ ვიცდი, ხომ არ შემოიძლია რაიმეთი დაგეხმაროთ? ვინმე ყავას ხომ არ მიირთმევთ?

პოვარდი: არა. შეგატყობინებთ, როდესაც შეხვედრას მოვრჩებით.

მარშალი: კეთილი. აბა კარგ შეხვედრას გისურვებთ და ერთ საათში შეხვედებით.

ცდილობს რა იყოს მეგობრული და თავაზიანი, მარშალი უფრო მიმტანი ქალივით იქცევა და არა მენეჯერით. იგი აქრობს კონფლიქტს, მაგრამ მისი თანამშრომლები მასში, ალბათ, სუსტ უფროსს დაინახავენ. ამის ნაცვლად მას შეეძლო ხალხზე ეთამაშა და ამით მოეგო.

პოვარდი: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მიგიღოთ.

მარშალი: უკაცრავად, თუ გაწვევტინებთ, მაგრამ მსურს შევუდგე მუშაობას და თითოეული თქვენგანის დახმარება მჭირდება. [ირგველივ დადის, ყველას აცნობს თავს და ყველა ახალ თანამშრომელს სათითაოდ ართმევს ხელს. პოვარდი ჩუმად დგას და გაბრაზებით იყურება.] ბილ, შეგვიძლია რამდენიმე წუთი დაგუთმოთ იმის განხილვას, თუ როგორ ვიმუშაოთ ერთად გარდამავალი ეტაპის გეგმაზე ახლა, როდესაც მე მოვდივარ, რომ სათავეში ჩაგუდგე ამ დეპარტამენტს?

პოვარდი: თქვენ ჯერ არა ხართ მენეჯერი. მე მოხოვეს ერთი კვირით დავრჩენილიყავი ოფისში და დაგხმარებოდით მუშაობის დაწყებაში, თუმცა, გულწრფელად გითხრათ, ეჭვი მეპარება, რომ მზად იყოთ ამ სამსახურისთვის.

მარშალი: მესმის თქვენი წუხილი, ბილ. მე ვიცი, რა ერთგულად ემსახურებით თქვენ დეპარტამენტის წარმატებას. მე რომ თქვენს ადგილას ვიყო, იმაზე შევწუხდებოდი, ხომ არ ვაძლევ ჩემს პირმშოს ვინმე ისეთს, ვინც მის მოვლას ვერ შეძლებს. მაგრამ აქ არ ვიქნებოდი, მზად რომ არ ვიყო ამ სამუშაოსთვის. მინდა, რაც შეიძლება მეტად ვისარგებლო თქვენი გამოცდილებით. ხომ არ არის აუცილებელი, რომ მეც ჩავეერთო თქვენს საუბარში, თუ სჯობს ცოტა დრო გამოვწახოთ და ჯერ იმაზე ვისაუბროთ, ერთად როგორ ვიმუშაოთ?

პოვარდი: ჩვენ ჯერ რაღაცეები გვაქვს დასამთავრებელი.

მარშალი: კარგით, როგორც მენეჯერი, მე ყოველთვის მირჩევნია ვენდო იმ ადამიანების მსჯელობას, რომლებიც ყველაზე კარგად არიან საქმეში ჩახედული. მე აქ დაგვადები და დაგველოდებით, როდის დაამთავრებთ შეხვედრას და მერე ვისაუბროთ, როგორ გავაგრძელოთ მუშაობა დღეის შემდეგ.

აქ მარშალი არ არის აღელვებული და გასაოცრად მხიარულია; იგი თავს არიდებს ბრძოლას, მისთვის მისაღებია პოვარდის პერსპექტივა. როდესაც პოვარდი ამბობს, რომ მარშალი არ არის მზად მუშაობისთვის, იგი არ ჰყვება ცდუნებას და არ შედის პოლემიკაში, მაგრამ მშვიდად გადასცემს მას თავის რწმენას და აცხადებს მზადყოფნას, რომ გააგრძელებს მუშაობას. იგი წარმოაჩენს ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ლიდერის მნიშვნელოვან უნარს: უნარს, რომ ერთმანეთს შეუხამოს დაცვა და შეკითხვა. იგი ყურადღებით უსმენს პოვარდს, მაგრამ თავაზიანად იცავს თავის პოზიციას. იგი სთხოვს პოვარდს დახმარებას, როდესაც გამოხატავს რწმენას, რომ შეუძლია ამ საქმის კეთება. როდესაც პოვარდი ეუბნება, რომ ჯერ საქმეები აქვთ დასამთავრებელი, იგი მხედრული სიმამაცით პასუხობს, იყენებს რა პოვარდის ენერჯიას საკუთარი თავის სასარგებლოდ. მარშალი გამოხატავს თავისი პრინციპების ნაწილს – მას ურჩევნია ენდოს თანამშრომლების მსჯელობას – და თავის თავს აყენებს დამკვირვებლის პოზიციაში, მოიპოვებს რა ამით შესაძლებლობას, რომ მეტი გაიგოს თავისი თანამშრომლების და მათ მიერ განხილული საკითხების შესახებ. ახდენს რა სიტუაციის რიფრეიმინგს, იგი ახერხებს, რომ უფრო კარგი დასაწყისი ჰქონდეს მისი და პოვარდის თანამშრომლობას და ასევე აძლევს სიგნალს სხვებსაც იმის შესახებ, თუ რამდენად ადამიანებზე ორიენტირებულ ლიდერად ყოფნას გეგმავს იგი.

პოლიტიკური ფრეიმი

პოლიტიკური სცენარი

პოლიტიკურ ლიდერს მიაჩნია, რომ მენეჯერებმა უნდა აღიარონ პოლიტიკური რეალობა და იცოდნენ როგორ გაართვან თავი კონფლიქტს. ნებისმიერი ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ, სხვადასხვა ინტერესის მქონე ჯგუფები, თითოეული თავისი საკუთარი დღის წესრიგით, ეჭიბრება ერთმანეთს მწირი რესურსების მოპოვებაში. არასოდეს არის საკმარისი რესურსი, რომ ყველა მხარეს მისცე ის, რაც მათ უნდათ, ასე რომ, ბრძოლა ყოველთვის იქნება.

ლიდერის საქმეა, გამოიცნოს, ვინ არიან მთავარი დაინტერესებული პირები, დაამყაროს კავშირები მათ ლიდერებთან და რაც შეიძლება პროდუქტიულად მართოს კონფლიქტი. ყველაფერთან ერთად, ლიდერებმა უნდა ააგონ ძალაუფლების საფუძველი და ყურადღებით გამოიყენონ ძალაუფლება. მათ არ შეუძლიათ მისცენ ყველა ჯგუფს ყველაფერი ის, რაც მათ სურთ, მაგრამ მათ შეუძლიათ შექმნან ასპარეზი, სადაც ჯგუფები შეძლებენ მოლაპარაკებას განსხვავებულ და მივლენ გონივრულ კომპრომისამდე. მათ ასევე სჭირდებათ იმუშაონ იმაზე, რომ დააკავშირონ რაც აქვთ საერთო ამ განსხვავებულ ჯგუფებს. ფუჭია ადამიანების ენერჯის იმაზე ხარჯვა, რომ ერთმანეთს ებრძოლონ, მაშინ როდესაც გარეთ უამრავი მტერია, რომელსაც შეგიძლია შეებრძოლო. ნებისმიერ ჯგუფის რომელიც შიგნით ვერ ახერხებს საქმეების ორგანიზებას, აუტსაიდერები დაამარცხებენ.

ზოგიერთ მენეჯერს ამ მონაკვეთში აღწერილი პოლიტიკური მიდგომა ესმის, როგორც მართვა დაშინებით და მანიპულირებით. ხანდახან ეს მუშაობს, მაგრამ რისკი მაღალია. ქვევით გთავაზობთ მაგალითს:

პოვარდა: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მივიდეთ.

მარშალი: თქვენ შემდგომ სამსახურში აჯობებს თუ თქვენს მდივანს უკეთ მოამზადებთ. ნებისმიერ შემთხვევაში, მე არ შემიძლია დროის დაკარგვა პოლში ჯდომით. ამ ოთახში ყველამ იცის, რატომ ვარ მე აქ. თქვენ გაქვთ არჩევანი, ბილ. შეგიძლიათ ითანამშრომლოთ ჩემთან ან შეგიძლიათ დაკარგოთ ყოველგვარი ნდობა, რომელიც ჯერ კიდევ გაქვთ ამ კომპანიაში.

პოვარდა: მე რომ იმაზე მეტი გამოცდილება არ მქონდეს, რაც თქვენ გაქვთ, მაშინ ასე სწრაფად ვერ მოვიხვეჭდი ავტორიტეტს კომპანიაში. მაგრამ თუ თქვენ თვლით, რომ თქვენ უკვე ყველაფერი იცით, მაშინ ჩემი დახმარება არც კი დაგჭირდებათ.

მარშალი: მე ის ვიცი, რომ ეს დეპარტამენტი დაღმასვლით წავიდა თქვენს ხელმძღვანელობის დროს და ახლა ჩემი ჯერია, რომ ფეხზე დავაყენო. შეგიძლიათ ახლავე წახვიდეთ სახლში, თუ გსურთ, თქვენ იცით სად არის კარები. მაგრამ თუ გონიერი ხართ, დარჩებით და მომეხმარებით. ვიცე-პრეზიდენტს სურს ჩემი ანგარიში გარდმავალი ეტაპის შესახებ. თქვენთვისვე აჯობებს, თუ მე მას ვეცვი, რომ კარგად ითანამშრომლეთ ჩემთან.

კინოს მოყვარულებს უხარიათ, როდესაც ფილმებში ხულიგნებს საკადრისად სჯიან. ალბათ, შესაძლებელია კმაყოფილება გამიცადო, თუ მუცელში დარტყმის სიტყვიერ ეკვივალენტს აყენებ იმას, ვინც ამას იმსახურებს. ამ სიტყვების გაცვლა-გამოცვლაში მარშალი აჩვენებს, რომ ის არის მკაცრი, საშიშიც კი. მაგრამ ასეთი იძულებითი ტაქტიკა დროთა განმავლობაში შეიძლება ძვირი დაგიჯდეს. სინდი, ალბათ, გაიმარჯვებს ამ ბრძოლაში, რადგან მისი ძალაუფლება უფრო მაგარია. მაგრამ მან შეიძლება წაავოს ომი. იგი ზრდის ჰოვარდის ანტაგონიზმს და მისმა შეტევამ შეიძლება შეურაცხყოფა მიაყენოს ჰოვარდს და შეაშინოს მისი ახალი თანამშრომლები. ჰოვარდი რომც არ მოსწონდეთ, მარშალი მათ თვალში იქნება ამპარტავანი და გულქვა. სინდი ამზადებს საფუძველს კონტრშეტვისთვის და შეიძლება დაუშვას ისეთი პოლიტიკური შეცდომა, რომლის გამოსწორებაც ძნელი იქნება.

თანამედროვე პოლიტიკურ ლიდერებს ურჩევნიათ თავიდან აიცილონ შიშველი ძალაუფლების დემონსტრირება და, პირიქით, ცდილობენ მონახონ პოტენციური მოწინააღმდეგეების პირადი ინტერესების გათვალისწინების გზები.

ჰოვარდი: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მივიღოთ.

მარშალი: [გადიმებული] ბილ, თუ წინააღმდეგი არ იქნები, მირჩევნია თამაშებს შევეშვა და მუშაობას შევუდგე. მინდა, რომ ეს დეპარტამენტი გამარჯვებული გახდეს და იმედი მაქვს, რომ ყველას იგივე გვინდა. გარდა ამისა, მინდა გარდამავალი ეტაპი ისე ვმართო, რომ ეს თქვენი კარიერისთვისაც კარგი იყოს, ბილ, და ყველა ამ ოთახში მსხდომის კარიერისთვისაც.

ჰოვარდი: თუ ჩემს კარიერასთან დაკავშირებით თქვენი რჩევა დამჭირდება, აუცილებლად გთხოვთ.

მარშალი: ჰო, კარგი, მაგრამ ვიცე-პრეზიდენტმა მთხოვა მისთვის მეცნობებინა რამდენად მზად არიან აქ კოლეგები თანამშრომლობისათვის. მე ძალიან მინდა მას ვუთხრა, რომ ყველას როგორც შეუძლია, ისე მეხმარება. თქვენც ეს გსურთ?

ჰოვარდი: ვიცე-პრეზიდენტს იმაზე კარგა ხნით ადრე ვიცნობდი, ვიდრე თქვენ. მე თავად დაველაპარაკები.

მარშალი: ვიცი, ბილ, მითხრა ამის შესახებ. ფაქტობრივ, ახლა მისი ოფისიდან მოვდივარ. თუ გინდა, ორივეს შეგვიძლია ახლავე წავიდეთ მასთან.

ჰოვარდი: ო, არა, ახლავე არ გვინდა.

მარშალი: კარგი, მაშინ შევუდგეთ მუშაობას. რომელი გირჩევნიათ, რაზეც აქამდე მსჯელობდით ის გააგრძელოთ, თუ ახლა სწორედ ის დროა, რომ მე და თქვენ შევთანხმდეთ, როგორ გავაგრძელოთ ერთად მუშაობა?

ამ პოლიტიკურად დასაბუთებულ პასუხში მარშალი არის პირდაპირი და დიპლომატიურიც. იგი მსუბუქად ეხება ჰოვარდის პირველ გასროლას, ყურში ატარებს რა მას. (მირჩევნია თამაშებს შევეშვა) სინდი პირდაპირ ეხება ჰოვარდის კარიერულ და მისი ხელქვეითების პირად ინტერესებს. სინდი ოსტატურად სწევს დაბლა ჰოვარდის პოზიციას, ეკითხება მას, სურს თუ არა, რომ მასთან ერთად ვიცე-პრეზიდენტთან სასაუბროდ წავიდეს. აშკარაა, რომ სინდი დარწმუნებულია თავის პოლიტიკურ პოზიციაში და იცის, რომ ჰოვარდის ტრახახი მის პოზიციას უკან ვერ დასწევს.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ ორივე პოლიტიკურ სცენარში მარშალი იყენებს თავისი ძალაუფლების რესურსებს. პირველ სცენარში იგი იყენებს ამ რესურსებს, რათა დაამციროს ჰოვარდი, მაგრამ მეორე შემთხვევაში მისი მიდგომა უფრო დახვეწილია. სინდი ინახავს თავის პოლიტიკურ კაპიტალს და ხელში იღებს მმართველობას, ტოვებს რა ჰოვარდს რაც შეიძლება მეტი სიამაყით, აღწევს რა ამით თითქმის ერთდროულად მოგებულისა და წაგებულის ეფექტს.

სიმბოლიკის ფრეიმი

სიმბოლური სცენარი

სიმბოლურ ლიდერს მიაჩნია, რომ ლიდერის საქმის ყველაზე მთავარი ნაწილი არის შთაგონება ანუ ადამიანებისთვის რაღაც ისეთის შეთავაზება, რასაც ისინი ირწმუნებენ. ადამიანებს სტიმულს აძლევს ადგილი, რომელსაც თავისი საკუთარი იდენტურობა გააჩნია და ისინი მისი ერთგულები ხდებიან; ეს მათთვის არის განსაკუთრებული ადგილი, სადაც გრძნობენ, რომ რასაც აკეთებენ, მართლაც ძალზე მნიშვნელოვანია. ეფექტური ლიდერები მისწრაფიან, ორგანიზაცია გახადონ უნიკალური თავის სფეროში და ეს მისწრაფება სხვებსაც გადასცენ. ისინი იყენებენ დრამატულ სიმბოლოებს, რათა ხალხს მისცენ სტიმული და ორგანიზაციის მისიის განცდა. ისინი შესამჩნევი და ენერჯიული არიან: ქმნიან სლოგანებს, ყვებიან ისტორიებს, აერთიანებენ ძალებს, ანიჭებენ ჯილდოებს, ჩნდებიან იქ, სადაც ყველაზე ნაკლებად ელიან და მართავენ დინამიურად.

სიმბოლური ლიდერები არიან მგრძობიარენი ორგანიზაციის ისტორიისა და კულტურის მიმართ. ისინი ცდილობენ გამოიყენონ ორგანიზაციის საუკეთესო ტრადიციები და ფასეულობები ისეთი კულტურის შექმნის საფუძვლად, რომელსაც ექნება გამაერთიანებელი ძალა და აზრი. ისინი მკაფიოდ აყალიბებენ ხედვას, რომელიც გადმოსცემს ორგანიზაციის უნიკალურ შესაძლებლობებსა და მისიას.

პირველი შეხედვით, სინდი მარშალის შეჯახება ბილ ჰოვარდთან შეიძლება ჩათვალოს როგორც ამ მონაკვეთში მოცემული სიმბოლური მიდგომის სუსტი ნიმუში. ეფექტურ მცდელობას შეუძლია წარმოშვას

უხერხული შედეგები და სიმბოლური ლიდერობის კანდიდატი სულელად წარმოაჩინოს.

პოვარდი: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მივიდეთ.

მარშალი: კარგია იმის დანახვა, რომ ყველანი ამდენს მუშაობთ. ეს იმის დამადასტურებელია, რომ ჩვენ ყველანი ვიზიარებთ ერთგულებას კლიენტების მომსახურების მიმართ. ფაქტობრივად, მე უკვე გავამზადე გულსაბნევეები ყველა თანამშრომლისთვის. აი, აგერ მაქვს ისინი - თითოეული თქვენგანისთვის. ის ასე იკითხება, „კლიენტი ყოველთვის პირველია“. ისინი კარგად გამოიყურებიან და იმ სულისკვეთებას გადმოსცემენ, რომელიც ყველას გვინდა რომ ამ დეპარტამენტში იგრძნობოდეს. გააგრძელეთ შეხვედრა. ამ ერთ საათს ზოგიერთ თანამშრომელთან გასაუბრებისთვის გამოვიყენებ და გავიგებ რა ხედვები აქვთ მათ დეპარტამენტთან მიმართებით. [ის გადის ოფისიდან].

პოვარდი: [მიმართვას ოთახში დარჩენილ თანამშრომლებს]: გჯერათ ახლა თქვენ ეს? ხომ გითხარით, რომ ვიღაც სტაჟიორი კოსმონავტი დაიქირავეს ჩემ შესაცვლელად. შეიძლება ჩემი არ გჯერათ, მაგრამ ამ წუთს თქვენი თვალთ დაინახეთ ეს.

მარშალის სიმბოლური მიმართულება შეიძლება სწორი გეზი ყოფილიყო, მაგრამ სიმბოლოები მხოლოდ მაშინ მუშაობენ, როდესაც ისინი მორგებულები არიან როგორც ადამიანების, ისე ადგილის კონტექსტზე. როგორც დეპარტამენტის კულტურაში ახალშემოსულმა, მან მეტი ყურადღება უნდა გაამახვილოს აუდიტორიაზე. უაზრო სიმბოლოები ანტაგონიზმს იწვევენ. ისინი სიმბოლურ მოვლენებს შინაარსს აცლიან და უკურეაქციას იწვევენ.

ამის საპირისპიროდ, მარჯვე სიმბოლურ ლიდერს ესმის, რომ გამოწვევებით და სტრესებით აღსავსე სიტუაცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ძლიერ შესაძლებლობად, რომ ჩამოაყალიბო ფასეულობები და შექმნა მისიის განცდა. მარშალი აჩვენებს, თუ როგორ უნდა მიუდგე პოვარდის მკვეთრ სიუხემეს კარგად ფორმირებულ სიმბოლურ გარემოში:

პოვარდი: გითხრათ თუ არა მდივანმა, რომ ახლა შეხვედრა გვაქვს? გარეთ თუ დაიცდით, შევძლებ, დაახლოებით ერთ საათში მივიდეთ.

მარშალი: [იღიმის] ბილ, შეიძლება ეს დაწყების ტრადიციული რიტუალია ამ დეპარტამენტში, მაგრამ ნება მიბოძეთ ერთი შეკითხვა დაგისვით. ახლა, ამ წუთს, რომელიმე ჩვენი კლიენტი რომ შემოსულიყო, იმასაც სთხოვდით, რომ ერთი საათი გარეთ დაეცადა?

პოვარდი: თუ ისიც თქვენსავით შემოიჭრებოდა, რასაკვირველია.

მარშალი: თქვენ რა, ისეთ რამეზე მუშაობთ, რაც ჩვენი კლიენტებისთვის პასუხის გაცემაზე უფრო მნიშვნელოვანია?

პოვარდი: ისინი თქვენი კლიენტები არ არიან. თქვენ მხოლოდ ხუთი წუთია, რაც მოხვედით.

მარშალი: მართალია, მაგრამ უკვე საკმაოდ დიდი ხანია, რაც ამ კომპანიაში ვმუშაობ და ვიცი რაოდენ მნიშვნელოვანია პირველ ადგილზე კლიენტების დაყენება.

პოვარდი: ხო, მაგრამ, თქვენ არ იცით უპირველესი რამ, როგორ ფუნქციონირებს ეს დაპარტამენტი. სანამ კლიენტების დასაცავად გამოხვიდოდით, ჯობდა ცოტა რამ მაინც გაგეგოთ იმის შესახებ, თუ როგორ ვმუშაობთ ჩვენ.

მარშალი: ბევრი რამ არის ისეთი, რაც თითოეული თქვენგანისგან უნდა ვისწავლო და მინდა ახლავე შევუდგე ამას. მაგალითად, მე ძალიან მაინტერესებს თქვენი აზრი იმის შესახებ, თუ როგორ გადავაქციოთ ეს დეპარტამენტი ისეთ ადგილად, სადაც შემოსული ადამიანი ირწმუნებს, რომ ეს ის ადგილია, სადაც ადამიანებზე ზრუნავენ, სცემენ პასუხს, ახდენენ რეაგირებას და გულწრფელად უნდათ დახმარების გაწევა. მე მინდა, რომ ეს რეალურად ეხებოდეს ყველა ადამიანს ვინც აქ შემოვა – იქნება ეს თანამშრომელი, კლიენტი, თუ უბრალოდ ვიღაც, რომელსაც გზა აებნა და სხვა ოფისში შემოვიდა. ეს არ იყო ის მესიჯი, რომელიც შემოსვლისთანავე მივიღე აქ, რამდენმე წუთის წინ, მაგრამ დარწმუნებული ვარ, რომ შეგვიძლია ამის შეცვლის მრავალი გზა მოვიფიქროთ. როგორ ესადაგება ეს მიდგომა თქვენს წარმოსახვას დეპარტამენტის მომავალი საქმიანობის შესახებ?

ყურადღება მიაქციეთ როგორ ცვლის მარშალი საუბრის ფორმას. პოვარდთან პერსონალური დაპირისპირების ნაცვლად, იგი ფოკუსირებულია დეპარტამენტის მთავარ ფასეულობებზე. მას თან მოაქვს თავისი ვალდებულება „კლიენტი პირველ ადგილზეა“, მაგრამ თავს არიდებს წარმოადგინოს ეს პოზიცია როგორც რაღაც, რასაც გარედან აძლევენ. ამის ნაცვლად იგი ასაბუთებს მას იმ გამოცდილების საფუძველზე, რომელიც ამ ოთახში მყოფმა ყველა ადამიანმა გაიზიარა: ანუ ის, თუ როგორ შეხვდნენ მას, როდესაც ოთახში პირველად შევიდა. მრავალი წარმატებული სიმბოლური ლიდერის მსგავსად, სინდი მზად არის იმ ფასეულობებისა და კულტურული სიგნალების მისაღებად, რომლებიც ყოველდღიურ ცხოვრებაში აისახება. იგი აცნობს აუდიტორიას თავის შეხედულებებს, მაგრამ ამავე დროს, სხვამს კითხვებს, რათა უფრო მეტი გაიგოს პოვარდის და ახალი თანამშრომლების შესახებ. თუ იგი შეძლებს ორგანიზაციის ისტორიის გამოყენებას კლიენტების მომსახურების მიმართ ვალდებულებების გაჩენის სასარგებლოდ, მაშინ ეს მისთვის კარგი დასაწყისი იქნება.

რიფრეიმიინგის უპირატესობები და რისკი

პოვარდისა და მარშალის შეხვედრის სხვადასხვა კუთხით წარმოჩენა გვიჩვენებს რიფრეიმიინგის როგორც ძალას, ისე რისკებს. ფრეიმიები ძლიერი არიან იმით, რომ შეუძლიათ სტიმული მისცენ წარმოსახვას და წარმოქმნან არსის გაგების ახალი გზები და ვარიანტები. მაგრამ თითოეულ ფრეიმს გააჩნია როგორც შეზღუდვები, ისე ძალა და ყოველი მათგანი შეიძლება კარგად ან ცუდად იქნეს გამოყენებული.

ფრეიმიები შეიძლება გამოვიყენოთ როგორც სცენარები, რომლითაც შეგვიძლია ვიხედოვართ გადამწვევებში გარემოებებში სცენარის შეცვლით თქვენ შესაძლებლობა გაქვთ შეცვალოთ თქვენი იმიჯი, საქმე და სხვაგვარად წარუდგეთ აუდიტორიას. თქვენ შეგიძლიათ ყოველდღიურად შექმნათ გარდაქმნის შესაძლებლობა. ცოტა ჩვენგანს თუ აქვს პროფესიონალი მსახიობის დრამატული უნარები და მრავალფეროვნების ნიჭი, მაგრამ თქვენ შეგიძლიათ შეცვალოთ ის, რასაც აკეთებთ, შეარჩევთ რა სხვა ხელნაწერსა თუ სცენარს. თქვენ დაბადებიდან ისწავლეთ ამის კეთება. მაგალითად, ქალები და კაცები, როგორც წესი, სხვადასხვა სცენარს იყენებენ თავისი თუ სხვა სქესის ადმიანებთან ურთიერთობისას. სტუდენტები, რომლებიც წინდახედულები და ფორმალურები არიან პროფესორებთან საუბრისას, ენერგიული და შინაურულები ხდებიან მეგობრებთან. მენეჯერები, რომლებიც ზრდილობიანი და დიფერენციალურები არიან თავის უფროსებთან, შეიძლება უკმეხი და ავტოკრატიულები იყვნენ ხელქვეითებთან, სადამოს კი შინ დაბრუნებულები მხიარულად ეთამაშონ თავიანთ ბავშვებს. მგრძობიარე და გულითადი მეზობელი დაუნდობელი კონკურენტი ხდება, როდესაც საფრთხე ემუქრება მისი კომპანიის საბაზრო წილს. რაქტიკული და გავლენიანი ინსტრუქტორი პატივს მიაგებს პოლიკის მეთაურის ძალაუფლებას. შეგნებულად თუ შეუგნებლად, ჩვენ ყველანი ვკითხულობთ სიტუაციას, რათა გავიგოთ რომელ მოქმედებაში ვმონაწილეობთ და რა როლი უნდა ვითამაშოთ, რათა ზუსტად ჩავუდეთ ამ მოქმედი გმირის ხასიათში. მაგრამ მნიშვნელოვანია საკუთარ თავს ვკითხოთ, არის კი ეს ის როლი რომელიც გვინდა? თუ ვადიაროთ, რომ გვაქვს მოქმედების თავისუფლება იმასთან დაკავშირებით თუ რომელი გმირის როლი ვითამაშოთ, როგორ წავიკითხოთ და გავიგოთ ეს სცენა.

რიფრეიმიინგის არსს წარმოადგენს ერთი და იგივე სიტუაციის შესწავლა სხვადასხვა მომგებიანი პოზიციიდან. ეფექტური ლიდერი ცვლის პრიზმას, როდესაც რაღაცას აზრი ეკარგება ან არ მუშაობს. რიფრეიმიინგი გვთავაზობს ახალი, უფრო ძლიერი ვარიანტების პერსპექტივას, მაგრამ ვერ იძლევა გარანტიას, რომ ყოველი ახალი სტრატეგია წარმატებული იქნება. თითოეული პრიზმა გვთავაზობს სხვადასხვა უპირატესობას, მაგრამ ყოველ მათგანს ბნელი და ნაკლოვანი მხარეებიც აქვს.

სტრუქტურული ფრეიმი რისკზე მიდის, როდესაც იგნორირებას უკეთებს ყველაფერ იმას, რაც რაციონალური ამოცანების, პროცედურების, პოლიტიკის და ორგანიზაციული სტრუქტურის ფარგლებს სცილდება. სტრუქტურულმა აზროვნებამ შეიძლება გადაჭარბებით შეაფასოს ხელისუფლების ძალაუფლება და საკმარისად ვერ შეაფასოს ძალაუფლების უფლებამოსილება. პარადოქსულია, რომ სტრუქტურულ ვარაუდებზე ზედმეტად დაყრდნობამ და ვიწრო ფოკუსირებამ რაციონალურობაზე,

შეიძლება გამოიწვიოს ეფექტური მოქმედებისთვის აუცილებელი ადამიანური, პოლიტიკური და კულტურული ცვლადების არარაციონალური უარყოფა.

ისინი, რომლებიც ადამიანური რესურსების ფრეიმის მომხრეები არიან, ზოგჯერ მხოლოდ ადამიანური ბუნების რომანტიკულ ხედვას ჩაებლაუჭებიან ხოლმე, სადაც ყველას სურს განვითარება და თანამშრომლობა. ადამიანური რესურსების ენთუზიასტები, ალბათ, ზედმეტად ოპტიმისტურები არიან, როდესაც ერთმანეთზე აბამენ ადამიანებსა და ორგანიზაციულ მოთხოვნებს და უგულებელყოფენ სტრუქტურას, კონფლიქტისა და რესურსების სიმწირის ჯიუტ რეალობას.

პოლიტიკურ ფრეიმს ახასიათებს დინამიკა, რომელიც აკლია სხვა ფრეიმებს, მაგრამ მას თავისი საკუთარი შეზღუდვები გააჩნია. პოლიტიკაზე ფიქსაცია ადვილად გადაიქცევა ცინიკურ თვითრეალიზებად წინასწარმეტყველებად. ადგიერებს რა კონფლიქტს და უნდობლობას, სასწორზე დებს რაციონალური მსჯელობის, თანამშრომლობისა და იმედის შესაძლებლობას. პოლიტიკური ქმედება ძალიან ხშირად გაიგება როგორც ამორალური, სასირცხვილო და საერთო კეთილდღეობისთვის არაფრის მომტანი.

სიმბოლური ფრეიმი გვთავაზობს მნიშვნელობისა და რწმენის ფუნდამენტური პრობლემების საფუძვლიან ჩაწვდომას, აგრეთვე შესაძლებლობებს, რომ ადამიანები შეაკავშიროს იმ ჯგუფში, რომელიც საერთო მისიის შესრულებისთვის ისწრაფვის, მაგრამ მისი კონცეფციებიც ძნელი მისახვედრია; ეფექტურობა დამოკიდებულია იმ პირის არტისტულობაზე, რომელიც მას იყენებს. სიმბოლეები ხშირად უბრალო ხაოიანი საფარი ან კამუფლაჟია, ერთი სალახანას ინსტრუმენტი, რომელიც ცდილობს მოულოდნელი ან მოუქნელი მცდელობის მანიპულირებას, რაც სტიმულირების ნაცვლად აფერხებს სამსახურში მყოფ ადამიანებს.

რიფრეიმინგი ახალმოსულებისა და აუტსაიდერებისთვის

მარშალის პირველი უსიამოვნება ჰოვარდთან გვიჩვენებს მენეჯერების წინაშე მდგარ მრავალ გამოწვევას და ტესტს, როდესაც ისინი კარიერულად წინაურდებიან. სხვა სცენარები მხოლოდ იმის უფერულ ანარეკლს გვთავაზობენ თუ რას შეიძლება წააწყდნენ ისინი, რაც მათ მიერ სიტუაციის შეფასებაზეა დამოკიდებული. მენეჯერები უსუსურად და მახეში გაბმულებად გრძნობენ თავს, როდესაც მხოლოდ ერთ ან ორ ფრეიმს ეყრდნობიან. ეს განსაკუთრებით ეხება ახალმოსულებს, მათ შორის ქალებს და ჯგუფის იმ წევრებს, რომლებიც „ადამიანებისგან ჯიუტ გაწბილებას განიცდიან, ცხოვრობენ რა ყოველ დღე იმ სისტემაში, რომელიც არ არის მათთვის შექმნილი და არა აქვთ მათზე ან მათ განსხვავებებზე სწრაფად მორგების გეგმა“ (გალოსი, რამსეი და სხვები, 1997 წ.; გვ. 216). სათუთა, რომ დამარცხების შემდეგ ამ აუტსაიდერებს კიდევ მიეცეთ მეორე ან მესამე შანსი.

მიუხედავად იმისა, რომ პროგრესულმა ორგანიზაციებმა დიდი ნაბიჯები გადადგეს უფრო სამართლიანი შესაძლებლობების სტრუქტურის ასაგებად (ლევერინგი და მოსკოვიცი, 1993 წ.; მორისონი, 1992 წ.), გზა წარმატებისკენ მაინც სავსეა შეფერხებებით და ბარიერებით, რომლებიც

ელობებიან ქალებსა და უმცირესობებს. გონივრულ რიფრეიმიზს შეუძლია მენეჯერული ჩაკეტილი მახეები გარდაქმნას ლიდერშიფის იმედის მომცემ შესაძლებლობად. და რაც უფრო ხშირად დაამსხვრევენ ადამიანები შუშის ჭერს ან კორპორაციული გეტოს გარეთ გავლენ, მით უფრო სწრაფად გაქრება ეს ბარიერები. კარიერული ბარიერები შეიძლება ვინმეში ცუდ ემოციებს იწვევდეს და ისეთივე გადაულახავი ეგონოს როგორც ბერლინის კედელი სანამ უცებ არ დაინგრეოდა. 2008 წლის საპრეზიდენტო მართონი იმის სიგნალი იყო, რომ მეტი კედელი დაინგრეოდა: დემოკრატიული პარტიის ნომინაცია დავიდა ორი კანდიდატის, ქალბატონისა – ჰილარი კლინტონისა და აფროამერიკელის – ბარაკ ობამას უპრეცედენტო შეჯიბრებამდე.

რეზიუმე

მენეჯერებს შეუძლიათ ფრეიმები გამოიყენონ როგორც სცენარები, რათა წარმოქმნან ალტერნატიული მიდგომები პრობლემურ გარემოებებში. მაღალი ფსონების შემცველი შეხვდრის დაგეგმვაში ან დაძაბულ შეხლა-შემოხლაში, მათ შეუძლიათ წარმოიდგინონ და მოსინჯონ თავიანთი როლების თამაშის შესაძლებლობა. რამდენიმე წამი სჭირდება, სანამ რიფრეიმიზი ინსტინქტური გახდება, სანამ სინდი მარშალი მოიფიქრებდეს ეფექტურ პასუხს თითოეულ ფრეიმში. ნებისმიერი ახალი უნარის გამოყენებისას – ჩოგბურთის თამაში, თვთმფრინავის მართვა თუ ლიდერშიფის ურთულესი საქმის შესრულება – პროცესი დასაწყისში ხშირად ნელია და ტკივილის მომგვრელი. მაგრამ ოსტატობა და გამოცდილება გამოასწორებს მას და იგი უფრო სწრაფი, ადვილი და უფრო ფლუიდური გახდება.

თავი მეჩვიდმეტე

ლიდერშიფის რიფრეიმინგი

რუდი ჯულიანის შექმნილი თავი აერიდებინა „9/11“-ის ტერორისტული თავდასხმის შედეგის საშინელი ტვირთისთვის. იმ დილას მან, ფაქტობრივად, როგორც გულნატკენმა, ვადაამოწურულმა, ყოფილმა მერმა ისე გაიღვიძა. მისი რეიტინგი ნიუ იორკსა და სხვაგანაც, ერთნაირად დაბალი იყო. ნიუ იორკელები დაიღალნენ მისი ამპარტავენებითა და აგრესიულობით. იწყებოდა საჯარო, ძალზე ბინძური განქორწინება, რომელიც მას ღაცინვის ობიექტად აქცევდა. მისი ცოლი და ბავშვები, მისგან განცალკევებით ცხოვრობდნენ, „Gracie Mansion“-ში, ნიუ იორკის მერის ოფიციალურ რეზიდენციაში, ხოლო მისი აღმატებულება მერი კი თავისი მეგობრის თავისუფალ საძინებელში ათევდა ღამეს. როგორც მეთხუთმეტე თავში აღვნიშნეთ, მიუხედავად ყველაფრისა, ნიუ იორკის ამ ყველაზე სისხლიან დღეს ჯულიანი თითქოს გარდაიქმნა. იგი დაუყოვნებლივ გაჩნდა შემთხვევის ადგილზე და ზუსტად იმ დროს მივიდა, როდესაც ირგვლივ კვამლი და ქაოსი იყო, ხოლო ზევიდან ადამიანების სხეულები ცვიოდა. მან ხელები სახესთან მიიტანა, რომ ცრემლები შეეკავებინა, შემდეგ კი მუშაობას შეუდგა: გაწმინდა ხიდები და გვირაბები, გასცა შემთხვევის ადგილის დაცლის და ხალხის ევაკუაციის ბრძანება, გადადო პრაიმერიზი. „სადღაც შუა დღისთვის მას უკვე შეკრებილი ჰყავდა საგანგებო სხდომაზე საქალაქო კომისიის წევრები და დროებითი მართვის ცენტრის მაგიდასთან და მათგან ანგარიშს ისმენდა იმის თაობაზე, თუ რა რეაგირება მოახდინეს შესაბამისმა უწყებებმა მოხდარ უბედურებაზე. აქ არ იყვნენ მხოლოდ პოლიციის, სახანძრო და საგანგებო სიტუაციების მართვის დეპარტამენტების წარმომადგენლები, აქ იყო ყველა უწყება. ამ პროცესმა დაუყოვნებლივ წარმოქმნა დისციპლნის განცდა იმ მთავარობაში, რომელიც სხვა შემთხვევაში შეიძლება დაბნეული აღმოჩენილიყო“ (ქოულზი, 2002 წ.).

ჯულიანი რამდენიმეჯერ გამოვიდა ტელევიზიით, რათა მშვიდად ჩაებარებინა დამაჯერებელი ანგარიში რთული და საშინელი სიახლეების შესახებ. მან გაუძლო ზემოქმედებას, როდესაც თხოვდნენ ეთქვა იმაზე მეტი, ვიდრე სინამდვილეში იცოდა გარდაცვლილთა რაოდენობის შესახებ. მან უბრალოდ განაცხადა: „ეს გაცილებით მეტი იქნება, ვიდრე რომელიმე ჩვენგანს წარმოგვიდგენია.“ იგი, ტალახში ამოსვრილი ყელიანი ფეხსაცმელებითა და

ნიუ იორკის სახანძრო დეპარტამენტის ემბლემიანი კეპით, გამაღებელი დადიოდა ვიზიტებზე სხვადასხვა მაღალი თანამდებობის პირებთან. გადაწყვეტილი ჰქონდა დაემტკიცებინა ნიუ იორკის უდრეკობა და გაუტყეხელობა. მან მკაცრად მოითხოვა, რაც შეიძლება სწრაფად ამუშავებულიყო ბროდვეის თეატრები და ნიუ იორკის საფონდო ბირჟა, არ ინდობდა რა იმათ, ვინც უარს ამბობდა ან ამტკიცებდა, რომ ამის გაკეთება არ შეეძლო, ან არ შეიძლებოდა. „იგი ესწრებოდა დაკრძალვებს, ამშვიდებდა გადარჩენილებს, ეხვეწებოდა ადგილობრივ მცხოვრებლებს ესადილათ სხვა უბნებში, ხოლო ტურისტებს – ჩამოსულიყვნენ. ამასთან, ყოველ წუთს გამოხატავდა მწუხარებასა და გაბედულებას. კაცს, რომელიც სულ რაღაც ერთი კვირით ადრე დამთავარებულად ითვლებოდა, დღეს ტაშით ესალმებოდნენ და „რუდი! რუდი!“-ს შეძახილით აცილებდნენ (ბარი, 2001 წ. გვ. A1).

კრიზისის დროს ჩვენ მოველით რომ ლიდერშიფი, რომელიც ხალხიდან არის გამოსული, პიკურ ადგილებში იქნება და სამწუხარო იმედგაცრუება გვიპყრობს, როდესაც ისინი ამას არ აკეთებენ. არასწორი იქნება იმის წარმოდგენა, რომ ლიდერშიფი მხოლოდ მაღალ თანამდებობაზე მყოფთაგან მოდის. ასეთი შეხედულება გვაიძულებდა ძალიან ცოტასგან ძალიან ბევრი მოგვეთხოვა. რუდი ჯულიანი დაუინებით ამტკიცებდა, რომ „9/11“-ის რეალური გმირები მეხანძრეები, პოლიციის ოფიცრები და მაშველები იყვნენ, რომლებმაც სხვების გადასარჩენად რისკის წინაშე დააყენეს და ბევრ შემთხვევაში გაწირეს კიდევ საკუთარი სიცოცხლე. უზარმაზარი საშიშროების და გაურკვევლობის პირობებში, ხშირად შტაბის მეთაურებთან ყოველგვარი კომუნიკაციის გარეშე, ისინი თავად, ადგილებზე, ქმნიდნენ და ახორციელებდნენ ლიდერშიფის ფუნქციებს, რამაც მნიშვნელოვნად შეამცირა სიკვდილიანობის შემთხვევები. მათ მკაფიოდ დაგვანახეს, რომ გვჭირდება მეტი ლიდერი, ისევე როგორც უკეთესი ლიდერშიფი.

ამ თავს ვიწყებთ იმის შესწავლით, თუ რა არის ლიდერშიფი, რა არ არის ის და რისი მიღწევა შეუძლია ან არ შეუძლია მას. ჩვენ განვიხილავთ განსხვავებებს ლიდერშიფსა და ძალაუფლებას, ლიდერშიფსა და მენეჯმენტს შორის. საზოგადოებაში აღვნიშნავთ, რომ ლიდერშიფი ყოველთვის არსებობს როგორც ურთიერთობებში, ისე კონტექსტში. შემდეგ განვიხილავთ კვლევებს ეფექტიანი ლიდერშიფის შესახებ და შევისწავლით ლიდერშიფის ორ ფრეიმს, რომლებიც ძალიან პოპულარულია პრაქტიკოსებში. შევისწავლით ასევე სქესის და ლიდერშიფის საკითხს. ბოლოს კი, გამოვიკვლევთ, როგორ წარმოქმნის ოთხივე ფრეიმი საკუთარი ლიდერშიფის სახეს.

ლიდერშიფის იდეა

ლიდერშიფი განიხილება როგორც ნებისმიერი სოციალური პრობლემის პანაცეა. საშუალო დონის მენეჯერები და მუშაკები ხშირად ჩივიან, რომ მათი საწარმო აყვავდებოდა, უფროს მენეჯმენტს რომ „რეალური ლიდერშიფი“ თვისებები ჰქონოდა. საზოგადოებრივი აზრი დადებითად უყურებს ლიდერშიფს და თვლის, რომ იგი მეტი გვჭირდება, მინიმუმ კარგი მაინც. „ბევრი ამერიკელისთვის – ალბათ უმეტესობისთვის – ლიდერშიფი არის სიტყვა, რომელიც თავისი მნიშვნელობით გასცდა ჩვეულებრივი,

ყოველდღიური მოხმარების ფარგლებს და ერთგვარ ჯადოსნურ სიტყვად იქცა. ვგრძნობთ, რომ თუ მას საკმაოდ ხშირად და საკმარისი სიბოთი გავემეორებთ, აღარ გვექნება განცდა, რომ გზა აგვებნა, რაღაცას ვერ მივაღწიეთ ან დაკისრებული მოვალეობები ვერ შევასრულეთ“ (გარდნერი, 1986 წ.; გვ. 1). არსებობს გაურკვეველობა და უთანხმოება იმასთან დაკავშირებით, თუ რას ნიშნავს ლიდერშიფი და რისი შეცვლა შეუძლია მას.

სენეტი (1980 წ. გვ. 197) წერს: „ხელისუფლება არ არის რაღაც ხელშესახები ნივთი; ეს არის სხვების ძლიერებაში სიმტკიცის და უსაფრთხოების ძიება, რომელიც შეიძლება ნივთი გვეგონოს.“ ეს ეხება ლიდერშიფსაც. იგი არ არის რაიმე ხელშესახები. იგი არსებობს მხოლოდ ურთიერთობებში და ჩართული მხარეების აღქმაში. შეხედულებების უმეტესობა ამტკიცებს, რომ ლიდერშიფი ძლიერია. მიუხედავად ამისა, ძალაუფლების გამოყენების მრავალი მაგალითი სცილდება ჩვენს წარმოსახვას ლიდერშიფის შესახებ: შეიარაღებული მძარცველი, გამომძაღველი, სულიგანი, საგზაო ინსპექტორი. ჩვენ ლიდერებისგან იმპლიციტურად მოველით ჩვენს დარწმუნებას ან შთაგონებას და არა იძულებას. ასევე მოველით ლიდერებისგან თანამშრომლობას და იმ მიზნებისკენ სწრაფვას, რომლებიც პირად ინტერესებს სცილდა.

ლიდერშიფი განსხვავდება ხელისუფლებისა და თანამდებობისგან, თუმცა, ხელისუფლება შეიძლება იყოს ლიდერი. ვებერმა (1947 წ.) ლიდერშიფი დაუკავშირა ლეგიტიმურობას. ადამიანებს ურჩევნიათ დაემორჩილონ ხელისუფლებას მანამ, სანამ სწამთ, რომ ისინი ლეგიტიმურები არიან. როგორც ხელისუფლება, ისე ლიდერშიფი ეფუძნება მოთხოვნების ნებაყოფლობით შესრულებას. ლიდერები ვერ მართავენ პროცესებს ლეგიტიმურობის გარეშე. მაგრამ ხელისუფლების მრავალი მაგალითი სცილდება ლიდერშიფის სფეროს. გარდნერის თანახმად, „ბილეთების კონტროლიორ გოგონას უფლებამოსილება აქვს, მაგრამ არა ლიდერშიფი.“ (1989 წ.; გვ. 7).

ჰეიფეცი ამტკიცებს, რომ ხელისუფლება ხშირად ხელს უშლის ლიდერშიფს: „ხელისუფლება ზღუდავს ლიდერშიფს, რადგან უბედურების უამს მისგან ადამიანები ძალიან ბევრს მოედიან. ისინი ქმნიან არასწორ დამოკიდებულებებს, რაც მათ ხელისუფლებას აიძულებს მცოდნის ნიღაბს ამოეფაროს და იზოლაციაში მოექცეს. [ლიდერშიფის როლი] ცუდად არის შესრულებული, თუ ხელისუფლება აძლიერებს მასზე დამოკიდებულებას და შეცდომაში შეჰყავს საკუთარი თავი, როდესაც ფიქრობს, რომ მას აქვს პასუხები ყველაფერზე, მაშინ როდესაც სინამდვილეში ეს ასე არ არის. თუ ზეწოლა ექნებათ და პასუხს მოსთხოვენ, რასაკვირველია ისინი იპოვიან მას, თუნდაც ეს პასუხი შეუმოწმებელი, შეცდომაში შემყვანი ან მცდარი იყოს“ (1994 წ.; გვ. 180).

ლიდერშიფი ხშირად ერევათ მენეჯმენტში. მაგრამ პიროვნება შეიძლება იყოს ლიდერი და არ იყოს მენეჯერი და მრავალ მენეჯერს არ შეუძლია „შვიდი წლის ბავშვების რაზმს ნაყინის დახლამდე გაუძღვეს“ (გარდნერი, 1989 წ.; გვ. 2). ბენისი და ნანუსი (1985 წ.) ამტკიცებენ, „მენეჯერები საქმეს სწორად აკეთებენ, ხოლო ლიდერები სწორ საქმეს აკეთებენ“ (გვ. 21) – მენეჯერები ფოკუსირებული არიან საქმის კეთებაზე, ლიდერები – მიზანზე. მენეჯერულად ორიენტირებულმა სამხედრო საზღვაო

ძაღების ოფიცერმა უღერადად დაგვიახსიათა მისი მოლიდერო ტიპის ადგილმონაცვლე: „მე წიგნს ჩაუვლედი; ის წიგნს წერს.“

კოტერის (1988 წ.) აზრით, მენეჯმენტი არის სტრუქტურის არსებითი და პრაქტიკული დეტალი: დაგეგმვა, ორგანიზება და კონტროლი. იგი ლიდერშიფს განიხილავს როგორც ცვლილებაზე ორიენტირებული ხედვის, ქსელების და ურთიერთობების აგების პროცესს. მაგრამ გარდნერი ამტკიცებს, რომ არ შეიძლება მენეჯმენტის და ლიდერშიფის ერთმანეთთან ასე მკვეთრად დაპირისპირება, რადგან ლიდერებმა „შეიძლება ისე დაამთავრონ, რომ დაემსგავსონ ნაპოლეონისა და ფაიდ ფაიფერის, ჭრელ კოსტიუმში გამოწყობილი ფლეიტისტის ნაჯვარს, ხოლო მენეჯერები – წარმოსახვისგან დაცლილ ნეშტს“ (1989 წ.; გვ. 3). იგი გეთავაზობს ლიდერშიფის მენეჯმენტისგან გამოყოფის რამდენიმე ასპექტს. ლიდერები აზროვნებენ გრძელვადიან პერსპექტივაში, იხედებიან გარეთ, ისევე როგორც – შიგნით და მათი უშუალო, ფორმალური იურისდიქციის მიღმა, გავლენას ახდენენ კონტრაგენტებზე. ისინი ხაზს უსვამენ ხედვას და განახლებას, აქვთ პოლიტიკური უნარები, რომ გაუმკლავდნენ მრავალმხრივი კონტრაგენტების მოთხოვნებს.

ლიდერშიფის კონტექსტი

მოთხოვაში და მითში ლიდერები ხშირად არიან მარტოხელა გმირები და მოგზაური მეომრები, რომლებიც დაკავშირებული არიან მხოლოდ ღირსეულ და კეთილშობილურ მიზნებთან. გავისხენოთ ჯეისონ ბურნე, ჟანა დარკი, მარტოხელა კოვბოი და რემბო. მაგრამ მარტოხელა გმირი ლიდერების სახეები შეცდომაში შემყვანია, რადგან ისინი ამტკიცებენ, რომ ლიდერები მარტონი მოქმედებენ; ისინი პროექტორებს მთელი ძალით მიანათებენ ხოლმე მხოლოდ ადამიანებს და ოდნავ ანათებენ სცენას, სადაც თავიანთ როლებს ასრულებენ. ლიდერები ქმნიან საქმეებს, მაგრამ საქმეებიც ქმნიან ლიდერებს. ამის ბრწყინვალე მაგალითს წარმოადგენს „9/11“-ის შემდეგ, ოცდამათხი საათის განმავლობაში, რუდი ჯულიანის სახის ტრანსფორმაცია ყოფილიდან - გმირამდე. ჯულიანიმ თავისი თავი იპოვა საშინელებების დაუგეგმავი თეატრის სცენის ცენტრში და ითამაშა მის ცხოვრებაში ყველაზე მნიშვნელოვანი როლი. სხვა სცენარი, ალბათ, ლიდერშიფის სხვანაირ როლს მოითხოვდა. არ არსებობს იმ სიტუაციების ფართო სპექტრის ერთიანი ფორმულა, რომლებსაც შეიძლება ლიდერები შეეჯახონ.

ლიდერშიფის გმირული სახეები გადმოსცემენ ცალმხრივი მოქმედებების არსს: ლიდერები აჩვენებენ გზას, ხოლო მომხრეები მიუყვებიან მას. ეს შეხედულება ნიღბავს ურთიერთმოქმედებას ამ ორს შორის. ლიდერები არ არიან დამოუკიდებელი აქტორები; ისინი ქმნიან და იქმნიებიან თავიანთი კონტრაგენტების მიერ (გარდნერი, 1989 წ.; სიმელი, 1950 წ.; ჰეიფეცი და ლინსკი, 2002 წ.). ლიდერები ხშირად მხოლოდ მას შემდეგ იწყებენ ახალი ინიციატივის განხორციელებას, რაც მათი კონტრაგენტების დიდი რაოდენობა დაინტერესდება ამით (კლეველენდი, 1985 წ.). ლიდერების მოქმედებები იწვევენ რეაქციებს, რომლებიც, თავის მხრივ, გავლენას ახდენენ ლიდერის მიერ შემდგომი ინიციატივის აღების უნარზე (მერფი, 1985 წ.). ბრაიანდის მიხედვით, „ლიდერი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას და შემდეგ ცდილობს „გააყიდოს“ იგი, არ არის ჭკვიანი და, სავარაუდოდ, არც ეფექტიანი იქნება. აქ საქმე იმაში კი არ მდგომარეობს, რომ ლიდერებმა

ნაკლები რამ უნდა აკეთონ, არამედ იმაში, რომ სხვებს შეუძლიათ და უნდა აკეთონ მეტი. ყველამ უნდა აიღოს პასუხისმგებლობა ადამიანების კეთილდღეობაზე და ყველას აქვს როლი, რომელიც უნდა ითამაშოს ამ კეთილდღეობის შესანარჩუნებლად“ (1993 წ.; გვ. 39).

მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერშიფის და თანამდებობის გათანაბრება მიმზიდველია, ამით სხვების როლი კნინდება. გარდა ამისა, იგი აძლიერებს ტენდენციას, რომ უფროსმა ადმინისტრატორებმა აიღონ იმაზე მეტი პასუხისმგებლობა, ვიდრე მათ შეუძლიათ (ოშრი, 1995 წ.). ლიდერშიფი არ მოდის ავტომატურად მაღალ თანამდებობასთან ერთად; პირიქით, შესაძლებელია რომ იყო ლიდერი ფორმალურ ხელისუფლებაში თანამდებობის ქონის გარეშე. ფაქტობრივად, კარგი ორგანიზაციები სხვადასხვა მხრიდან უწყობენ ხელს ლიდერშიფს (ბარნესი და კრიგერი, 1986 წ.; კანტერი, 1983 წ.).

ამგვარად, ლიდერშიფი არის ურთიერთგავლენის დელიკატური პროცესი, რომელიც აერთიანებს აზროვნებას, გრძნობებს და მოქმედებას. ქმნის კოლექტიურ მცდელობას მიზნების მომსახურებისათვის, რომლებსაც პატივს სცემენ როგორც ლიდერები, ისე მომხრეები. ერთფეროვანი მენეჯერები ვერ გაიგებენ და ვერ ჩაწვდებიან ამ ცოცხალი პროცესის სირთულეს.

რა ვიცი კარგი ლიდერშიფის შესახებ?

ლიდერშიფის ორი ყველაზე ფართოდ მიღებული განმარტება განსხვავებულ პერსპექტივებს გვათავაზობს. ერთი ამტკიცებს, რომ ყველა კარგ ლიდერს უნდა ჰქავდეს სწორად შერჩეული კადრები ისეთი თვისებებით, როგორცაა ხედვა, სიძლიერე და ვალდებულების გრძნობა. მეორე ამტკიცებს, რომ კარგი ლიდერშიფი სიტუაციურია; ის, რაც ერთი მოცემულობისთვის ვარგა, არ ივარგებს მეორისთვის. „ეფექტიანი სკოლების“ შესახებ დაწერილი ლიტერატურიდან აღებული მტკიცებულება გვიჩვენებს სწორი კადრების პერსპექტივას: კარგ სკოლას ხელმძღვანელობს ძლიერი და შორსმხედველი პედაგოგი-ლიდერი. სიტუაციური ხედვის მაგალითს წარმოადგენს აზრი, რომ სხვა ტიპის ლიდერია საჭირო იმ შემთხვევაში, როდესაც იზრდები და კადრებს ამატებ, და სხვა ტიპის ლიდერი, როდესაც ბიუჯეტს ამცირებ და კადრებს ითხოვ.

მიუხედავად ამ ორ შეხედულებას („ერთი და საუკეთესო გზა“ და „გარემოებათა თეორია“) შორის ასეთი განსხვავებისა, ორივეში არის ჭეშმარიტების მარცვალი. მკვლევრებმა გამოიკვლიეს საერთო მახასიათებლები ეფექტიან ლიდერებს შორის, სხვადასხვა დარგების და სიტუაციების მიხედვით. მკვლევრების მეორე ჯგუფმა დაადგინა სიტუაციური ცვლადები, რომლებიც განსაზღვრავენ იმ ლიდერშიფის ტიპს, რომელიც ყველაზე კარგად მუშაობს.

ერთი და საუკეთესო გზა

ბოლო ათწლეულების განმავლობაში ინტენსიურად მიმდინარეობს კვლევები ეფექტიანი ლიდერშიფის შესახებ (ბენისი და ნანუსი, 1985 წ.; 2007 წ.; კლიფორდი და კაჟანაჟი, 1985 წ.; კოლინსი, 2001 წ.; კოლინსი და პორასი, 1994 წ.; კონგერი, 1989 წ.; ფარკასი და დე ბეკერი, 1996 წ.; კოტერი, 1982 წ.; 1988 წ.; კოტერი და კონი, 2002 წ.; კუზესი და პოზნერი, 2007 წ.; ლევისონი

და როზენტალი, 1984 წ.; მაკობი, 1981 წ.; 2003 წ.; პეტერსი და ოსტინი, 1985 წ.; ვაილი, 1982 წ.). მრავალი მათგანი მაღალ დონეზე შეისწავლის ლიდერებს, უშუალოდ კი კორპორაციულ ადმინისტრატორებს. მეთოდოლოგია განსხვავებულია, დაწვებული შემთხვევითი შთაბეჭდილებებით და დამთავრებული სისტემური ინტერვიუებითა და დაკვირვებებით.

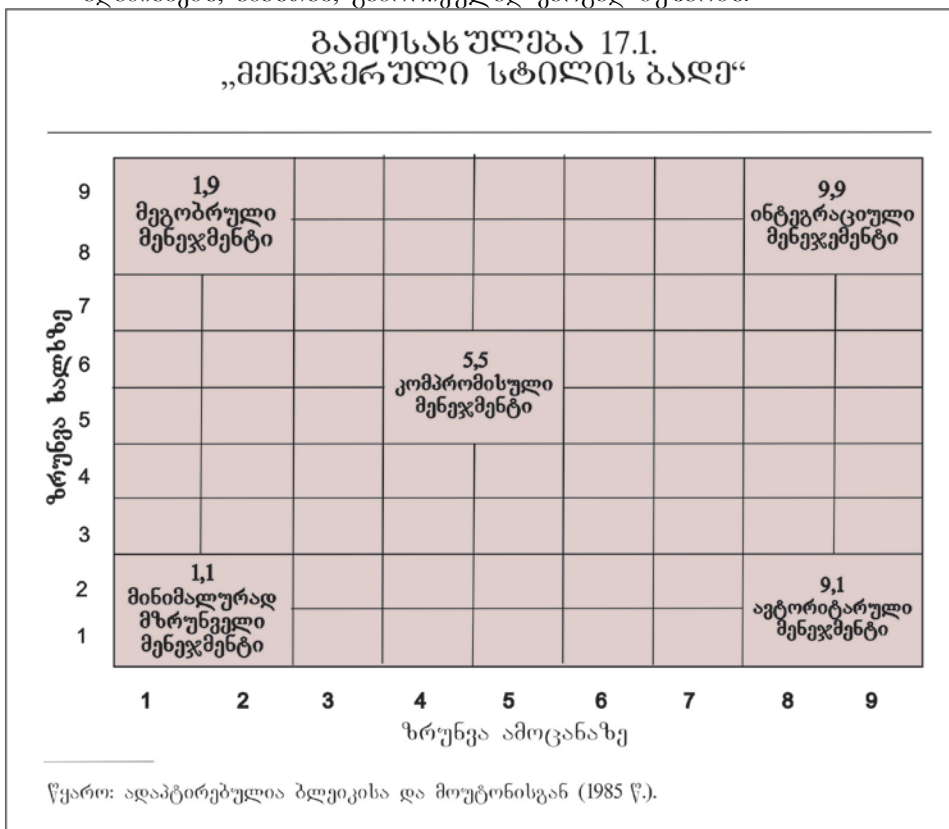
არ არსებობს ამ კვლევების უნივერსალური დამახასიათებელი ნიშანი, მაგრამ ყველაზე ხშირია ხედვა და ფოკუსი. ეფექტიანი ლიდერები ხელს უწყობენ ხედვის ფორმულირებას, მუშაობის სტანდარტების დადგენას, ფოკუსის და მიმართულებების შექმნას. საერთო მახასიათებელი, რომელიც ექსპლიციტურია ზოგიერთ ნაშრომში (კლიფორდი და კაბანაგი, 1985 წ.; კოუზესი და პოზნერი, 2007 წ.; პეტერსი და ოსტინი, 1985 წ.) და იმპლიციტური სხვებში, შეხედულების ეფექტურად გადაცემაა, ხშირად სიმბოლოების გამოყენებით. მეორე მახასიათებელი, რომელიც ხშირად ნახსენებია, არის ერთგულება ანუ გატაცება (კლიფორდი და კაბანაგი, 1985 წ.; კოლინსი, 2001 წ.; პეტერსი და ოსტინი, 1985 წ.; ვაილი, 1982 წ.). კარგი ლიდერები ძალიან ზრუნავენ თავიანთ სამუშაოსა და ადამიანებზე, რომლებიც ამ სამუშაოს ასრულებენ. ამიტომ კიდევ ერთი მახასიათებელი ნდობის და თანამშრომლობის ხელშეწყობაა (ბენისი და ნანუსი, 2007 წ.; კოტერი, 1988 წ.; მაკობი, 1981 წ.).

ხედვის, ერთგულების და ნდობის გარეშე კონსენსუსი არ მიიღწევა. აქამდე ციტირებული ნაშრომები, ამ თემაზე შექმნილი ლიტერატურის (ბასი, 1990 წ.; გარდნერი, 1987 წ.; პოლანდერი, 1978 წ.; იუკლი, 2005 წ.), ფართო განხილვასთან ერთად, წარმოგვიდგენენ ეფექტიან ლიდერშიფთან დაკავშირებული მახასიათებლების გრძელ ჩამონათვალს, ესენია: რისკი, მოქნილობა, ლავირების უნარი, თვითდაჯერებულობა, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები, საერთო მართვა (განყოფილებებში სიარული, ამოცანის ცოდნა, კომპეტენცია, ინტელექტი, გადაწყვეტის უნარი, მომხრეების გაგება, გამბედაობა და ა.შ.). კოუზასი და პოზნერი (2007 წ.) ამტკიცებენ, რომ იმ თვისებებს შორის, რომლებიც ადამიანებს ყველაზე მეტად მოსწონთ ლიდერში, პირველ ადგილზეა პატიოსნება. პეტ კარიგანზე, სკოლის ფსიქოლოგზე, რომელიც ავტომობილების ინდუსტრიაში გადავიდა და უკეთესობისკენ შეცვალა „ჯენერალ მორტორის“ სათადარიგო ნაწილების ორი სხვადასხვა ფაბრიკის მუშაობა, მუშებმა თქვეს: „მაგას სხეულში არც ერთი ყალბი ძვალი არა აქვს.“ მისმა სიზუსტემ და სისწორემ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა ადრე უკმაყოფილო თანამშრომლებთან თანამშრომლობის დამყარებაში. კოლინსი თავის ბესტსელერში „კარგიდან საუკეთესომდე“ (2001 წ.) დაუინებოთ ამტკიცებს, რომ ლიდერების მთავარი თვისება დიდი თავშეკავებაა, ხოლო მაკობი (2003 წ.) ამბობს, რომ მთავარი ნარცისიზმია. უძველესი დასკვნა ეფექტიანი ლიდერების შესახებ – ისინი უფრო ჭკვიანები არიან და უფრო მეტს მუშაობენ, ვიდრე სხვები – კვლავ ინარჩუნებს მკვლევარების მხარდაჭერას (ო'რაილი, და ჩეტმენი, 1994 წ.). მაგრამ მცდელობა და ინტელექტუალური კოეფიციენტი (IQ) მაღალია იმ ადამიანებში, რომლებიც თითქმის უკეთესები არიან ყველაფერში. უამრავი შესანიშნავი ბეჯითად მომუშავე ადამიანია, რომელიც უსუსური ლიდერია.

ბლეიქი და მოუტონის „მენეჯერული სტილის ბადე“ (1969 წ.; 1985 წ.) არის „ერთი და საუკეთესო გზის“ ტიპის მიდგომის კლასიკური და პოპულარული მაგალითი. სხვადასხვა წიგნის, სტატიის და მოსამზადებელი

პროგრამის განხილვის საფუძველზე შემოსხენებული ცხრილი ადგენს ლიდერის ეფექტიანობის ორ ფუნდამენტურ განზომილებას: ზრუნვა მოცემულ დავალებაზე და ზრუნვა ხალხზე. ეს მოდელი ლიდერშიფისადმი მიდგომებს თავს უყრის ორგანზომილებიან ბადეში, რაც ნაჩვენებია 17.1 გამოსახულებაში. თეორიულად ბადე მოიცავს ოთხმოცდაერთ უჯრედს, თუმცა ბლეიქი და მოუტონი გამოყოფენ მხოლოდ ხუთს:

- 1,1: მენეჯერები, რომლებიც ცოტას ზრუნავენ მოცემულ ამოცანასა თუ ხალხზე ანუ უბრალოდ ჩვეულ საქმეს აკეთებენ.
- 1,9: მეგობრული მენეჯერი, რომელსაც უყვარს ადამიანები, მაგრამ ნაკლებად ზრუნავს ამოცანაზე.
- 9,1: მაგარი მოტივაციის მქონე ზედამხედველი.
- 5,5: კომპრომისული მენეჯერი, რომელიც ცდილობს ყურადღება თანაბრად დაუთმოს ამოცანას და ადამიანებს.
- 9,9: იდეალური მენეჯერი, რომელიც აერთიანებს ამოცანასა და ადამიანებს, ამასთან, გამორჩეულად კარგად მუშაობს.



წყარო: ადაპტირებულია ბლეიქისა და მოუტონის მიერ (1985 წ.).

ბლეიქმა და მოუტონმა მტკიცედ დაიცვეს თავიანთი აზრი, რომ 9,9 სტილი ეს არის ლიდერშიფის მიდგომა ყველა სიტუაციისა და ყველა

დროისთვის (ბლეიქი და მოუტონი, 1982 წ.), მაგრამ ეს მტკიცებულება მკაცრად იქნა გაკრიტიკებული. ბადისებრი მიდგომა თითქმის მთლიანად არის ფოკუსირებული ამოცანასა და ადამიანებზე. იგი მცირე ყურადღებას უთმობს კონტრაგენტებს, გარდა უშუალო ხელქვეითებისა, და ვარაუდობს, რომ ლიდერი, რომელიც ამოცანაზე და ადამიანებზე ზრუნვას აერთიანებს, თითქმის ნებისმიერ გარემოებაში ეფექტიანია. მაგრამ თუ სტრუქტურა უზომოდ დიდია, მძვინვარებს პოლიტიკური კონფლიქტი, ხოლო კულტურა გაცრეცილია, მაშინ ბადისებრი მოდელი ვერ გამოდგება.

გარემოებათა თეორია

ლიდერები ქმნიან დროს თუ დრო ქმნის ლიდერებს? ამ საუკუნოვანი კითხვის განხილვისას მხედველობაში მიიღეთ რამდენიმე მაგალითი. „ბრიტანეთისთვის ბრძოლაში“ უინსტონ ჩერჩილს სამუდამოდ დაუმკვიდრა ადგილი ისტორიაში, მიუხედავად იმისა, რომ ბრიტანელი ხალხი უარყოფდა მას ომის დაწყებამდე და მერეც, ომის შემდგომაც. დაახლოებით იგივე ითქმის რუდი ჯულიანიზე, რომელიც „9/11“-ის ტრაგედიის შემდეგ უმნიშვნელო ფიგურადან გმირად იქცა და მერე, როდესაც 2008 წელს პრეზიდენტობისთვის იყრიდა კენჭს, ისევ უმნიშვნელო გახდა. ჯიმი კარტერის ინტელექტმა ხელი შეუწყო მას წარმატებული სამხედრო საზღვაო ფლოტის ოფიცერი და გუბერნატორი ყოფილიყო, მაგრამ ვერ იხსნა მისი პრეზიდენტობა. უანა დარკი ვერ დატოვებდა ისტორიულ კვალს, რომ არა ომი, ალყაშემორტყმული მეფე და მისი სიკვდილის დრამატული გარემოებები. ასეთი მაგალითები ამტკიცებენ, რომ სიტუაცია და გარემოება ლიდერშიფის უმთავრესი კატალიზატორებია.

რამდენიმე ავტორმა შემოგვთავაზა ლიდერშიფის სიტუაციური თეორიები (მათ შორის ფიდლერი, 1967 წ.; ფიდლერი და ჩემერსი, 1974 წ.; ჰერსი, 1984 წ.; ჰერსი და ბლანშარდი, 1977 წ.; რედინი, 1970 წ.; და ვრომი და იეტონი, 1973 წ.), თუმცა, მათი უმეტესობა ძალზე შეზღუდულად განიხილავს ლიდერშიფს, მხოლოდ რამდენიმე ავტორს აქვს მისი ემპირიული დასაბუთება. მრავალი ავტორი აერთიანებს ლიდერშიფსა და მენეჯმენტს, განიხილავს რა ლიდერშიფს, როგორც წესი, ხელქვეითების მართვად. ამის საპირისპიროდ, ბერნსი (1978 წ.), გარდნერი (1986 წ.), კოტერი და კოენი (2002 წ.), ჰეიფიცი და ლინსკი (202 წ.) დაბეჯითებით ამტკიცებენ, რომ ლიდერებს სჭირდებათ უნარი, რომ მართონ ურთიერთობები ყველა მნიშვნელოვან დაინტერესებულ მხარესთან, მათ შორის ზემდგომებთან, კოლეგებთან და გარე კონტრაგენტებთან. შემდგომი კვლევის მთავარ სფეროს წარმოადგენს გარემოებათა თეორია. თითქმის ყველას მიაჩნია, რომ ფართოდ განსხვავებული გარემოებები ლიდერშიფის სხვადასხვა ფორმას მოითხოვს, მაგრამ ამის დასაბუთება ჯერ კიდევ იშვიათობას წარმოადგენს.

ამ შეზღუდვებმა ხელი ვერ შეუშალა ისეთ მიდგომებს, როგორც ჰერსის და ბლანშარდის (1977 წ.; 2007 წ.) სიტუაციური ლიდერშიფის ცნებაა, რომ ძალზე პოლულარული გამხდარიყო მართვის განვითარების პროგრამებში. ჰერსი და ბლანშარი ლიდერშიფის ორ განზომილებას იყენებენ, მსგავსად იმ ორისა, რომელიც მენეჯერულ ბადეშია გამოყენებული: ამოცანა და ადამიანები. ჰერსი ამოცანაზე ორიენტირებულ ქცევას განმარტავს როგორც „დონეს, რომლითაც ლიდერი ცალკეულ ადამიანს ან ჯგუფს თავის მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობებს განუმარტავს“ (1984 წ.; გვ. 31). ურთიერთობაზე ორიენტირებული ქცევა არის „დონე, რომლითაც ლიდერი ორმხრივ ან მრავალმხრივ კომუნიკაციაში ერთვება“. ეს მოიცავს

„მოსმენას, გამხმეგებას, ხელშეწყობას, განმარტების შეტანას და სოციო-ემოციური მხარდაჭერის გამოხატვას“ (გვ. 32). ჰერსი ამოცანას და ადამიანს ოთხუჯრედიან ცხრილში აერთიანებს, რომელიც გვიჩვენებს „ლიდერშიფის სტილის“ ოთხ შესაძლო ვარიანტს (იხ. გამოსახულება 17.2). მათგან სამი ათწლეულების განმავლობაში ვითარდებოდა (თქმით, გაყიდვით და მონაწილეობით დაწყებული, დამთავრებული მიმართულების მიცემით, ინსტრუქტაჟით და დახმარებით), მაგრამ ძირითადი მესიჯი მცირედ შეიცვალა.

გამოსახულება 17.2.
„სინთეტიკური ლიდერშიფის მოდელი“;

<p>მაღალი ურთიერთობა, დაბალი ამოცანა. ლიდერობა დახმარების მეშვეობით. გამოიყენეთ, როდესაც მომხრეებს „შეუძლიათ“, მაგრამ „არ სურთ“ ან „ეჭვი ეპარებათ“</p>	<p>მაღალი ურთიერთობა, მაღალი ამოცანა. ლიდერობა ინსტრუქტირების მეშვეობით. გამოიყენეთ, როდესაც მომხრეებს „არ შეუძლიათ“, მაგრამ „სურთ“ ან „მოტივირებული არიან“</p>
<p>დაბალი ურთიერთობა, დაბალი ამოცანა. ლიდერობა გადაცემის მეშვეობით. გამოიყენეთ, როდესაც მომხრეებს „შეუძლიათ“ და „სურთ“ ან „მოტივირებული არიან“</p>	<p>დაბალი ურთიერთობა, მაღალი ამოცანა. ლიდერობა დირექტივების მეშვეობით. გამოიყენეთ, როდესაც მომხრეებს „არ შეუძლიათ“ და „არ სურთ“ ან „ეჭვი ეპარებათ“</p>

წყარო: ადაპტირებულია ჰერსისგან (1984 წ.).

როდის არის სწორი თითოეული სტილი? ეს დამოკიდებულია ხელქვეითების „სიმწიფეზე“ (ჰერსი და ბლანშარდი, 1977 წ.) ან „მზადყოფნის დონეზე“ (ჰერსი, 1984 წ.). ჰერსი მზადყოფნას განიხილავს ხელქვეითების საქმისადმი ერთგულების (რამდენად მზად არიან ისინი, რომ კარგად შეასრულონ სამუშაო) და კომპეტენციის (რამდენად შესწევთ უნარი, რომ სამუშაო კარგად შეასრულონ) მიხედვით. სწორ სტილს ხელქვეითების მზადყოფნის ოთხი დონე განსაზღვრავს.

ყველაზე დაბალი დონის ხელქვეითებისთვის (დაბალი კომპეტენცია და დაბალი ვალდებულება), ფრეიმი ურჩევს მენეჯერებს, რომ მისცენ მათ „მიმართულება“ და უთხრან რა გააკეთონ. შემდეგომ დონეზე, რომელიც ერთი საფეხურით მაღალია (მაღალი ვალდებულების გრძნობა, მაგრამ დაბალი კომპეტენცია), ხელქვეითები მზად არიან შეასრულონ სამუშაო, მაგრამ აკლიათ უნარ-ჩვევები, ამიტომ სჭირდებათ უფროსების „ინსტრუქტაჟი“. როდესაც ხელქვეითებს შეუძლიათ, მაგრამ აკლიათ სურვილი და მზადყოფნა, მაშინ ლიდერი უნდა „დაეხმაროს“ მათ, მონაწილეობით პროცესის მეშვეობით, იდეების გაზიარებით და მსჯელობით იმის შესახებ თუ რა გააკეთდეს. ყველაზე მაღალ დონეზე, როდესაც

ხელქვეითებს აქვთ უნარიც და მზადყოფნაც, ლიდერმა უბრალოდ უნდა „დაავალოს“: ხელქვეითები თვითონაც კარგად გაართმევენ თავს სამუშაოს.

ეს ფრეიმი ძალიან პოლულარულია, რადგან ინტუიციურად დამაჯერებელი და შესაძლებელია, თუმცა, კვლევებს ამასთან დაკავშირებით საფუძვლიანი დასაბუთება არ წარმოუდგენიათ (ჰამბელტონი და გუმპერტი, 1982 წ.; გრეფი, 1983 წ.; ბლანკი, ვეიცელი და გრინი, 1990 წ.). მაგალითად, თუ მენეჯერები სურვილის არმქონე და უუნარო ხელქვეითებს მისცემენ მაღალი დონის მითითებებს და დაბალი დონის მხარდაჭერას აღმოუჩენენ, მაშინ რამ უნდა გამოიწვიოს მათი მოტივაციის გაუმჯობესება? კომპიუტერული დიზაინის განყოფილების ერთმა მენეჯერმა სვედიანად გვითხრა: „მე ჩემი ჯგუფის წევრებთან მიმართებით ვიყენებდი მართვის „თქმის“ [დირექტივების მიცემის] სტილს და აღმოვაჩინე, რომ ისინი უფრო ნაკლებად უნარიანები და ნაკლებად მონდომებულები გახდნენ“. გარდა ამისა, ბლეიქი და მოუტონი, ჰერსი და ბლანშარი ყურადღებას უმეტესად მენეჯერებსა და უშუალო ხელქვეითებს შორის ურთიერთობაზე ამახვილებენ და ძალიან უმნიშვნელოდ ეხებიან სტრუქტურას, პოლიტიკასა და სიმბოლიკას.

ლიდერშიფი და საუკუნოვანი მითები

ადამიანებთან ურთიერთობა მართვის მუდმივად რთულ ასპექტს წარმოადგენს. მენეჯერები ყოველთვის ეძებენ ახალ იდეებს, რომ სამუშაო ადვილად შესასრულებელი გახადონ, რაც ძალიან ხშირად, შეუმჩნეველს ტოვებს უმნიშვნელოვანეს რეალობებს. მიუხედავად ამისა, მენეჯერმა შეიძლება დაასკვნას, რომ, ასეთი გაუგებრობებისა და მისტიკის პირისპირ დგომისას, სულ არაფერს ნებისმიერი ფრეიმი აჯობებს. ჭეშმარიტმა მომხრეებმა შეიძლება დაიცვან თავიანთი რწმენა, რასაც ქვეით მოცემული შემთხვევაც გვიჩვენებს.

შეხედულებების შეჯახება

კორპორაცია ორი ათასი ტექნიკური მენეჯერისგან შემდგარი ჯგუფისთვის მენეჯმენტის მოსამზადებელ ახალ პროგრამას ამზადებდა. სამუშაო ჯგუფი, რომელიც ორი განყოფილების წარმომადგენლებისგან შედგებოდა, შეიკრიბა, რათა გადაეწყვიტათ, რა ესწავლებინათ. „A“ განყოფილების წარმომადგენლები მენეჯერული ბადის შესახებ ადრე ჩატარებულ სემინარებს დაესწრნენ. მათ გულწრფელად სჯეროდათ, რომ ბაღე იყო ერთადერთი სწორი გზა და რომ სემინარი, ძირითადად, მის საფუძველზე უნდა წარმართულიყო. „B“ განყოფილების მენეჯერები ადრე დაესწრნენ სიტუაციური ლიდერშიფის შესახებ ჩატარებულ სემინარებს და სჯეროდათ, რომ სიტუაციური ფრეიმიც ანალოგიურად აქტუალური იყო.

დასაწყისში ორივე მხარე ზრდილობიანად საუბრობდა ამ თემაზე და რაციონალურ არგუმენტებს წარმოადგენა. როდესაც ვერ შეთანხმდნენ საუბარმა უფრო გაცხარებული სახე მიიღო. საბოლოოდ, ჯგუფი საშინელ ჩიხში აღმოჩნდა. დავაში შუამავლის ფუნქციის ასაღებად გარედან შემოვიდა კონსულტანტი, მოუსმინა ორივე განყოფილების წარმომადგენლებს და ჯგუფს უთხრა: „ჩემზე დიდი შთაბეჭდილება მოახდინა ორივე მხარის მოთმინების უნარმა, მაგრამ მაინტერესებს

ერთი რაღაც. თუ თქვენ ყველას ასე გჯერათ ამ ფრეიმების და თქვენთვის მნიშვნელობა მხოლოდ იმას აქვს ვინ რომელ ფრეიმს ისწავლის, რატომ ვერ ვხედავ მე განსხვავებას თქვენი ორი ჯგუფის ქცევაში?“ ოთახში საოცარმა სიჩუმემ დაისადგურა. ბოლოს ერთმა მსმენელმა თქვა, „იცით, მგონი ის მართალია. ჩვენ ამ ოხერ ფრეიმებს კი არ ვიყენებთ, არამედ ვქადაგებთ მათ გამოყენებაზე“. ამან ბოლო მოუღო ჩიხურ სიტუაციას.

აღამიანები ადრიდანვე ცდილობდნენ ახსნა მოექებნათ იმ მოვლენებისთვის, რომლებიც მათ მიერ აზრის გამოტანის შესაძლებლობას სცილდებოდა. ხდება რაღაცეები, რომლებსაც ჩვენ ვერ ვხსნივით, მაგრამ რატომ. ჩვენი სულიერი წონასწორობის შესანარჩუნებლად ვიგონებთ მითებს, რათა გავამაგროთ ჩვენი რწმენა. როდესაც ვმერყეობთ გაურკვეველ სიტუაციაში, ზურგს ჩვენი შეხედულებები გვიმაგრებენ და გვიფარავენ რეალობისგან, რომელიც გვიჩვენებს რამდენად ცოტა რამ გვცოდნია. იგივე ითქმის ჩვენს მიდგომებზე ლიდერშიფის მიმართ, როცა ვერ ვახერხებთ ერთზე მეტი თეოლოგიური სისტემის გამოყენებას.

სქესი და ლიდერშიფი

ლიდერშიფის შესახებ ისტორიულად არსებული კვლევები და ნაშრომები ყურადღებას ამახვილებდნენ უმეტესად კაცებზე. იმპლიციტური, მტკიცების გარეშე მიღებული ვარაუდით, ლიდერშიფი კაცის საქმეს წარმოადგენდა. მიუხედავად ამისა, ბოლო წლები ქალის როლებსა და მიღწევებში განხორციელებული დრამატული ცვლილებების მოწმე გახდა. ქალებმა ნოვატორული როლი ითამაშეს ლიდერშიფის მასკულინური ტრადიციების გარღვევასა და მისი უფრო მეტად გაფემინისტებაში.

ამის ერთ-ერთი მაგალითია კარენ ბრეიდი, რომელიც 1993 წელს ინგლისის ქალაქ ბირმინგემის ფეხბურთის გუნდის მმართველი დირექტორი გახდა. ის იყო ყველაზე ახალგაზრდა აღამიანი და ერთადერთი ქალი, რომელიც ოცდასამი წლის ასაკში სათავეში ჩაუდგა ინგლისის პროფესიული ფეხბურთის გუნდს. როგორც, ალბათ, თქვენც წარმოგიდგენიათ, რამდენი გამოწვევის წინაშე იდგა. მაგალითად, გუნდის ავტობუსში, კარენს ერთმა უთხრა, რომ მას ძალიან მოსწონდა მისი ბლუზონი, რაგან მის მკერდს კარგად ხედავდა. კარენმა თვალებში ჩახედა და უპასუხა, „სადაც მე შენ გაგზავნას ვაპირებ ახლა, იქიდან ნამდვილად ვეღარ დაინახავ ჩემს მკერდს.“ ერთი კვირის შემდეგ ეს ტიპი დააქვეითეს და ასი მილით მოშორებულ კლუბში გადაიყვანეს. ერთხელ სხვა გუნდის დირექტორებმა კარენს უთხრეს, იმდენად ბედნიერები ვართ, რომ მზად ვართ მფლობელების ლოკაში შეგიშვათო. ამაზე კარენმა უპასუხა, „დღე, როდესაც გალუცინოგენური ნოხით მორთულ ლოკაში ნახევარი კათხა ლუდისა და ღორის ღვეზელის გამო თავს დაგაღლებულად ვიგრძნობ, სწორედ ის დღე იქნება, როდესაც დავთმობ ჩემს უფლებამოსილებებს.“ (ჰოუგი, 2002 წ.; გვ. A14).

ბრეიდის მედია საშუალებებიც დიდ ყურადღებას უთმობდნენ, მაგრამ ყურადღებას უმეტესად მის შესახედაობასა და გარდერობზე ამახვილებდნენ. ერთმა გაზეთმა დაბეჭდა მისი სურათი, სადაც მოკლე ქვედატანი ეცვა და

მოელი ტანით მოხანდა, სათაურით „სექს-სნაიპერი“. მეორე გაზეთი აღწერდა მის შესვლას ერთ-ერთ შეხვედრაზე: „თავით ფეხებამდე თანამედროვე ქალი ოთახში ტორტმანით შედის, მაღალქუსლებიანი ბაფთებიანი სანდლებით და მოკლე, სექსუალური შავი კოსტიუმით“. ბრეიდი მუდმივად გაცეცხული იყო: „აქ მოვედი, რომ ბიზნესს გავეძლოლოდი, მიველი რიგი ბიზნეს-გადაწყვეტილებებით გამოემსწორებინა ეს ნახევრად დანგრეული ნელი მუშაობა. მაგრამ ეს მედია, ამახვილებდა რა ყურადღებას მხოლოდ ჩემს ასაკზე, შესახედაობაზე და, ალბათ, იმაზეც, რომ ქალი ვიყავი – პირველი ქალი კაცებით გაბატონებულ სამყაროში – უკვე მანიაკალურ ახირებად იქცა. ეს წარმოდგენელი იყო. პრენსკონფერენციაზე მოდიოდნენ ვიღაც ჟურნალისტები და, ფაქტობრივად, ჩემი მკერდის, წელისა და თქოს ზომების შესახებ მეკითხებოდნენ“ (პოგსი, 2002 წ.; გვ. A14).

მიუხედავად ამისა, ბრეიდის ესმოდა, რომ რეკლამა, რაც უნდა სახელის გამტეხი ყოფილიყო, მაინც აუცილებელი იყო ბიზნესისთვის. მან აიყვანა გუნდი, რომელიც მას შემდეგ, რაც გაკორტების ზღვარზე აღმოჩნდა, მოგება აღარ უჩვენებია და ინგლისის უძლიერეს გუნდად აქცია, როგორც მინდორზე, ისე საკასო გატარებების თვალსაზრისით. მისმა შეფასებითმა ღირებულებამ 2007 წელს 100 მილიონ ამერიკულ დოლარზე მეტი შეადგინა. მან ის გართულებებიც გადალახა, რომლებიც შეიძლებოდა მისი გუნდის ერთ-ერთ წევრზე დაქორწინებას გამოეწვია. მან ორჯერ იყიდა და გაყიდა საკუთარი ქმარი და ამ პროცესში ერთ მილიონ გირვანქა სტერლინგზე მეტი იშოვა. მოიგო წლის საუკეთესო ბიზნესქალის პრიზები და საბოლოოდ მისმა კოლეგა ფეხბურთის ადმინისტრატორებმაც აღიარეს მისი ნიჭი და თხოვეს, მათი წარმომადგენელი ყოფილიყო მოლაპარაკებებში, ნაციონალურ ტელევიზიასთან კონტრაქტზე ხელის მოწერისას, რამაც მათი შემოსავლების დიდი ნაწილი შეადგინა.

კარენ ბრეიდის მსგავსმა ქალებმა დაადასტურეს, რომ მათ შეუძლიათ მართონ პროცესები კაცების სამყაროშიც. მაგრამ, ნუთუ, კაცები და ქალები განსხვავებულად მართავენ? ნუთუ, ისინი სხვადასხვაგვარად განიხილებიან ლიდერშიფის როლებში? რატომ აქვთ კაცებს ჯერ კიდევ ასეთი არაპროპორციული უპირატესობა იმ თანამდებობებზე, რომლებიც ინსტიტუციური და ორგანიზაციული ძალაუფლებით სარგებლობენ? სქესის და ლიდერშიფის შესწავლისას ეს და კიდევ მრავალი სხვა კითხვა დაისვა, რომელიც კვლევების დროს გამოიკვეთა და რომელთაგან რამდენიმეზე პასუხის გაცემას ქვემოთ შევეცდებით.

ნუთუ კაცები და ქალები განსხვავებულად მართავენ?

ჰელგესენი (1990 წ.), როსენერი (1990 წ.) და სხვები ამტკიცებენ, რომ ქალებს „ქალური უპირატესობა“ მოაქვთ ლიდერშიფში. მათ მიაჩნიათ, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებს სჭირდებათ ისეთი ლიდერშიფის სტილი, რომელსაც ქალები მეტ რამეს შესძენენ: მაგალითად, ადამიანებთან დამოკიდებულებას, მზრუნველობას და ინფორმაციის გაზიარებისთვის მზადყოფნას. მაგრამ მონაცემები ორპირიანია: შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ ქალებს უფრო მეტად განვითარებული აქვთ ადამიანური თვისებები (სითბო, მხარდაჭერა, მონაწილეობა), ვიდრე პოლიტიკური მახასიათებლები (ძალაუფლება, გამჭრიახობა, აგრესია). თუმცა, კარენ ბრეიდის, კარლი ფიორინას („ჰიულიტ პაკარდის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი) და

მარგარეტ ტეტჩერის (დიდი ბრიტანეთის პრემიერ-მინისტრი) მაგალითები იმაზე მეტყველებს, რომ საქმე ასე მარტივად არ არის. ფაქტობრივად, კვლევები ასეთი სტერეოტიპების დასახმარებლად შეზღუდულ არგუმენტებს გუთავაზობენ. ბოლმანმა და დილმა (1991 წ.; 1992a), ფრეიმების ორიენტაციის თვალსაზრისით, რაიმე სახის განსხვავება ვერ აღმოაჩინეს ქალებსა და მამაკაცებს შორის. იგლიმ და ჯონსონმა (1990 წ.) ვერ აღმოაჩინეს სქესობრივი განსხვავებები ადამიანებსა და ამოცანებზე ფოკუსირებისას, მიუხედავად იმისა, რომ ქალები უფრო მეტად იხრებოდნენ მონაწილეობისკენ და ნაკლებად ღირეპტივებისკენ, განსხვავებით კაცებისგან.

უმეტეს ნაწილში შედარებისას, ჩვენს ხელთ არსებული მონაცემები ამტკიცებენ, რომ პოზიციებში ქალები და კაცები უფრო მსგავსები არიან, ვიდრე განსხვავებულები, ყოველ შემთხვევაში, მათი ხელქვეითების თვალში მაინც (კარლესი, 1998 წ.; კომივესი, 1991, წ.; მორისონი, ვაითი და ვან ველსორი, 1987 წ.; ბოლმანი და დილი, 1991 წ.; 1992a). როდესაც განსხვავებები აღმოჩნდება, ისინი, როგორც წესი, აჩვენებენ, რომ ქალებს, ლიდერშიფის და მენეჯერული ქცევის სხვადასხვა შეფასებების მიხედვით, რამდენადმე უფრო მაღალი ქულები აქვთ, ვიდრე კაცებს (ბასი, ავოლიო და ატვანტერი, 1996 წ.; იგლი და კარლი, 2003 წ.; ედვარდსი, 1991 წ.; ჰალინგერი, ბიკმანი და დევისი, 1990 წ.; ვედლე, 1991 წ.; და ვილსონი და ვილსონი, 1991 წ.). მაგრამ განსხვავებები იმდენად უმნიშვნელოა, რომ საერთოდ ვერ გაიგებ, აქვს თუ არ ამ განსხვავებებს რაიმე მნიშვნელობა.

რატომ შუშის ჭერი?

თუ ქალები ისევე კარგად მართავენ როგორც მამაკაცები, მაშინ რატომ ხურავს ეგრეთ წოდებული “შუშის ჭერი” ქალების აღმასვლას უმაღლეს თანამდებობებზე? ამჟამად ქალების სულ უფრო მზარდი რიცხვი მიედინება ადმინისტრატორების ოთახებისკენ. შეერთებულ შტატებში ქალები შეადგენენ კოლეჯის სტუდენტების უდიდეს უმრავლესობას და ფართოდ არიან წარმოდგენილი პროფესიულ სკოლებში – განათლების დარგის და იურიდიული სპეციალობების სტუდენტების დაახლოებით ნახევარს – ბიზნესისა და სამედიცინო სკოლებში. ეს არის დრამატული ცვლილება (გარდა განათლების სექტორისა, სადაც ქალები უკვე დიდი ხნის წინ წარმოადგენდნენ უმრავლესობას).

მიუხედავად ამისა, მეოცე საუკუნის ბოლოს ქალები ჯერ კიდევ წარმოადგენდნენ ბიზნესის სფეროში დასაქმებული უფროსი ადმინისტრატორების 10 პროცენტზე ნაკლებს (რეგინსი, ტაუნსენდი და მატისი, 1998 წ.). ხოლო 2007 წელს ჟურნალ „Fortune“-ის გლობალური 100 კომპანიის რეიტინგების მიხედვით, ქალებმა უფროსი ადმინისტრატორების 7 პროცენტზე ნაკლები და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორების 2 პროცენტზე ნაკლები შეადგინეს. ნახევარზე მეტ კომპანიას ერთი ქალი ოფიცერიც კი არ ჰყავდა. „ნიჭიერი ადამიანების შეჯიბრებისას ქალები ძლიერძლივობით რჩებიან სათამაშო მოედანზე, მსოფლიოს უმსხვილესი კომპანიების მაღალი დონის მოხელეების თანამდებობებზე,“ ამბობს ირენ ნატივიდადი, „დირექტორი ქალების საერთაშორისო კორპორაციის“ თანათავმჯდომარე („Business Wire“, 2007 წელი). „ეს ირონიია, რადგან ქალი მუშახელის, მომხმარებლების, მცირე ბიზნესის მფლობელების და ინვესტორების პროცენტული მაჩვენებელი ზრდას განაგრძობს.“

ასეთივე ამბავია განათლების სფეროში. ამერიკულ სკოლებში მასწავლებლების უმრავლესობას და საშუალო დონის მენეჯერების მზარდ პროცენტს ქალები შეადგენენ. მიუხედავად ამისა, 2007 წელს მათ სკოლის საოლქო ზედამხედველების მხოლოდ 15 პროცენტი შეადგინეს. ეს დაახლოებით იმდენია, რამდენიც 1930 წელს იყო, თუმცა ამ რიცხვმა მხოლოდ 1981 წელს აიწია 2 პროცენტით (კელერი, 1999 წ.).

არ არსებობს კონსენსუსი იმასთან დაკავშირებით, თუ რას ეფუძნება შუშის ჭერი, მაგრამ მონაცემები რამდენიმე ფაქტორზე მიგვანიშნებს:

- **სტერეოტიპები ლიდერშიფს უკავშირებენ მამაკაცის სქესს.** შეინმა (1975 წ.; 1990 წ.) დაადგინა, რომ როგორც კაცებში, ისე ქალებში არის ტენდენცია, რომ ლიდერშიფის თვისებებს უფრო კაცებს უკავშირებენ, ვიდრე ქალებს.
- **ქალები კარგად აბალანსებენ და ლაიერებენ მოსალოდნელი კონფლიქტებისას.** მარტივად რომ ვთქვათ, მაღალი დონის თანამდებობები არის „ძლიერებისთვის, ხოლო ქალები, ბევრი ადამიანის გაგებით, ასეთები არ არიან. ამ ტიპის შეხედულებების მიხედვით, ძლიერი ქალი არის უგემოვნო, არაქალური და სასაცილო კი. ძლიერმა ქალმა შეიძლება უხერხულ მდგომარეობაში ჩააგდოს კაცი და ქალიც, დააყენებს რა კითხვის ნიშნის ქვეშ ტრადიციულ გაგებას, უფრო გასაგებად რომ ვთქვათ, იგი ვერ იპოვის ძალაუფლებით სარგებლობის რაიმე სხვა გზას, რომელიც აშკარად განსხვავებული იქნება სტანდარტულიდან“ (კელერი, 1999 წ.; ბელკინი, 2007 წ.). მაგალითად, ბრისკოლმა და ულმანმა დაადგინეს, რომ სიბრაზის გამოხატვა განიხილებოდა როგორც მამაკაცი ადმინისტრატორების დადებითი თვისება, მაგრამ – ქალებისთვის როგორც უარყოფითი. ფიშმანმა, იენგარმა, კამენიკამ და სიმონსონმა (2006 წ.) დაადგინეს, რომ ქალებს იზიდავდნენ ინტელექტუალური მამაკაცები, ხოლო მამაკაცებს არ იზიდავდნენ ქალები, რომლებიც მათზე ჭკვიანები იყვნენ.

ქალებისთვის გამოწვევას წარმოადგენს იყვნენ ერთდროულად ძლიერებიც და „ქალურებიც“, რაც „ძალზე რთული მისაღწევია“ (ბრუნერი, ციტირებულია კელერთან, 1999 წ.). იგლის და კარლის თანახმად, ქალები განიცდიან ზეგავლენას, რათა „მოიქცნენ უკიდურესად კომპეტენტურად და დაარწმუნონ სხვები, რომ ისინი აკმაყოფილებენ მოლოდინს მათი მხრიდან, სათანადო ქალურ ქცევასთან დაკავშირებით“ (იგლი და კარლი, 2003 წ.; გვ. 825). ეს იყო განსაკუთრებული გამოწვევა პილარი კლინტონის შემთხვევაში, როდესაც, 2008 წელს, ის იყო ერთადერთი ქალი, რომელიც კენჭს იყრიდა პრეზიდენტის პოსტზე. როგორ უნდა ეჩვენებინა მას აშკარა აგრესიულობისა და გაბრაზების გარეშე, რომ თავისი სიძლიერის წყალობით შეძლებდა უმაღლესი მთავარსარდალი ყოფილიყო? როგორ უნდა გამოეხატა მას ქალური სიტბო და მზრუნველობა სისუსტის ჩვენების გარეშე?

- **ქალები განიცდიან დისკრიმინაციას.** ძველ ზღაპრებში, ისევე როგორც თანამედროვე ფილმებში, ძლიერი ქალები ხშირად გრძნეული კუდიანი ქალები (ან უარესებიც) აღმოჩნდებიან ხოლმე. შექსპირის „ჭირვეულის მორჯულება“ ძალიან ჰგავს სხვა მრავალ ისტორიას, სადაც არის

გზავნილი, რომ ქალი საშიშია, სანამ მას ძლიერი კაცი არ მოარჯულებს. ლიდერშიფის მქონე ძღვეამოსილი კაცისა და სიბოროტის განსახიერება ძლიერი ქალის ისტორიული ასოციაციები ერთ გამოუთქმელ და ქვეცნობიერ გავლენას ახდენს. ვალიანი (1999 წ.) ამტკიცებს, რომ გაბატონებული სქესის სქემები ავტომატურად აყალიბებენ ჩვენი აზროვნების სტილს და კომპეტენციას უკავშირებენ მამაკაცის სქესს. მიუხედავად იმისა, რომ ეს განსხვავებები შეუმჩნეველი და ქვეცნობიერია, ისინი გროვებიან ინდივიდუალური კარიერის განმავლობაში, რათა კაცებს კონკურენტული უპირატესობა მიანიჭონ. იგლი და კარლი აცხადებენ რომ უარყოფითი შეხედულება ქალი ლიდერების მიმართ განსხვავდება სიტუაციების მიხედვით და რომ „ქალები დგანან დისკრიმინაციული ბარიერების წინაშე, განსაკუთრებით იმ გარემოში, სადაც კაცებს ყველაზე მეტი ძალაუფლება და გავლენა გააჩნიათ და სადაც კაცი შემფასებლები არიან. ვინაიდან უფლებამოსილების უმაღლესი დონეები და უმაღლესი ხელფასები კონცენტრირებულია ასეთ გარემოში და უშუალოდ კაცების მიერ კონტროლდება, ქალების დაწინაურებასთან დაკავშირებით ასეთი მიკერძოებული შეხედულების არსებობა სავსებით შესაძლებელია“ (2003 წ. გვ. 822).

- **ქალები უფრო მაღალ ფასს იხდიან.** შეიქშაფტი (ციტირებულია კელერთან, 1999 წ.) ამტკიცებს, რომ ქალების მიერ უმაღლეს თანამდებობზე დანიშვნა დაბალ დონეზეა და ამას შეიძლება თავისი მიზეზი გააჩნდეს. კაცებთან შედარებით, ქალებს მეტი წარმატება სჭირდებათ თავიანთ ოჯახებსა და პირად ცხოვრებაში, მაგრამ უფრო ნაკლებად სჭირდებათ დაფასება და სტატუსი. ერთ ნაშრომში, ქალების თითქმის 70 პროცენტმა პირადი და საოჯახო პასუხისმგებლობები დაასახელა როგორც ათი კარიერული წარმატების ყველაზე დიდი ბარიერები (მორისი, 2002 წ.). ადმინისტრატორების საქმიანობა უმძიმეს სამუშაო ტვირთს აკისრებს თანამდებობის პირს. ეს ტვირთი განსაკუთრებით დიდია ქალებისთვის, რომლებსაც ისედაც სახლის სამუშაოს და ბავშვის მოვლის უდიდესი ნაწილის თავის თავზე ადება უწევთ ისეთ ოჯახებში, სადაც ცოლიც და ქმარიც მუშაობს. ეს გვეხმარება ავხსნათ, თუ რატომ ქორწინდებიან შედარებით ნაკლებად კარიერულ კიბეზე სწრაფად ამსვლელი ქალები და თუ ქორწინდებიან, რატომ არის მეტი ალბათობა, რომ განქორწინდებიან (ჰეფერნანი, 2002 წ.; კელერი, 1999 წ.). გარდა ამისა, ეს ხსნის რატომ ხდება, რომ ქალებს, რომლებიც უმაღლეს კარიერულ წინსვლას აღწევენ, ამისკენ გზას მათი „ნადავლი ქმრები“ უღოცავენ – ეგრეთ წოდებული ძნელად საპოვნ სახლში მჯდომი მამები (მორისი, 2002 წ.).

ქალებმა პროგრესს მიღწიეს. დამოკიდებულებები იცვლება, დახმარების მექანიზმები (მაგალითად, საბავშვო ბაღები) გაიზარდა, ხოლო კულტურული შეხედულებები შეიცვალა. ალბათ, მუდმივი დაწინაურებისთვის ერთადერთი უძლიერესი ძალა უზარმაზარი საკადრო პოტენციალია, რომლებსაც ქალები წარმოადგენენ: ისინი მოსახლეობის ნახევარზე მეტს შეადგენენ და მათ კაც კოლეგებზე გაცილებით მაღალი საგანმანათლებლო ზღვარი აქვთ. 1988 წელს ბენაზირ ბჰუტო გახდა პირველი ქალი პრემიერ-მინისტრი მუსლიმანურ ქვეყანაში და შესაძლებელი იყო იგი კვლავ დაბრუნებოდა თავის პოსტს, რომ არა მისი ტრადიციული მკვლელობა, რომელიც 2007 წელს მოხდა. 2007

წელს, ნენსი პელოსი გახდა პირველი ქალი, რომელმაც დაიკავა აშშ-ის წარმომადგენლობით პალატის სპიკერის ძველამოსილი პოსტი. მისი მშობლიური შტატის მხარდამჭერთა ინფრასტრუქტურაში შედიოდა ორივე კალიფორნიელი სენატორი დემოკრატიული პარტიიდან - ბარბარა ბოქსერი და დაიან ფაინშტაინი. იმავე წელს გახდა პილარი კლინტონი პირველი ქალი, რომელსაც დიდი შანსი ჰქონდა გამხდარიყო ამერიკის შეერთებული შტატების პრეზიდენტი. 1986 წლიდან 2006 წლამდე, თითქმის ორჯერ გაიზარდა ამერიკული უნივერსიტეტების ქალი პრეზიდენტების თანაფარდობა: ოთხიდან ერთი ქალი იყო. ჰარვარდის უნივერსიტეტის სამსახურში ქალი პირველად 2007 წელს მიიღეს. პრინსტონის უნივერსიტეტი საერთოდ არ ღებულობდა ქალებს 1996 წლამდე, ხოლო ოცდაათი წლის შემდეგ, ზოგიერთი მისი ყველაზე უფრო მამაკაცური კურსდამთავრებული წახდა, რომ მათი უსაყვარლესი ალმა მატერი მაშინ გაიწირა, როდესაც პირველმა ქალმა პრეზიდენტმა პირველი ქალი რექტორი დანიშნა. მაგრამ კურსდამთავრებულების წუწუნი ვერ შეცვლის ფაქტს, რომ ქალებს წარმატებები ჰქონდათ ამერიკის თვით ყველაზე ელიტურ აკადემიურ ინსტიტუტებში.

ლიდერშიფის რიფრეიმინგი

რიფრეიმინგი გვთავაზობს შესაძლებლობას, რომ გავცდეთ ლიდერშიფის შესახებ არსებულ შეზღუდულ, ზედმეტად გამარტივებულ შეხედულებებს. თითოეული ფრეიმი ლიდერშიფის პროცესის გამორჩეულ სახეობას გვთავაზობს. ლიდერიდან და გარემოებებიდან გამომდინარე, კალეიდოსკოპის თითოეულ დატრიალებას შეუძლია გამოამჟღავნოს ლიდერშიფის ძალზე საინტერესო და კონსტრუქციული შესაძლებლობა, მიუხედავად იმისა, რომ არც ერთი ცალკე აღებული სახეობა არ არის სწორი ყველა დროისა და გარემოებისთვის. ამ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ლიდერშიფის ოთხ სახეობას. ისინი შეჯამებულია 17.3 გამოსახულებაზე. თითოეული მათგანისთვის ჩვენ შევისწავლით უნარებსა და პროცესებს, შემოგთავაზებთ ლიდერშიფის წარმატებული პრაქტიკის ძირითად პრინციპებს.

არქიტექტორი თუ ტირანი? სტრუქტურული ლიდერშიფი

სტრუქტურული ლიდერშიფი ხშირად აცოცხლებს წვრილმანი ტირანების და მკაცრი ბიუროკრატების სახეებს, რომლებიც არასოდეს ასრულებენ მათთვის მიუღებელ ბრძანებებსა და წესებს. სხვა ფრეიმებისგან განსხვავებით, სტრუქტურული ლიდერშიფის შესახებ შექმნილი ლიტერატურა იშვიათობას წარმოადგენს, ხოლო სტრუქტურულ საკითხებზე მომუშავე ზოგიერთი თეორეტიკოსი ამტკიცებს, რომ ლიდერშიფი არც მნიშვნელოვანია და არც მთავარი (ჰოლი, 1987 წ.). მაგრამ სტრუქტურული ლიდერშიფის გავლენა შეიძლება იყოს ძლიერი და სტაბილური, მაშინაც კი, როცა სტილი უფრო დახვეწილი და ანალიტიკურია, ვიდრე სხვა ფორმები. კოლინსი და პორასი (1994 წ.) აცხადებენ, რომ მრავალი ზეწარმატებული კომპანიის, მაგალითად, „ჰიულიტ პაკარდის“ და „სონის“ დამფუძნებლებს არასოდეს გააჩნდათ მკაფიო ხედვა თავიანთი ორგანიზაციის და თუნდაც კონკრეტული პროდუქტის შესახებ. ისინი იყვნენ „მექანიზმის შემქმნელები: სოციალური არქიტექტორები, რომლებიც ფოკუსირებული იყვნენ ეფექტიანი ორგანიზაციის დაგეგმვასა და შექმნაზე.

გამოსახულება 17.3

ლიდერშიფის რიფრეიმინგი

ლიდერშიფი ეფექტიანია, როდესაც			ლიდერშიფი არაეფექტიანია, როდესაც	
ფრეიმი	ლიდერი არის:	ლიდერშიფის პროცესი არის:	ლიდერი არის:	ლიდერშიფის პროცესი არის:
სტრუქტურული	ანალიტიკოსი, არქიტექტორი	ანალიზი, დიზაინი	წვრილი ბიუროკრატია ან ტირანი	დეტალებით და ბრძანებებით მართვა
ადამიანური რესურსების	კატალისტი, მსახური	დახმარება, ნდობა	სუსტი ნებისყოფის, სუსტი მეტოქე	თანამდებობაზე უარის თქმა
პოლიტიკური	დამცველი, მოლაპარაკების მწარმოებელი	დაცვა, კოალიცია, შექმნა	ვირტუოზი აფერისტი, თავზე ხელაღებული	მანიპულირება, თაღლითობა
სიმბოლიკის	წინასწარმეტყველი, პოეტი	შთაგონება, მნიშვნელობის მიცემა	ფანატიკოსი, თაღლითი	მირაჟი, ხალხის მოტყუება

ბიზნესის ისტორიაში ერთ-ერთი უდიდესი არქიტექტორი იყო ალფრედ პ. სლოუნი უმცროსი, რომელიც 1923 წელს გახდა „ჯენერალ მოტორსის“ პრეზიდენტი და 1956 წლამდე, ანუ მის პენსიაზე გასვლამდე, ინარჩუნებდა დომინანტურ პოზიციას ამ კომპანიაში. მას ახასიათებდნენ, როგორც „ჯენერალ მოტორსის“ კულტურის ჯორჯ ვაშინგტონს“ (ლი, 1988 წ.; გვ. 42), მიუხედავად იმისა, რომ „მისი გენიოსობა მდგომარეობდა არა მის შთამაგონებელ ლიდერშიფში, არამედ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში“ (გვ. 43).

მეოცე საუკუნის დასასრულს შეერთებულ შტატებში დაახლოებით ოცდაათი კომპანია აწარმოებდა ავტომობილებს. 1899 წელს მათ მთლიანობაში გამოუშვეს დაახლოებით ექვსასი მანქანა. მანქანების მწარმოებელი კომპანიების უდიდესი ნაწილი სასტარტო ბარიერთან წაბორძიკდა, დატოვა რა წინა ხაზზე ამერიკის საავტომობილო ინდუსტრიის ბატონობისთვის გაჩაღებულ შეჯიბრებაში მხოლოდ მოგვიანებით შემოსული ორი კომპანია – „ფორდის ავტომობილების კომპანია“ (რომელიც ჰენრი ფორდმა დააფუძნა 1903 წელს) და „ჯენერალ მოტორსი“ (რომელიც უილიამ დიურანმა დააფუძნა 1908 წელს). ჰენრი ფორდის მიზანმიმართულმა გადაწყვეტილებამ, რომ მისაწვდომფასიანი მანქანა გამოეშვა, „ფორდი“ მოწინავეთა რიგებში დააყენა მანამ, სანამ ალფრედ სლოუნი მოვიდოდა „ჯენერალ მოტორსში“.

ბილი დიურანის, „ჯენერალ მოტორსის“ დამფუძნებლის ხელმძღვანელობისას, კომპანიის განყოფილებები ისე, როგორც

დამოუკიდებელი საფეოდალოები მუშაობდნენ. დიურანმა ჯენერალ მოტორსი“ შექმნა რაც კი შეეძლო ყველაფრის ყიდვით, ჩამოაყალიბა რა წარსულში დამოუკიდებელი კომპანიების თავისუფალი გაერთიანება. „ჯენერალ მოტორსს“ არ ჰქონდა ადეკვატური ცოდნა და არც დამოუკიდებლად ფუნქციონირებადი განყოფილებების კონტროლის მექანიზმები. ეს იყო მართვა მეგობრობის მიხედვით, სადაც განყოფილებები გარიგებების საფუძველზე მუშაობდნენ. ყველაზე მთავარი, რაც ამ შემთხვევაში უნდა აღინიშნოს, ისაა, რომ არავის ჰქონდა საჭირო ინფორმაცია ან საჭირო კონტროლი განყოფილებებთან მიმართებით. ეს განყოფილებები კვლავ აგრძელებდნენ თანხების გულუხვ ფლანგვას და მათი მოთხოვნა დამატებით დაფინანსებასთან დაკავშირებით ყოველთვის სრულდებოდა“ (სლოუნი, 1965 წ.; გვ. 27-28).

1920 წელს უკონტროლო ხარჯებმა და ბიზნესის მკვეთრად დაცემამ ფინანსური კრიზისი წარმოქმნა. 1921 წელს „შევროლემ“ 5 მილიონი ამერიკული დოლარი იზარადა, ხოლო „ჯენერალ მოტორსი“ თითქმის ჩაიძირა (სლოუნი, 1965 წ.). 1923 წელს, სლოუნის მოსვლის პირველ წელს, საქმე კიდევ უფრო ცუდად წავიდა. „ჯენერალ მოტორსის“ საბაზრო წილი 20 პროცენტიდან 17 პროცენტამდე დაეცა, მაშინ როდესაც „ფორდის“ წილი 55 პროცენტამდე გაიზარდა. მაგრამ ცვლილებები მაინც მიმდინარეობდა. ჰენრი ფორდი უყურადღებოდ ეკიდებოდა ორგანიზაციას და ჩაბლაუჭებული იყო თავის თავდაპირველ იდეას, რომ გამოეშვა მხოლოდ დაბალფასიანი, მასობრივი მოხმარების მანქანა. მისი იაფი საიმედო მოდელი „T“ – „Tin Lizzie“ ბაზრის ნამდვილი საოცრება იყო იმ დროს, როდესაც მომხმარებლები მზად იყვნენ ეყიდათ ნებისმიერი რამ, რასაც ოთხი ბორბალი და ძრავა ჰქონდა. მაგრამ „ფორდი“ თითქმის ოცი წელი ინარჩუნებდა ერთი და იმავე დიზაინს. „ფორდმა“ უარი თქვა თავის „T“ მოდელისთვის მიწიერი კეთილდღეობაც დაემატებინა. სლოუნმა კი ივარაუდა, რომ მომხმარებლები გადაიხდიდნენ კიდევ უფრო მეტს, თუ მანქანას ექნებოდა ისეთი აუცილებელი და კომფორტული მოწყობილობა, როგორცაა ფანჯარა, რომელიც ქარისა და თოვლისგან დაიცავდა. მისმა სტრატეგიამ გაამართლა და „შევროლემ“ მალე დაიწყო „ფორდის“ საბაზრო წილის დიდი ნაწილის ხვრა. 1928 წლისთვის, „T“ მოდელის გაყიდვები იმდენად მკვეთრად შემცირდა, რომ ჰენრი ფორდი იძულებული გახდა, გადაიარაღების მიზნით, ერთი წლით დაესურა თავისი „რივერ რუის“ უზარმაზარი ქარხანა. მეოცე საუკუნის დარჩენილ პერიოდში „ჯენერალ მოტორსზე“ მეტი მანქანა არც ერთ კომპანიას გაუყიდა.

ამ დროის მთავარი სტრუქტურული ფრეიმი იყო ცენტრალიზებული ფუნქციონალური ორგანიზაცია, მაგრამ სლოუნმა იგრძნო, რომ „ჯენერალ მოტორსს“ რაღაც უკეთესი სჭირდებოდა. მან შექმნა მსოფლიოში ერთ-ერთი პირველი დეცენტრალიზებული ორგანიზაცია ძალზე მარტივი მთავარი პრინციპით: დაგეგმვის და რესურსების განაწილების ცენტრალიზება; და ოპერატიული გადაწყვეტილებების დეცენტრალიზება. სლოუნის ფრეიმის მიხედვით, განყოფილებები ყურადღებას ამახვილებდნენ მანქანების გაკეთებასა და გაყიდვაზე, ხოლო უმაღლესი მმართველობა ადგენდა გრძელვადიან სტრატეგიას და იღებდა გადაწყვეტილებებს ძირითადი საქმიანობის დაფინანსების თაობაზე. ცენტრალური აპარატი წარმოადგენდა ინფორმაციას, ხოლო უფროს მენეჯმენტს, რომელიც პასუხისმგებელი იყო

კონტროლის სისტემაზე, უნდა მიეღო ჯანსაღი სტრატეგიული გადაწყვეტილებები.

სტრუქტურამ იმუშავა. 1920-იანი წლების დასასრულს „ჯენერალ მოტორსს“ უფრო მრავალმხრივი ორგანიზაცია და პროდუქციის უფრო ფართო ასორტიმენტი ჰქონდა, ვიდრე „ფორდს“. „ფორდს“, რომელსაც ჯერ კიდევ მაღალცენტრალიზებული მართვის მომხრე დამფუძნებელი ჰყავდა, იმდენად სუსტ პოზიციებზე იყო, რომ ვერ უწევდა კონკურენციას მრავალგანყოფილებიან „ჯენერალ მოტორსს“, სადაც ყოველი განყოფილება თავის საკუთარ მანქანას უშვებდა და განსაკუთრებულ ნიშას ეძებდა ბაზარზე, სხვადასხვა სტანდარტული ფასის მიხედვით. „ჯენერალ მოტორსის“ მიერ შემოღებულმა სტრუქტურულმა ფორმამ, ჯამში, სხვებისთვის დაადგინა სტანდარტი: მიუხედავად იმისა, რომ მათ მრავალი ცვლილება განახორციელეს და თანაც ბოლო წლების განმავლობაში, ისინი, ამავედროულად, აღმოჩნდნენ მატრიცული ფორმის ნაწილი, რომელსაც მხოლოდ ორი მთავარი ორგანიზაციული სტრუქტურა იყენებდა მსხვილი ინდუსტრიული კომპანიების სამართავად. ერთი არის „ცენტრალიზებული, ფუნქციონალურ განყოფილებებად დაყოფილი ტიპი, რომელსაც პირველ მსოფლიო ომამდე იყენებდა „ჯენერალ ელექტრიკი და „Du Pont“-ი. ხოლო მეორე არის მრავალგანყოფილებიანი, დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, რომელიც პირველად „ჯენერალ მოტორსმა“ და იმავე „Du Pont“-მა შექმნეს 1920-იან წლებში” (ჩანდლერი, 1977 წ.; გვ. 463).

1980-იან წლებში, „ჯენერალ მოტორსს“ სათავეში ედგა უკვე ახალი სტრუქტურული ლიდერი, როჯერ სმიტი. შედეგები ნაკლებად დამაკმაყოფილებელი იყო. სლოუნის მსგავსად, როჯერსაც რთულ პერიოდში მოუხდა კომპანიის უმაღლესი პოსტის დაკავება. 1980 წელს, როდესაც როჯერმა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის პოსტი დაიკავა, ავტომობილების მწარმოებელმა ყველა ამერიკულმა კომპანიამ დიდი მატერიალური ზარალი განიცადა. 1921 წლიდან მოყოლებული, ეს იყო „ჯენერალ მოტორსის“ პირველი კრახი. მიხვდა რა, რომ კომპანია სერიოზული პრობლემების წინაშე იდგა კონკურენციის თვალსაზრისით, სმიტმა მთელი ყურადღება გადაიტანა სტრუქტურასა და ტექნოლოგიებზე, რათა კომპანია „21-ე საუკუნის მსოფლიოში უპირველეს კორპორაციად“ ექცია (ლი, 1988 წ.; გვ. 16). მან მოახდინა ავტომობილების ექსპლუატაციის რესტრუქტურისაცა და მილიარდობით დოლარი დახარჯა ელექტრონული (უქადალდო) ოფისებისა და რობოტიზირებული საამწყობო ცეხების ძიებაში. ცვლილებები დრამატული იყო, მაგრამ შედეგები უღიმღამო.

[სმიტის] დროებითი მმართველობა ეს იყო ტრაგიკული ეპოქა „ჯენერალ მოტორსის“ ისტორიაში. „ჯენერალ მოტორსის“ არც ერთ თავმჯდომარეს არ დაუნგრევია ამდენი ადამიანის ცხოვრება სათანადო ანაზღაურების გარეშე, არ დაუხარჯავს ამდენი ფული ყოველგვარი ამონაგების გარეშე და არ უარუყვია ამდენი რამ თავისი მუშაობის განმავლობაში. საზოგადოებრივი ურთიერთობების დაუსრულებელმა პროცესებმა და შიდა კონტროლის დაუდევრობამ, დააბნია ეს ორგანიზაცია და გაართულა მისი მთავარი მიზნების მიღწევა. ცოტა თანამშრომელს თუ სჯერა, რომ [სმიტს] საერთოდ რაიმე მონაწილეობა აქვს მიღებული მათ კეთილდღეობაში. ხოლო ადმინისტრატორების ქვედა დონეზე კი კიდევ უფრო ცოტას აქვს

რაიმე დაფასება ან მიღებული საზღაური მათ მიერ შეტანილი წვლილისთვის [ლი, 1988 წ.; გვ. 286-287).

რატომ წაიბორძიკა სმიტმა იქ, სადაც სლოუნმა წარმატებას მიაღწია? ისინი, ორივენი, თანაბრად არაქარიზმატულები იყვნენ. სლოუნი იყო ერთი უდიდამო, მშვიდი ინჟინერი, გეგონებოდათ, ლიმონს წუწნისო. სმიტის ლიდერშიფის აურას ხელს არ უწყობდა მისი მუწუკებიანი სახე და მკვეთრად წრიპინა ხმა. მას არც განსაკუთებულად მგრძნობიარე დამოკიდებულება ჰქონდა ადამიანურ რესურსებთან ან სიმბოლიკასთან. მაშინ რატომ იყო სლოუნის სტრუქტურული წვლილი ასეთი ხანგრძლივი, ხოლო სმიტის – ასეთი პრობლემატური? პასუხი იქიდან გამომდინარეობს, თუ რამდენად კარგად ახორციელებდნენ ისინი სწორ სტრუქტურულ ფორმას. სტრუქტურული ლიდერები წარმატებას აღწევენ არა შთაგონების წყალობით, არამედ იმით, რომ მოცემულ დროს აქვთ სწორი გეგმა და აქვთ უნარი განახორციელონ თავიანთი სტრუქტურული ცვლილებები. ეფექტიან სტრუქტურულ ლიდერებს ახასიათებთ შემდეგი რამდენიმე თვისება:

- **სტრუქტურული ლიდერები ასრულებენ საშინაო დავალებას.** სლოუნი იყო შესანიშნავი ინჟინერი, რომელიც ავტომობილების ინდუსტრიაში გაიზარდა. სანამ „ჯენერალ მოტორსში“ მივიდოდა სამუშაოდ, მას ჰქონდა ავტომობილების აქსესუარების მწარმოებელი კომპანია, სადაც განყოფილებების შემცველ სტრუქტურას იყენებდა. 1916 წელს, როდესაც „ჯენერალ მოტორსმა“ სლოუნის კომპანია იყიდა, იგი ამ კომპანიის ვიცე-პრეზიდენტი და გამგეობის წევრი გახდა. მუშაობდა რა დიურანის ზედამხედველობის ქვეშ, სლოუნი თავისი ენერჯის უდიდეს ნაწილს „ჯენერალ მოტორსის“ სტრუქტურული პრობლემების შესწავლას უთმობდა. მან პირველმა დანერგა უკეთესი საინფორმაციო სისტემები და ბაზრის კვლევა. იგი დასაწყისშივე გადავიდა ჯგუფური გადაწყვეტილებების მიღების სისტემაზე და შექმნა კომიტეტური სტრუქტურა, რომელიც მთავარ გადაწყვეტილებებს იღებდა. როჯერ სმიტმა მთელი თავისი კარიერა „ჯენერალ მოტორსში“ განვლო, მაგრამ მისი საქმიანობის უდიდესი ნაწილი ფინანსებს ხმარდებოდა. ციფრები კარნახობდნენ, რომ დაზგა-დანადგარები უფრო იაფი იყო, ვიდრე ადამიანები, ამიტომ მისი ხედვა „ჯენერალ მოტორსის“ წარმოების ტექნოლოგიების შეცვლას გულისხმობდა, რაშიც მას ძალზე მცირე ცოდნა და გამოცდილება ჰქონდა.
- **სტრუქტურული ლიდერები ახდენდნენ სტრუქტურის, სტრატეგიისა და გარემოს უერთიერთობების გადასინჯვას.** სლოუნის ახალი სტრატეგია გულისხმობდა ავტომობილების ბაზრის მოპოვებას. მან განჭვრიტა მზარდი მოთხოვნა: უკეთესი მანქანები და უფრო სპეციფიკური მომხმარებლები. ჰენრი ფორდის მხრიდან „T“ მოდელის მიმართ ასეთი ჯიუტი ახირების ფონზე, სლოუნმა წამოიწყო „ფასების პირამიდა“ (ანუ მანქანების წარმოება ნებისმიერი საფულისთვის) და ახალი მოდელის მანქანების წარმოება ყოველწლიურად. 1920-იან წლებში ავტომობილების ტექნოლოგიები ისე სწრაფად ვითარდებოდა, როგორც ელექტრონული მოწყობილობები და ინტერნეტი ამ ბოლო წლების განმავლობაში. ყოველ წელს ახალი მოდელის გამოშვება მრეწველობის ამ დარგში ერთგვარ ნორმად იქცა.

სხვადასხვა მიზეზის გამო, 1960-იან წლებში „ჯენერალ მოტორსმა“ სლოუნის პრინციპებიდან გადახვევა დაიწყო. ეშინოდა რა, რომ მთავრობას არ დაეშალა კორპორაცია, „ჯენერალ მოტორსმა“ შეამცირა მსუბუქი ავტომობილების მწარმოებელი განყოფილებების დამოუკიდებლობა, ცენტრალიზებული დიზაინი და მანქანათმშენებლობა. სულ უფრო მეტი განყოფილება გადაიქცა მარკეტინგულ ჯგუფებად, რომლებსაც კორპორაციის მიერ მიცემული მსუბუქი ავტომობილების გაკეთება და გაყიდვა მოეთხოვებოდათ. „მსგავსი მანქანები“ სტანდარტად იქცა, ხოლო კლიენტები დაიბნენ და გაბრაზდნენ, როდესაც აღმოაჩინეს, რომ თითქმის შეუძლებელი იყო ერთმანეთისგან განგესხვავენა „შევროლექ“ და „კადილაკი“.

ნაცვლად იმისა, რომ ეს მთავარი პრობლემა განეხილა, სმიტმა მეტი ყურადღება მიაქცია ხარჯების შემცირებას და არა მანქანების გაყიდვას. მას მიაჩნდა, რომ „ჯენერალ მოტორსის“ მთავარი პრობლემა მაღალი ხელფასებით გამოწვეული მაღალი ხარჯები იყო. იგი თითქმის არც კი დაინტერესდა თანამშრომლების იმ ძალისხმევით, რომელსაც ავლენდნენ „ჯენერალ მოტორსის“ ცეხებში არსებული სამუშაო პირობების გასაუმჯობესებლად. ირონიულად ჟღერს, მაგრამ მისმა ორმა საუკეთესო ინვესტიციამ – „NUMMI“-მ და „სატურნმა“ – წარმატებას მიაღწიეს სწორედ იმის მართვაში ჩართული ადამიანების ინოვაციური მიდგომის შედეგად: „მხოლოდ მცირეოდენი თანხებით, რომელიც „ჯენერალ მოტორსის“ მაღალტექნოლოგიურ ფაბრიკებში ჩაიდო, ფრიმონტი [სადაც „NUMMI“-ის ქარხანაა] არის ყველაზე ეფექტიანი საწარმო, რომელიც უკეთესი ხარისხის მანქანებს უშვებს, ვიდრე ნებისმიერი სხვა ქარხანა „ჯენერალ მოტორსის“ სისტემაში“ (ჰემპტონი და ნორმანი, 1987 წ.; გვ. 102).

- **სტრუქტურული ლიდერები ყურადღებას ამახვილებენ განხორციელებაზე.** სტრუქტურული ლიდერები ხშირად არასწორად ხედავენ, თუ რა სირთულეები ახლავს მათი გეგმის რეალურად განხორციელებას. ისინი არასაკმარისად აფასებენ წინააღმდეგობას, ეკონომიას აკეთებენ ტრენინგებზე, ვერ ქმნიან პოლიტიკურ ბაზას და არასწორად კითხულობენ კულტურულ სიგნალებს. სლოუნი არ იყო ადამიანური რესურსების სპეციალისტი, მაგრამ ინტუიციურად იგრძნო მთავარი გადაწყვეტილებების არსის გაგებისა და მიღების აუცილებლობა. ამიტომ მუდმივად სვამდა კითხვებს, იღებდა რჩევას, ამასთან, შექმნა კომიტეტები და სამუშაო ჯგუფები, რომლებსაც კომპანიის წინაშე მღვარი მთავარი საკითხები უნდა შეესწავლათ.
- **ეფექტიანი სტრუქტურული ლიდერების ექსპერიმენტი.** სლოუნი მუდმივად ცდილობდა გამოესწორებინა „ჯენერალ მოტორსის“ სტრუქტურა, სტრატეგია და სხვებსაც ამისკენ უბიძგებდა. 1929 წლიდან 1932 წლამდე „უდიდესმა დეპრესიამ“ „ჯენერალ მოტორსის“ რეალიზაციის 72-პროცენტის ვარდნა გამოიწვია, მაგრამ კომპანია ოსტატურად მოერგო მძიმე პერიოდს. გაყიდვები დაეცა, მაგრამ „ჯენერალ მოტორსმა“ გაზარდა თავისი საბაზრო წილი და ყოველ წელს ფულს აკეთებდა. სლოუნმა მალე მოახდინა ოპერაციების ცენტრალიზება, რათა თავი დაეხსნა „დიდი დეპრესიისგან“, მაგრამ როგორც კი ბიზნესმა აღდგენა და გაუმჯობესება დაიწყო, კვლავ დეცენტრალიზება მოახდინა. 1980-იან წლებში სმიტმა მილიონები

დახარჯა, კორპორაციის მოდერნიზების კუთხით და ხარჯების შესამცირებლად, დაწვებულ კამპანიაში. მიუხედავად ამისა, „ჯენერალ მოტორსი“ ყოველ წელს კარგავდა ბაზრის წილს და მრეწველობის ამ დარგის ყველაზე მაღალი ხარჯების მქონე კომპანიად დარჩა: „თანამედროვე ტექნოლოგიებმა, რომელიც „ჯენერალ მოტორსმა“ ასეთი დიდი ხარჯების ფასად შეიძინა, კი არ გააუმჯობესა, პირიქით, უარესად შეაფერხა პროდუქტიულობა. მწყობრიდან და კონტროლიდან გამოსული რობოტები შედუღებული კარების ჯახუნს იწყებდნენ „Detroit-Hamtramck Cadillac“-ის ახალ ქარხანაში. საბედნიეროდ, „ფორდსა“ და „კრაისლერს“ სიღარიბემ არ მისცა საშუალება, მონაწილეობა მიეღო იმავე ბაქანალიაში და არც რობოტების შექმნაში გადაუყრიათ ფულები“ (“ერთ მოწმენდილ დღეს.....”, 1989 წ.; გვ. 77).

კატალისტი თუ სუსტი ადამიანი? ადამიანური რესურსების ლიდერშიფი

სტრუქტურული ლიდერშიფის შესახებ დაწერილ ლიტერატურის წერილ ნაკადს ერწყმის ადამიანური რესურსების შესახებ დაწერილი ლიტერატურის მთის მწვერვალთან დაშვებული ნიაღვარი (საუკეთესოთა შორისაა: არჯირისი, 1962 წ.; ბენისი და ნანუსი, 1985 წ.; 2007 წ.; ბლანშარი და ჯონსონი, 1982 წ.; ბრადფორდი და კოენი, 1984 წ.; ბოიაზისი და მაკკი, 2005 წ.; ფიდლერი, 1967 წ.; ფიდლერი და ჩემერსი, 1974 წ.; გოლემანი, ბოიაზისი და მაკკი, 2004 წ.; ჰერსი, 1984 წ.; ჰოლანდერი, 1978 წ.; ჰაუსი, 1971 წ.; ლევისონი, 1968 წ.; ლიკერტი, 1961 წ.; 1967 წ.; ვრუმი და იეტონი, 1973 წ.; და ვატერმანი, 1994 წ.). ადამიანური რესურსების სფეროს თეორეტიკოსები, როგორც წესი, იცავენ გულახდილობას, სიცხადეს, მზრუნველობას, ორმხრივობას, მოსმენას, კურატორობას, ინსტრუქტირებას, მონაწილეობას და ნდობას. ისინი ლიდერს განიხილავენ როგორც შუამავალ კურატორს და კატალისტს, რომელიც ხელქვეითების მოტივირებისა და შთაგონებისთვის ემოციურ ინტელექტს იყენებს. ლიდერის ძალაუფლება მოდის ნიჭიდან, მზრუნველობიდან, სენსიტიურობიდან, მომსახურებიდან და არა თანამდებობიდან ან ძალიდან. გრინლიფი ამბობს, რომ მომხრეები „თავისი ნებით ემორჩილებიან იმ ადამიანებს, რომლებიც არჩეული არიან ლიდერებად, რადგან მათ ეს დაამტკიცეს და მათ ენდნენ როგორც მსახურს“ (1973 წ. გვ. 4). შემდეგ ავტორი ამბობს: „მსახური-ლიდერი უზრუნველყოფს ადამიანების უმაღლესი პრიორიტეტის მქონე მოთხოვნების დაკმაყოფილებას. [ლიდერშიფის] საუკეთესო ტესტია: ვისაც ემსახურებიან იზრდებიან თუ არა ისინი პიროვნებად? ხდებიან თუ არა ისინი მომსახურების შედეგად უფრო ჯანსაღები, უფრო ჭკვიანები, უფრო თავისუფლები და უფრო ავტონომიურები და არიან თუ არა ისინი მზად, თავად იქცნენ მსახურებად?“ (გვ. 7).

მენეჯერები, რომლებიც ასეთ ჰუმანურ სახეებს წარმოადგენენ, იქნებიან თუ არა დაფასებული და პატივსაცემი ლიდერები, რომლებიც რაღაცას შეცვლიან? თუ მიხნეული იქნებიან როგორც გულუბრყვილო და სუსტი პიროვნებები, რომლებიც სხვა ადამიანების იდეებსა და ენერჯიას წაჰყვებიან დინების მიმართულებით? სინდი მარშალის შემთხვევა მოიცავს ორივე მხარეს. ადამიანურ რესურსებთან შეხების ერთ შემთხვევაში, სინდი მარშალი უფრო მლიქვნელ მოსამსახურეს ჰვავს, ვიდრე ლიდერს. მეორე შემთხვევაში, იგი ერთმანეთს უხამებს როგორც მსახურის, ისე კატალისტის დადებით თვისებებს. ლიდერშიფის მიერ გასავლელი გზა პრობლემურია,

ამიტომ ზოგიერთი მენეჯერი, რისკი რომ არ გასწიოს, მხოლოდ მონაწილეობის და სენსიტიურობის ელემენტებით იფარგლება.

არსებობენ ადამიანური რესურსების სხვანაირი ლიდერებიც, რომელთა უნარი და არტისტულობა განსაკუთრებულ შედეგებს იძლევა. ამის მაგალითია მარტინ ვარსავსკი, არგენტინის მკვიდრი, რომელიც ნიუ იორკში აღმოჩნდა ჯერ კიდევ თინეიჯერობის ასაკში, როდესაც მისი მშობლები იძულებული იყვნენ თავი დაეღწიათ თავიანთ სამშობლოში არსებული სამხედრო დიქტატურისთვის. ორი ათეული წლის განმავლობაში, ვარსავსკიმ დააფუძნა შვიდი კომპანია და მიიღო წლის საუკეთესო მეწარმის ჯილდოები როგორც ამერიკაში, ისე ევროპაში. მან თავისი პირველი მილიონი ნიუ იორკ სითის უძრავი ქონების ბიზნესში იშოვა, სანამ ევროპაში გადავიდოდა. ევროპაში მან დააფუძნა ორი მაღალტექნოლოგიური კომპანია, რომელიც მოგვიანებით გაყიდა და თითოეულ მათგანში ერთ მილიარდ ამერიკულ დოლარზე მეტი აიღო. 2005 წელს მან პარტნიორად გაიხადა ერთი რისკიანი ინვესტორი და „გუგლი“, რათა დაეფუძნებინა „FON“-ი, რომელიც მალე მსოფლიოს უდიდესი „WiFi“ ქსელი გახდა. ადამიანების მართვისადმი მისი მიდგომა მისი წარმატების ქვაკუთხედი იყო: „მარტინმა შექმნა მართვის პრაქტიკა, რომელიც მთელი მისი კარიერის მანძილზე მისი წარმატების გასაღები იქნებოდა: შექმენი ჰორიზონტალური ორგანიზაციები ყოველგვარი იერარქიის გარეშე, სანამ რამის გაკეთებას დაიწყებ, მკაფიოდ თქვი, რის გაკეთებას აპირებ, გადაეცი რაც შეიძლება მეტი პასუხისმგებლობა, ენდე შენს კოლეგებს და ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღების უფლება სხვას დაუტოვე“ (განიცკი და სანჩო, 2002 წ.; გვ. 101).

ნიჭით დაჯილდოებული ადამიანური რესურსების ისეთი ლიდერები, როგორც ვარსავსკია, როგორც წესი, ადამიანებისადმი მეგობრულად განწყობილ ლიდერშიფს მიეკუთვნებიან.

- **ადამიანური რესურსების ლიდერები აშკარად გამოხატავენ თავიანთ ნდობას ადამიანების მიმართ.** ადამიანური რესურსების ლიდერები ემსრობიან პრინციპს „პროდუქტიულობის მიღწევა ადამიანების მეშვეობით“ (პეტერსი და ვატერმანი, 1982 წ.). ისინი თავიანთ შეხედულებას გამოხატავენ როგორც სიტყვებით, ისე საქმით, ხშირადაა ჩამოყალიბებული ძირითად პრინციპებსა თუ მრწამსში. ფრედ სმიტი, რომელიც არის „ფედერალ ექსპრესის“ დამფუძნებელი და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, „ადამიანების პირველ ადგილზე დაყენებას“ განიხილავს თავისი კომპანიის წარმატების ქვაკუთხედად: „ჩვენ დიდი ხნის წინ აღმოვაჩინეთ, რომ კლიენტების რეალური დაკმაყოფილება თანამშრომლების დაკმაყოფილებით იწყება. ეს რწმენა ჩადებულა ჩვენს კორპორაციულ პრინციპებსა და განაცხადში: „ადამიანები – მომსახურება – მოგება ... აი, ამ თანმიმდევრობით“ (ვატერმანი, 1994 წ.; გვ. 89).

უილიამ ჰიულიტმა, ელექტრომოწყობილობების გიგანტის „ჰიულიტ პაკარდის“ თანადამფუძნებელმა, ეს ასე გამოხატა:

ადამიანის ღირსება და პატივისცემა „ჰიულიტ პაკარდის“ მუშაობის უმნიშვნელოვანეს ნაწილს წარმოადგენს. მუდამ გვახსოვდა რა ეს, ჩვენ მრავალი წლის წინ უკუვაგდეთ სატაბელო საათები და სულ ახლახან

დაწერდნენ მოქნილი სამუშაო საათების პროგრამა. ეს გამოხატავს ადამიანებისადმი რწმენასა და ნდობას, რაც საშუალებას აძლევს მათ, თავიანთი სამუშაო განრიგი პირად ცხოვრებას მოარგონ. „ჰიულიტ პაკარდის“ მრავალი ახალი თანამშრომელი, ისევე როგორც სტუმარი, ხშირად აღნიშნავს და კომენტარს აკეთებს „ჰიულიტ პაკარდის“ კიდევ ერთ მეთოდზე – ეს არის ჩვენი არაოფიციალურობა და ერთმანეთისათვის სახელებით მიმართვა. მე შემიძლია მოვიყვანო სხვა მაგალითებიც, მაგრამ პრობლემა იმაშია, რომ თავისთავად ვერც ერთი მათგანი ასახავს იმ მთავარ არსს, რომელიც რეალურად დევს „ჰიულიტ პაკარდის“ მეთოდში. ეს არის იდეა, რომელიც ადამიანს ეფუძნება (პეტერსი და ვატერმანი, 1982 წ.; გვ. 244).

- **ადამიანური რესურსების ლიდერები ჩანან და ხელმისაწვდომი არიან.** პეტერსმა და ვატერმანმა (1982 წ.) პოპულარული გახადეს გამოთქმა „მართვა საწარმოში სიარულით“ – როდესაც მენეჯერებს უხდებოდათ თავიანთი ოფისებიდან გასვლა და გარკვეული დროის დახარჯვა მუშებზე და კლიენტებზე. პატრიცია კარიგანმა, რომელიც, როგორც ადრე აღვნიშნეთ, პირველი ქალი მენეჯერი იყო „ჯენერალ მოტორსის“ ქარხანაში, ეს მოდელი ორი მწარმოებელი კომპანიის გაჯანსაღების პროცესში შექმნა, რომლებშიც დიდი ხანია მიმდინარეობდა კონფლიქტი პროფკავშირებსა და მენეჯმენტს შორის (კუხესი და პოზნერი, 1987 წ.). ორივე სიტუაციაში მან დაიწყო სიარული ქარხნის სართულებზე, რათა პირადად გაცნობოდა მუშებს და ეკითხა მათთვის, როგორ შეიძლებოდა მუშაობის გაუმჯობესება. ერთმა მუშამ შენიშნა, რომ „კარიგანამდე არც კი ვიცოდი ვინ იყო ქარხნის მენეჯერი. რომც დამენახა სადმე, ალბათ, ვერ ვიცნობდი“. სამი წლის შემდეგ, როდესაც მან თავისი პირველი პოსტი დატოვა, ადგილობრივმა პროფკავშირებმა მას დეკორატიული თევზი გადასცეს, რომელზეც ეწერა: „ამით ვადასტურებთ, რომ პეტ მ. კარიგანმა თანამშრომლებთან ურთიერთობის ადამიანური თვისებები გამოამჟღავნა, რამაც გადამწყვეტი როლი ითამაშა „ლეიკეუდის“ ქარხანაში მუშაობის ახალი მეთოდების დანერგვის საქმეში. აქედან გამომდინარე, ჩვენ ქვემოთ ხელის მომწერნი, ადგილობრივი პროფკავშირების 34 წევრი, ვადასტურებთ, რომ ყოველთვის თბილად გავიხსენებთ პეტ მ. კარიგანს, როგორც ერთ-ერთ ჩვენგანს“ (კუხესი და პოზნერი, 1987 წ.; გვ. 36).
- **ადამიანური რესურსების ეფექტიანი ლიდერები ენდობიან სხვებს.** ადამიანებზე ორიენტირებული ლიდერები ხშირად მიმართავენ თანამშრომლებს როგორც „პარტნიორებს“ ან „კომპანიონებს“. ისინი გასაგებს ხდიან, რომ მუშახელს ორგანიზაციის წარმატებაში აქვს თავისი წილი და უფლება, რომ მონაწილეობა მიღოს გადაწყვეტილების მიღებაში. 1980-იან წლებში იან კარლზონმა, სკანდინავიის საპაერო სისტემების (SAS) მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა, ფეხზე დააყენა აბსოლუტურად პასიური ბიზნესი იმ მიზნით, რომ იგი „ბიზნესის კლასის მგზავრებისთვის მსოფლიოში საუკეთესო ავიახაზებად ექცია“ (კარლზონი, 1987 წ.; გვ. 46). იმისათვის, რომ აღმოეჩინა, თუ რა უნდოდა ბიზნესკლასის მგზავრს, იგი მიუბრუნდა SAS-ის კლიენტებთან მომსახურე პერსონალს და თხოვა მათ თავიანთი შეხედულებებისა და წინადადებების გამოთქმა. ფოკუსჯგუფებმა შეიმუშავეს ასობით იდეა და ხაზი გაუსვეს წინა ხაზზე მდგომი

პერსონალისთვის ავტონომიურობის მიცემის აუცილებლობას, რათა მათ ადგილებზე გადაეწვიტათ, თუ რა სჭირდებოდათ მგზავრებს. კარლზონმა დაასკვნა, რომ SAS-ის იმიჯი ეფუძნებოდა უამრავ „ჭეშმარიტების მომენტს“, ანუ თანამშრომლებისა და მგზავრების თხუთმეტწამიან შეხებას.

თუ ჩვენ მართლად ერთგულად ვუჭერთ მხარს ჩვენი კომპანიის მიერ ორიენტაციის ადგებას ყოველი მგზავრის ინდივიდუალური მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე, ჩვენ ვერ დავეყრდნობით მხოლოდ შორეული კორპორაციული ოფისებიდან წამოსულ წესებსა და ინსტრუქციებს. ჩვენ იდეებზე, გადაწყვეტილებებსა და მოქმედებებზე პასუხისმგებლობა უნდა დავაკისროთ იმ ადამიანებს, რომლებიც SAS-ს წარმოადგენენ იმ თხუთმეტი წამის განმავლობაში, როდესაც ისინი მგზავრებს ხვდებიან. თუ ყოველ ინდივიდუალურ პრობლემასთან დაკავშირებით, გადაწყვეტილების მისაღებად მათ მოუწევთ იერარქიულ კიბეზე სიარული, მაშინ ეს ოქროს 15 წამი გაფრინდება ყოველგვარი რეაგირების გარეშე და ჩვენ დავკარგავთ ადგილობრივი კლიენტის გულის მოგების შანსს“ (კარლზონი, 1987 წ.; გვ. 66).

დამცველი თუ თაღლითი? პოლიტიკური ლიდერშიფი

შედგებით მოტივირებულ კერძო სექტორშიც კი, ლიდერები ხელავენ, რომ მათ უწევთ გავიდნენ პოლიტიკურ ასპარეზზე, რათა იმ მიმართულებით წაიყვანონ თავიანთი კომპანია, სადაც კომპანიას სჭირდება. განვიხილოთ საკმაოდ განსხვავებული პერიოდის ორი მთავარი ადმინისტრატორი: ლი იაკოკა, რომელიც 1970-იან წლების დასასრულს გახდა „კრაისლერის“ მთავარი ადმინისტრატორი, როდესაც კომპანია სიკვდილის პირას იყო და კარლეტონ „კარლი“ ფიორინა, რომელიც 1999 წლის ივლისში გიგანტი „ჰიულიტ პაკარდის“ სილიკონის ველის ოფისის მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი იყო.

იაკოკას კარიერულმა წინსვლამ იგი „ფორდის საავტომობილო კომპანიის“ პრეზიდენტის პოსტამდე მიიყვანა. მაგრამ 1978 წლის 1 ივლისს, ჰენრი ფორდ II-მ იგი სამსახურიდან გააგდო და ამას ძალზე მარტივი განმარტება დაურთო: „უბრალოდ გეტყვი, არ მომწონხარ“ (ოტული, 1984 წ.; გვ. 231). იაკოკას უმუშევრობამ ცოტა ხანს გასტანა. „კრაისლერის“ კორპორაციამ, რომელიც გამალებით ეძებდა ახალ ლიდერშიფს, იაკოკაში კომპანიის ბიზნესზე თავს დამტყდარი პრობლემების გადაჭრის გზა დაინახა.

მიუხედავად იმისა, რომ იაკოკამ, „კრაისლერის“ წინადადების მიღებამდე, შეასრულა „საშინაო დავალება“, მან ნახა, რომ საქმე იმაზე ცუდად იყო, ვიდრე ის მოელოდა. „კრაისლერი“ ისე სწრაფად ჰკარგავდა ფულს, რომ გაკოტრება, თითქმის, გარდაუვალი იყო. მან დაასკვნა, რომ ერთდართი გზა იყო, დაერწმუნებინა აშშ-ის მთავრობა, რომ ღიდი სესხის გარანტორი გამხდარიყო. ეს რთული გასაკეთებელი იყო; კონგრესის უდიდესი ნაწილი, მედია და ამერიკული საზოგადოება ამ იდეის კატეგორიული წინააღმდეგი იყო. იაკოკას უნდა დაერწმუნებინა ისინი, რომ ამ ტიპის სახელელმწიფო ინტერვენცია იყო როგორც მათ, ისე „კრაისლერის“ ინტერესებში.

იაკოკას მსგავსად, ფიორინაც პრობლემურ გიგანტს ჩაუდგა სათავეში. „ჰიულიტ პაკარდის“ პრობლემები ისეთი ცუდი არ იყო, როგორც

„კრაისლერის“; ეს იყო რენტაბელური კომპანია, რომლის წლიური შემოსავალი 40 მილიარდს აღემატებოდა. მაგრამ „Business Week“-მა „ჰიულიტ პაკარდი“ ჩართო „ყველაზე უსუსური დაწესებულებების“ რიცხვში (ბუროუსი და ელსტრომი, 1999 წ.; გვ. 76) – კლიენტების მომსახურება არ ვარგოდა, ბიუროკრატია აფერხებდა ინოვაციას და ისეთი შთაბეჭდილება იყო, რომ „ჰიულიტ პაკარდი“ ჩამორჩებოდა ტექნოლოგიურ გრაფიკს. ფიორინას მისვლა უდიდესი ამბავი იყო, რასაც ერთზე მეტი მიზეზი ჰქონდა. „ჰიულიტ პაკარდის“ სამოცწლიან ისტორიაში იგი იყო მხოლოდ მეხუთე მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და ის იყო პირველი დირექტორი, რომელიც გარედან მოვიდა, მას შემდეგ, რაც ბილ (ჰიულიტმა) და დეივ (პაკარდმა) 1938 წელს, „პალო ალტოს“ გარაჟში ეს კომპანია დააფუძნეს. ის ასევე იყო პირველი ქალი, რომელიც ამ დარგში „ჰიულიტ პაკარდის“ მოცულობის კომპანიას ჩაუდგა სათავეში. მან მოიტანა ბევრი ძლიერი მხარე, მათ შორის „მჭკვერმეტყველება და რკინის ნებისყოფა“ (ბუროუსი და ელსტრომი, 1999 წ.; გვ. 76). მაგრამ იგი იდგა შიშისმომგვრელი გამოწვევების წინაშე, განსაკუთრებით მას შემდეგ, რაც გამოთქვა თავისი შეხედულება „კომპაკთან“, მეორე გაკოტრების პირას მისულ 40-მილიარდიან კომპანიასთან, შერწყმის თაობაზე. საბჭო მხარს უჭერდა მის ინიციატივას, მაგრამ ბილის და დეივის შთამომავლებმა, რომლებიც „ჰიულიტ პაკარდის“ აქციების 15 პროცენტზე მეტს აკონტროლებდნენ, მხარი არ დაუჭირეს ამ აზრს. ფიორინას ან უნდა მოეგო მასობრივი ბრძოლა „ჰიულიტ პაკარდის“ ბანაკში ან უნდა დაეკარგა თავისი სამსახური.

ჯამში, იაკოკამ მიიღო გარანტია, ხოლო ფიორინამ მიიღო თანხმობა კომპანიების შერწყმის თაობაზე. ორივე მათგანმა მოიგო თავისი ბრძოლა, ოსტატურად გამოიყენა რა პოლიტიკური ლიდერისთვის აუცილებელი მთელი რიგი პრინციპებისა.

- **პოლიტიკური ლიდერები გარკვევით აცხადებენ რა უნდათ და რისი მოპოვება შეუძლიათ.** პოლიტიკოსი ლიდერები რეალისტები არიან. ისინი თავს არ აძლევენ იმის უფლებას, რომ არ გაითვალისწინონ ის შესაძლებლობები, რომლებიც გააჩნიათ ამა თუ იმ სურვილის განსახორციელებლად. იაკოკამ, „კრაისლერის“ გადასარჩენად, დასახა რეალური მიზანი, რომ მოეძიებინა დახმარება, რათა გადაეტანა რამდენიმე რთული წელი. იგი ყოველთვის ფრთხილი იყო, არასოდეს ითხოვდა ფულს, ითხოვდა სასესხო გარანტიებს. იგი დაუინებოდა აცხადებდა, რომ ეს არაფერი დაუჯდებოდათ გადასახადების გადამხდელებს, რადგან „კრაისლერი“ უკან დააბრუნებდა თავის სესხებს. ფიორინაც რეალისტი იყო. რაკი იცოდა, რომ არ აცდებოდა მცირეოდენი საჯარო დავები, მთელი ყურადღების კონცენტრირება მოახდინა მხოლოდ ერთ მიზანზე: მოეპოვებინა საკმარისი ხმები, რომ გაეტანა კომპანიების შერწყმის საკითხი.

- **პოლიტიკური ლიდერები აფასებენ ძალაუფლებისა და ინტერესების განაწილებას.** პოლიტიკური ლიდერები ადგენენ პოლიტიკური სველების რუკას და ბევრს ფიქრობენ მთავარ მოთამაშეებზე, მათ ინტერესებსა და ძალაუფლებაზე, სვამენ რა კითხვას: ვისი დახმარება მჭირდება მე? როგორ უნდა ვიარო, რომ ეს დახმარება მოვიპოვო? ვინ არიან ჩემი ოპონენტები? რა ოდენობის ძალაუფლება აქვთ მათ? რა უნდა გავაკეთო,

რომ შევამცირო ან გავეუქვავდე მათ წინააღმდეგობას? ეს ბრძოლა მოსაგებია? იაკოკას სჭირდებოდა „კრაისლერის“ თანამშრომლებისა და პროფკავშირების დახმარება, მაგრამ მათ მცირე არჩევანი ჰქონდათ. მთავარი მოთამაშეები იყვნენ კონგრესი და საზოგადოება. კონგრესი მხოლოდ იმ შემთხვევაში მისცემდა ხმას გარანტიას, თუ იაკოკას საზოგადოების საკმარისი მხარდაჭერა ექნებოდა.

ფიორინას სჭირდებოდა „ჰიულიტ პაკარდის“ გამგეობის, ანალიტიკოსებისა და ხმის უფლების მქონე აქციონერების მხარდაჭერა. მან დაიწყო გამგეობის მხარდაჭერის მოპოვებით, მაგრამ ცუდი დარტყმა მიიღო. უოლტერ ჰიულიტმა, გამგეობის წევრმა და „ჰიულიტ პაკარდის“ თანადაფუძნებლის ბილ ჰიულიტის ვაჟმა, გააცდინა 2001 წლის ივლისის გამგეობის სხდომა, სადაც მაქინზის შერწყმის საკითხი უნდა დამდგარიყო. ერთი თვის შემდეგ ჰიულიტმა, თავისი სურვილის საწინააღმდეგოდ, მაინც მისცა ხმა შერწყმას, მაგრამ მას სერიოზული ეჭვები გაუჩნდა. სამსახურიდან დიდი ოდენობის კადრების დათხოვნა დასახელდა შერწყმის „სინერჯიად“, მაგრამ ჰიულიტის აზრით, ეს „ჰიულიტ პაკარდის“ გზიდან გადახვევას უდრიდა. შერწყმის გამოცხადების შემდეგ კომპანიის აქციები სადღაც 40 პროცენტით დავარდა, რამაც გაამყარა ჰიულიტის ეჭვები. რამდენიმე კვირის შემდეგ მან გამოაცხადა, რომ აღარ მისცემდა ხმას კომპანიების შერწყმას (ბუროუსი, 2001 წ.). ახლა კი ფიორინას გადამწყვეტი ბრძოლა ელოდებოდა. მისი სამსახურიც და „ჰიულიტ პაკარდის“ შესახებ მისი ხედვაც, ორივე, საბოლოო შედეგზე იყო დამოკიდებული. მთავარი იყო ფიორინას დამაჯერებლად წარმოედგინა საქმე, რათა მოეპოვებინა ანალიტიკოსებისა და აქციონერების მხარდაჭერა, რომლებიც ჯერ კიდევ ნეიტრალიტეტს ინარჩუნებდნენ.

- **პოლიტიკური ლიდერები კავშირებს აბამენ მთავარ დაინტერესებულ პირებთან.** პოლიტიკური ლიდერები ყურადღებას ამახვილებენ ურთიერთობების დამყარებასა და ქსელების შექმნაზე. ისინი აღიარებენ პირადი კონტაქტების და პირისპირ საუბრების ფასს. იაკოკამ ბევრი იმუშავა, რომ დამყარებინა კავშირები კონგრესთან, მედიასთან და საზოგადოებასთან. იგი საათებს ატარებდა კონგრესის წევრებთან შეხვედრებსა და კონგრესის კომისიების წინაშე წარდგომაში. მას შემდეგ, რაც იგი შეხვდა კონგრესის ოცდათერთმეტ წევრს, ზოგს იტალიელს და ზოგსაც ამერიკელს, ყველამ, ერთის გარდა, მისცა ხმა სასესიო გარანტიის გაცემას. იაკოკამ თქვა: „მათ შორის ზოგი რესპუბლიკელი, ზოგიც დემოკრატი იყო, მაგრამ ამ შემთხვევაში მათ ხმა მისცეს წმინდა იტალიურ პასპორტს. ჩვენ უიმედო მდგომარეობაში ვიყავით და ყველა კუთხიდან უნდა გვეთამაშა“ (იაკოკა და ნოვაკი, 1984 წ. გვ. 221).

ფიორინას მთავარი სამიზნეები იყვნენ ინსტიტუციონალური აქციონერები, რომლებიც კომპანიის აქციების ნახევარზე მეტს ფლობდნენ, აგრეთვე, რამდენიმე ძალზე გავლენიანი ანალიტიკოსი. 50-ფურცლიანი დოკუმენტით შეიარაღებული, რომელშიც დეტალურად იყო ჩამოყალიბებული შერწყმის სტრატეგიული და ფინანსური დასაბუთება, ფიორინა და მაიქლ კაპელასი, „კომპაის“ მთავარი ადმინისტრაციული დირექტორი, შეუყვანენ გრძელ გზას, ელაპაკებოდნენ რა ყველა ანალიტიკოსს, ვისაც კი წააწყდებოდნენ. ფიორინა ყურადღებას ამახვილებდა მთლიან სურათზე, ხოლო კაპელასი ზურგს უმაგრებდა ორი კომპანიის შერწყმასთან

დაკავშირებული წერილმანი დეტალების განხილვით. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი სამიზნე იყო „ინსტიტუციონალური აქციონერების სამსახური“ (ISS), საკონსულტაციო ფირმა, რომლის კლიენტებიც ფლობდნენ „პიულიტ პაკარდის“ აქციათა ერთ მეხუთედზე მეტს. ISS-ის რეკომენდაციას შეეძლო დაესრულებინა ან დაენგრია გარიგება. მიუხედავად თავდაპირველი სკეპტიციზმისა, ISS-ის წამყვანმა ანალიტიკოსმა, რემ კუმარმა, რომელიც შერწყმის საკითხებზე მუშაობდა, განაცხადა, რომ „ფიორინა-კაპელასის გუნდის დამაჯერებლობამ და დეტალების ღრმა ცოდნამ მისი მხარდაჭერა მოიპოვა“. „მათ გამოამჟღავნეს შერწყმის ტექნიკური ასპექტების ღრმა ცოდნა“, განაცხადა კუმარმა. „ეს იყო ამომწურავი, დეტალური გეგმა“ („პიულიტ-პაკარდის შერწყმის ძალა“, 2002 წ.).

- **პოლიტიკური ლიდერები პირველ რიგში არწმუნებენ, მერე მოლაპარაკებებს აწარმოებენ და, თუ საჭიროა, აიძულებენ.** ჰკეიანი პოლიტიკური ლიდერები აღიარებენ, რომ ძალაუფლება არსებითია მათი ეფექტიანობისთვის; მათ იციან ასევე ძალაუფლების გონივრული გამოყენება. ეს კარგად ჩამოაყალიბა უილიამ პ. კელიმ, სახელმწიფო ადმინისტრირების გამომცდილმა მუშაკმა: „ძალაუფლება ჰგავს „Esso“-ს [საწვავი] ძველ რეკლამას – ვეფხვს შენს ბაკში. მაგრამ შენ ვეფხვს გარეთ არ უშვებ, უბრალოდ ხალხს ასმენინებ მის ღრიალს. შენ ძალიან ეკონომიურად იყენებ ძალაუფლებას, რადგან მას მოკლე სიცოცხლე აქვს. შენ ხალხს აგებინებ, რომ ის გაქვს და იმედოვნებ, რომ არ მოგიწევს მისი გამოყენება“ (რიდაუტი და ფენი, 1974 წ.; გვ. 10).

თანამედროვე პოლიტიკურმა ლიდერებმა იციან, რომ გავლენა იწყება სხვების პრობლემების და ინტერესების გაგებით. რა არის მათთვის მნიშვნელოვანი? როგორ შემიძლია დავეხმარო მათ მიიღონ ის, რაც უნდათ? იაკოკამ იცოდა, რომ შეხება მოუწევდა ფართოდ გავრცელებულ შეხედულებასთან, რომ ფედერალური გარანტიები გადასახადების გადამხდელების დოლარებს ვირთხის სოროში გადაყრიდა. იგი იყენებდა რეკლამირებას, რომ უშუალოდ ეპასუხა ადამიანების კითხვებზე. აქვს „კრაისლერს“ მომავალი? – დიახ, ამბობდა იგი, ჩვენ ვმუშაობთ უკვე ორმოცდაათოთხმეტი წელია და კიდევ ამდენივე წელს დავრჩებით და ვიმუშავებთ. იქნება თუ არა სასესხო გარანტია საშიში პრეცედენტი? – არა, სახელმწიფომ უკვე აიღო თავის თავზე 400 მილიარდი ამერიკული დოლარის სხვა სასესხო გარანტიები და ნებისმიერ შემთხვევაში, „კრაისლერი“ აპირებდა თავისი სესხის უკან დაბრუნებას. იაკოკა პირდაპირ სცემდა პასუხებს კონგრესიდან წამოსულ ნებისმიერ კითხვას. „კრაისლერმა“ მოამზადა კომპიუტერული ამონაბეჭდები, რომლებზეც მოცემული იყო სამსახურების დაკარგვით გამოწვეული ავის მომასწავებელი სურათი ყველა ოლქში იმ შემთხვევაში, თუ „კრაისლერი“ გაკოტრდებოდა.

ფიორინამ იცოდა, რომ მისთვის ყველაზე დიდი ბარიერი იყო ინფორმაცია მსხვილი კომპანიების შერწყმის თაობაზე არსებული სხვადასხვაგვარი მიღწევების შესახებ. პიულიტმა, რომელიც მისი ყველაზე დიდი ოპონენტი იყო, გამოიყენა „კომპაკის“ მიერ 1998 წელს გაქრობის პირას მისული გიგანტის, „დიჯიტალ ექვიფმენტის“ შექმნა, როგორც მტკიცებულება, რომ ეს გარიგება კატასტროფა იქნებოდა და იქვე მიანიშნა „კომპაკის“ აქციების ღირებულების იმ 80-პროცენტთან ვარდნაზე, რომელსაც

ამ გარიგების შემდეგ ჰქონდა ადგილი. ფიორინამ შეიმუშავა სამმაგი არგუმენტი, რომელიც კონკურენტულ სკალას, ხარჯების ეკონომიურობას და მენეჯმენტის სიძლიერეს ეფუძნებოდა. მან ეს ამბავი აიღო ანალიტიკოსებსა და ინსტიტუციონალურ აქციონერებთან უამრავ შეხვედრაზე სიარულის დროს. მისმა აუდიტორიამ, როგორც ყოველთვის, მისი გამოსვლა დამაჯერებლად მიიჩნია. „ჰიულიტ პაკარდმა“ გააძლიერა თავისი არგუმენტები უამრავი პრესრელიზით, რეკლამითა და პირდაპირ ფოსტით დაგზავნილი რეკლამებით.

როდესაც ბრძოლა უფრო ინტენსიური გახდა, ფიორინამ იმ ხერხსაც კი მიმართა, რომ რეკლამის მაგიერ თვითონ მოყვა დეტალურად, როგორ აკრიტიკებდა მას მისი ოპონენტი. „ჰიულიტ პაკარდმა“ წარმოადგინა პრესრელიზი, რომელიც მიზნად ისახავდა თავაზიანად, მაგრამ მკაცრად მოეხდინა უოლტერ ჰიულიტის, როგორც ნახევრად უვიცი დილექტანტის დისკრედიტაცია: უოლტერ ჰიულიტი, “ჰიულიტ პაკარდის” თანადამფუძნებლის ბილ ჰიულიტის მემკვიდრე, არის მუსიკოსი და მეცნიერი თანამშრომელი, რომელიც განაგებს ჰიულიტების ოჯახის ქონებასა და ფონდს. მიუხედავად იმისა, რომ უოლტერი „ჰიულიტ პაკარდის“ გამგეობის წევრია, მას არასოდეს უმუშავია კომპანიაში და არასოდეს მიუღია მონაწილეობა მის მართვაში“ (ფრიედი, 2002 წ.).

იაკოკამ და ფიორინამ, როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მოიგეს თავიანთი ბრძოლები. „ერაისლერმა“ დასძლია თავისი მკვეთრი ვარდნა, გაისტუმრა ყველა სესხი და მრავალი რენტალბელური წელი ჰქონდა, სანამ, 1990-იან წლებში, კვლავ არ დაუღბა ცუდი პერიოდი, რამაც მისი გაყიდვა გამოიწვია, პირველად გერმანულ ავტომწარმოებელ „დაიმლერ ბენცზე“, 1998 წელს, ხოლო შემდეგ, 2007 წელს – კერძო საინვესტიციო ფირმაზე. „ჰიულიტ პაკარდის“ შერწყმამ მოლოდინები ვერ გაამართლა და კომპანია სამი წლის განმავლობაში მიჰყვებოდა დინებას, სანამ „ჰიულიტ პაკარდის“ გამგეობამ, 2005 წლის დასაწყისში, არ აიძულა ფიორინა, რომ კომპანია დაეტოვებინა.

წინასწარმეტყველი თუ ზილოტი? სიმბოლური ლიდერშიფი

სიმბოლური ფრეიმი წარმოადგენს ლიდერშიფის კალეიდოსკოპის მეოთხე დატრიალებას, რომელიც ორგანიზაციებს გვიხატავს როგორც თვატრსა და ტაძარს. ორგანიზაცია, როგორც თვატრი, ქმნის სცენას, სადაც მსახიობები თამაშობენ თავის როლებს და იმედი აქვთ, რომ სწორად მიიტანენ თავიანთ სათქმელს აუდიტორიამდე. ორგანიზაცია, როგორც ტაძარი, არის რწმენის ნიშნით მიღებული ერთობა, რომელიც დაკავშირებულია საერთო მრწამსით, ტრადიციებით, მითებით, რიტუალებითა და ცერემონიებით.

სიმბოლიკის თვალსაზრისით, ლიდერები მართავენ როგორც მოქმედების, ისე სიტყვების მეშვეობით, რადგან ისინი გამოცდილების განმარტებას და ხელახალ ინტერპრეტირებას ახდენენ. რა რეალურ გაკვეთილებს ვიღებთ ჩვენ ისტორიიდან? რეალურად რა ხდება მსოფლიოში? რას მოგვიტანს მომავალი? რომელი მისია იმსახურებს ჩვენს ლოიალობასა და ინვესტიციებს? მონაცემები და ანალიზი გვთავაზობს რამდენიმე ძალზე

საინტერესო პასუხს ასეთ კითხვებზე. სიმბოლური ლიდერები ისეთნაირად ახდენენ თავიანთი გამოცდილების ინტერპრეტირებას, რომ მნიშვნელობასა და მიზანს გადმოსცემენ სილამაზის და სიყვარულის ფრაზების გამოყენებით. ფრანკლინ დელანო რუზველტმა, ყველაზე ღრმა ეკონომიკური კრიზისის პერიოდში, დაარწმუნა ერი, როდესაც თქვა: „ერთადერთი რისიკ უნდა გვეშინოდეს, ეს არის თავად შიში“. დაახლოებით იმავე პერიოდში, ადოლფ ჰიტლერმა დაარწმუნა გერმანელები, რომ მათი მძიმე ეკონომიკური და სოციალური პრობლემები ებრაელებისა და კომუნისტების დალატის შედეგი იყო. გერმანელი, თქვა მან, არის უმაღლესი რასა, რომელსაც ჯერ კიდევ შეუძლია განსაზღვროს თავისი ნაციის ბედი და მოიპოვოს მსოფლიო გავლენა. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრი ხედავდა დამანგრეველ პარანოიას ჰიტლერის გზავნილში, მილიონობით შეშინებულმა მოქალაქემ აიტაცა ჰიტლერის თამამი ხედავ, გერმანული რასის უპირატესობის შესახებ.

ბერნს (1978 წ.) ახსოვდა ისეთი ლიდერები, როგორებიც იყვნენ ფრანკლინ რუზველტი, მაჰატმა განდი და მარტინ ლუთერ კინგი უმცროსი, როდესაც ერთმანეთისგან განასხვავა „ტრანსფორმაციული“ და „საქმიანი“ ლიდერები. ბერნსის მიხედვით, საქმიანი ლიდერები „თავიანთ მომხრეებს ვაჭრის თვალთ უყურებენ ანუ ერთი ნივთის მეორეში გაცვლის კუთხით: მაგალითად, სამსახურები – ხმების სანაცვლოდ, სუბსიდიები – საარჩევნო კამპანიისთვის შეწირული თანხების სანაცვლოდ“ (გვ. 4). ტრანსფორმაციული ლიდერები უფრო იშვიათობას წარმოადგენენ. ბერნსის აღწერის თანახმად, ისინი თავიანთ მომხრეებში აღვიძებენ „უკეთეს ანგელოზებს“ და მიჰყავთ ისინი უფრო მაღალი და უნივერსალური მოთხოვნებისა და მიზნებისკენ. ისინი არიან მეოცნებე ლიდერები, რომელთა ლიდერშიფი თავისთავად სიმბოლურია.

სიმბოლური ლიდერები მიჰყვებიან თანმიმდევრულ გეგმას და სცენარს.

- **სიმბოლური ლიდერები მართავენ მაგალითის მიხედვით.** ისინი ახდენენ თავიანთი ერთგულების და გამბედაობის დემონსტრირებას იმით, რომ ებმებიან მუშტი-კრივში. სწევენ რა რისკს და სანაცვლოდ არაფერს იღებენ, არწმუნებენ და შთააგონებენ სხვებს. „9/11“-ის ტერორისტული თავდასხმის შემდეგ, ნიუ-იორკის მერის რუდი ჯულიანის ლიდერშიფი კვლავ წარმოადგენს ამის დრამატულ მაგალითს. რისკავდა რა საკუთარ სიცოცხლეს, იგი დაუყოვნებლივ გაემართა შემთხვევის ადგილისკენ. როდესაც პირველი ცათამბჯენი დაინგრა, იგი თხუთმეტი წუთის განმავლობაში, სხვა ნიუიორკელებთან ერთად, ნანგრევებში იყო მოყოლილი.
- **ისინი იყენებენ სიმბოლოებს, რათა მიიქციონ ყურადღება.** 1985 წელს, როდესაც დიანა ლემი ქალაქ ბოსტონის „მაკეის საშულო სკოლის“ დირექტორი გახდა, იგი სერიოზული გამოწვევების წინაშე დადგა. „მაკეის“ ჰქონდა ქალაქის სკოლებისთვის დამახასიათებელი ჩვეულებრივი პრობლემები: საშინელი, თითქმის დამპალი აღჭურვილობა, ცუდი დისციპლინა, რასობრივი დაძაბულობა, გაბრაზებული მასწავლებლები და შეზღუდული რესურსები (კაუფერი და ლიდერი, 1987a). ასეთ სიტუაციაში, სიმბოლური ლიდერი ეძებს რაიმე შესამჩნევს და დრამატულს, რაც იქნება ერთგვარი სიგნალი, რომ ცვლილებები მალე მოვა. ზაფხულის განმავლობაში, სანამ

მოვალეობის შესრულებას შეუდგებოდა, ლემმა პირადად გაუგზავნა წერილი ყველა მასწავლებელს, თხოვდა რა მათ ინდივიდუალურ შეხვედრას და შეხვედებოდა იმ ადგილებში, სადაც თვითონ მოისურვებდნენ (ერთ შემთხვევაში ორი საათის სავალ გზაზე). ლემმა ჰკითხა მასწავლებლებს, რას ფიქრობდნენ სკოლაზე და რა ტიპის ცვლილებებს ისურვებდნენ. შემდეგ მთელი თავისი ოჯახი ჩააბა საქმეში და გადადგა სკოლის წინა შესასვლელი და რამდენიმე ყველაზე დაზიანებული საკლასო ოთახი. „როდესაც სკოლა გაიხსნა, მოსწავლეებმაც და მასწავლებლებმაც მაშინვე შეამჩნიეს, რომ რაღაცეები იცვლებოდა, თუნდაც მხოლოდ სიმბოლურად. და რაც უფრო მთავარია, თანამშრომლებმა მიიღეს ეს გამოწვევა, რათა სკოლაში მიმდინარე ცვლილებების პროცესში თავადაც შეეტანათ წვლილი“ (კაუფერი და ლიდერი, 1987b, გვ. 3).

როდესაც იაკოკა „კრაისლერის“ პრეზიდენტი გახდა, მისი ერთ-ერთი პირველი ნაბიჯი იმის გამოცხადება იყო, რომ თავის ხელფასს წელიწადში 360,000 ამერიკული დოლარიდან 1 ამერიკულ დოლარამდე ამცირებდა. „მე ეს კარგი, პრაგმატული, მიზეზებით გავაკეთე. მინდოდა, რომ ჩვენს თანამშრომლებსა და ჩვენს მომწოდებლებს ეფიქრათ: „მე უნდა მივბაძო ასეთ ტიპს, რომელიც ამგვარ მაგალითებს იძლევა“, ამბობს იაკოკა თავის ავტობიოგრაფიულ ნაშრომში (იაკოკა და ნოვაკი, 1984 წ.; გვ. 229-230).

- **სიმბოლური ლიდერები ახდენენ გამოცდილების ფორმირებას.** ასეთ გაურკვეველ და ბუნდოვან სამყაროში სიმბოლური ლიდერის მთავარი ფუნქცია თავისი გამოცდილების დამაჯერებელი და საიმედო ინტერპრეტაციის შეთავაზებაა. პრეზიდენტმა ჯონ ფ. კენედიმ გაიხსენა რა ახალგაზრდობა, თავისი აღფრთოვანება, „მშვიდობის კორპუსისა“ და სხვა ინიციატივების მიმართ, ენერგიულად გამოხატა თავის საინაუგურაციო გამოსვლაში: „ის კი არ იკითხო, რისი გაკეთება შეუძლია შენთვის შენს ქვეყანას, არამედ იკითხე შენ რისი გაკეთება შეგიძლია შენი ქვეყნისთვის“. როდესაც მარტინ ლუთერ კინგი უმცროსი 1963 წელს სიტყვით გამოვიდა შეხვედრაზე – „მარში ვაშინგტონისკენ“ – და თავისი არაჩვეულებრივი სიტყვა – „მე მაქვს ოცნება“ – წაიკითხა, მისი პირველი ფრაზები ასე ჟღერდა: „მე მიხარია, რომ დღეს თქვენ შემოგიერთდით იმაში, რაც ისტორიაში შევა როგორც თავისუფლებისთვის ბრძოლის უდიდესი დემონსტრაცია ჩვენი ხალხის ისტორიაში.“ მას შეეძლო მოეხდინა ამ მოვლენის მრავალმხრივი ინტერპრეტაცია: „ჩვენ აქ ვართ, რადგან პროგრესი შენედა, მაგრამ ჩვენ ჯერ არ ვართ მზად, რომ გაჩერდეთ“; „ჩვენ აქ ვართ, რადგან სხვა არაფერმა გაჭრა“; „ჩვენ აქ ვართ, რადგან გარეთ ზაფხულია და კარგი დღეა გარეთ გამოსასვლელად“. თითოეული ვერსია ისეთივე ზუსტია როგორც მისი მომდევნო ვარიანტი, მაგრამ რეალური პრობლემა სიზუსტეში არ მდგომარეობს. კინგის ფორმულირება იყო მკაფიო და შთამაგონებელი; მან აუდიტორიას უთხრა, რომ ისინი, ამ უმნიშვნელოვანეს დონისძიებაზე დასწრებით, ქმნიდნენ ისტორიას.

- **სიმბოლური ლიდერები გადმოსცემენ ხედვას.** ერთ-ერთი ძლიერი მეთოდი, რომლის მეშვეობითაც ლიდერს შეუძლია თავისი

გამოცდილების ინტერპრეტირება მოახდინოს, არის ხედვა – მომავლის დამაჯერებელი და საიმედო სახე. ხედვამ უნდა მოიცვას როგორც აწმყოს გამოწვევები, ისე მომხრეების იმედები და ფასეულობები. ხედვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კრიზისის და გაურკვევლობის დროს. როდესაც ადამიანებს რაიმე აწუხებთ, როდესაც დაბნეულ და გაურკვეველ მდგომარეობაში არიან ან როდესაც სასოწარკვეთილად და უიმედოდ გრძნობენ თავს, ისინი გამაღებით ექებენ მიზანს და იმედს.

საიდან მოდის ასეთი ხედვა? ერთი შეხედულების თანახმად, ხედვას ქმნიან ლიდერები და შემდეგ სხვებსაც არწმუნებენ, რომ ის მიიღონ (ბასი, 1985 წ.; ბენისი და ნანუსი, 1985 წ.). ალტერნატიული შეხედულებით, ლიდერები აღმოაჩენენ და გადმოსცემენ ხედვას, რომელიც ისედაც არსებობს, თუნდაც ჩანასახში, გამოუსატავი ფორმით (კლეველენდი, 1985 წ.). კუზესს და პოზნერს ეს კარგად აქვთ ფორმულირებული: „კორპორაციულმა ლიდერებმა ძალიან კარგად იციან, რომ ხედვას იწვევს მარკეტინგის დეპარტამენტის არასრულყოფილად ფორმირებული შეხედულება იმის შესახებ, თუ რეალურად რა სურთ მომხმარებლებს და ის გაუგებარი ბუტბუტი პროდუქციის ცუდი ხარისხის შესახებ, რომელიც მწარმოებლებისგან მოდის და არა რაღაც მაგიური თვალი, რომელიც დაუჩინებთ ჩასჩერებია კორპორაციული სტრატეგის ფეროს ზედა ღონეებს. საუკეთესო ლიდერები არიან საუკეთესო მიმდევრები, ისინი ყურადღებას აქცევენ იმ სუსტ სიგნალებს და სწრაფად რეაგირებენ ცვლილებებზე“ (1987 წ.; გვ. 114).

ლოუ გერსტნერმა, რომელიც პრობლემური „IBM“-ის ახალი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი იყო, 1993 წელს, თავის მოსვლისთანავე, განაცხადა: „რაც ყველაზე ნაკლებად სჭირდება „IBM“-ს, ეს არის ხედვა“. თანამშრომლები მისგან რაღაცეების გამკაცრებას და შენჯღრევას ელოდნენ, როგორც ეს ადრე „RJR Nabisco“-ში გააკეთა. მაგრამ ნაცვლად ცვლილებებისა, მან უკანა ხედვის სარკეში ჩაიხედა, რათა თვალი მიედევნებინა „IBM“-ის ისტორიისთვის. მან იპოვა, რასაც ეძებდა: ძველი ფასეულობები და პრაქტიკა, რომელიც დღეს არავის ახსოვდა; და ეს იყო ზუსტად ის, რაც „IBM“-ს სულის და მუშაობის აღსადგენად სჭირდებოდა. მისმა ახლებურმა ხედვამ აღადგინა გაცვეთილი სიმბლოების სიკაშკაშე რომელიც „IBM“-ი ერთ დროს მსოფლიოს ყველაზე საყვარელ კორპორაციად აქცია.

ლიდერშიფი ორმისადგომიანი ქუნაა. არანაირ ქარიზმას ან რიტორიკულ უნარს შეუძლია შექმნას ხედვა, რომელიც მხოლოდ ლიდერის ფასეულობებსა და მოთხოვნებს ასახავს. ეფექტური სიმბოლური ლიდერი შესაძლებელია მხოლოდ მათთვის, რომლებსაც ესმით თავიანთი კონტრაგენტების ღრმა ფასეულობები და სერიოზული პრობლემები. მაგრამ ლიდერები ჯერ კიდევ გადამწყვეტ როლს თამაშობენ ხედვის გადაცემაში, მოაქვთ რა თავისი თუ სხვათა ისტორიები, პოეზია, სიყვარული, რწმენა და გამბედაობა. და, რაც ყველაზე მთავარია, მათ შეუძლიათ შეარჩიონ, თუ რომელი ისტორია მოჰყვანენ როგორც საერთო მისწრაფებების გამომხატველი საშუალება.

- **სიმბოლური ლიდერები ჰყვებიან ისტორიებს.** სიმბოლური ლიდერები ხშირად დებენ თავიანთ ხედვებს მითიურ ამბებში, მაგალითად, ამბავში „ჩვენზე“ და „ჩვენს“ წარსულზე, აწმყოსა და მომავალზე. „ჩვენ“ შეიძლება იყვნენ ცოლის მასწავლებლები, ქარხნის თანამშრომლები, ტაილანდში მცხოვრები ხალხი ან ნებისმიერი სხვა აუდიტორია, რომლის დაპყრობაც ლიდერს უნდა. წარსული, როგორც წესი, ოქროსია, ეს არის დიდებული მიზნების, დიადი საქმეებისა და ლეგენდარული გმირების ხანა. აწმყო არის პრობლემური, კრიტიკული მომენტი, როდესაც ჩვენ საბედისწერო არჩევანი გავაკეთეთ. მომავალი არის იმედისა და ღირსების საოცნებო ხედვა, რომელიც ხშირად არის მიბმული წარსულის ღირებულებასთან.

ამ ამბის ერთ-ერთი ვერსია დაეხმარა რონალდ რეიგანს, ისტორიების მოყოლის დიდოსტატს, რომ ამერიკის შეერთებული შტატების ოცდამეცხრამეტე პრეზიდენტი გამხდარიყო. რეიგანის ოქროს წარსული უკავშირდებოდა ამერიკის ისტორიულ საზღვარს, მტკიცე, მედგარი, თავის თავში დარწმუნებული კაცებისა და ქალების ადგილს, რომლებმაც უდიდესი სახელმწიფო შექმნეს. ისინი ზრუნავდნენ თავიანთ თავზე და თავიანთ მეზობლებზე, ცენტრალური მთავარობის მხრიდან ყოველგვარი ინტერვენციის გარეშე. ეს იყო პატარა ქალაქებისგან და მოხალისე სახანძრო დეპოებისგან შემდგარი ამერიკა. ამერიკა კრიზისშია, თქვა რეიგანმა, რადგან „ლიბერალებმა“ შექმნეს ფედერალური მთავარობა, რომელმაც დააკისრა მძიმე გადასახადები, ბიუროკრატიული კანონებისა და ჩარევის შედეგად შელახა თავისუფლება. რეიგანმა შესთავაზა იმედის მომცემი ახალი ხედვა: დაბრუნება ამერიკის ღირებულებას, „ამერიკელი ხალხის ზურგიდან ფედერალური მთავარობის მოშორებით“, თავისუფლებისა და საკუთარი ძალებისადმი რწმენისა და ტრადიციული ფასეულობების აღდგენით. სიუჟეტურმა ხაზმა იმუშავა რეიგანისთვის და ხელახლა, ოცი წლის შემდეგ, ამოტივტივდა რეიგანის მიმდევრის, ჯორჯ უ. ბუშისთვის.

ასეთ ისტორიებს წარმატება აქვთ, რადგან ჩვენ გვინდა ვირწმუნოთ მათი და არ გვსურს მათი ისტორიული საფუძვლების ან ემპირიული დასაბუთების კითხვის ნიშნის ქვეშ დაყენება. არასრულყოფილი ამბავიც კი იმუშავებს, თუ იგი დამაჯერებლად ჯდება მსმენელების გამოცდილებაში, ფასეულობებსა და იმედებში. მუჰამედ საიდ საჰაფი, რომელიც 2003 წელს აშშ-ის ერაყში შეჭრისას სადამ ჰუსეინის ინფორმაციის მინისტრი იყო, ყველაზე პროდასავლურმა ძალებმა სამსახურიდან გაათავისუფლეს როგორც ტყუილებისა და არასწორი ინფორმაციის მოწოდების არასაიმედო წყარო. იგი მუდმივად წინასწარმეტყველებდა ერაყის გამარჯვებას, რაც არასოდეს მომხდარა. ბაღდადის დაცემამდე ორი დღით ადრე მან უსირცხვილოდ უთხრა ჟურნალისტებს, რომ ქალაქში არანაირი ამერიკული ძალები იმყოფებოდნენ, მიუხედავად იმისა, რომ იცოდა, ამერიკის შეიარაღებული ბატალიონების პრეზიდენტის სასახლიდან ნახევარი მილის დაშორებით ყოფნის შესახებ.

მაგრამ საჰაფი გახდა მედიაავარსკვლავეი არაბული სამყაროს უდიდესი ნაწილისთვის, მრავალი მაყურებელი მას განიხილავდა როგორც უფრო საინტერესო და საიმედო ადამანს, ვიდრე უფრო აშშ-ის სამხედრო ძალებს. მისი სამხედრო უნიფორმა, შარვალში გაჩხერილი იარაღი, კოხტა სამკუთხედის ფორმის ბერეტი, რომელიც სულისკვეთებასა და ენთუზიაზმს გამოხატავს. არაბები აღფრთოვანებული იყვნენ მისი კრეატიულობით და

მკვეთრი შეურაცხყოფებით ამერიკელების მიმართ („სისხლისმსმელი წურბელები“, „ავადმყოფი ძაღლები“, „მაიმუნები“). ისინი განსაკუთრებით აფასებდნენ ისტორიას, რომელიც საჭაფმა თავისებური მანერით და დამაჯერებლობით მოჰყვა: ურწმუნო დამპყრობლები უმიზნოდ დახეტილობდნენ და სულ უფრო ღრმად ეხვეოდნენ მახეში და მალე განადგურდებოდნენ გმირი ერაყელი მებრძოლების მიერ. საჭაფის ვარსკვლავი ჩაესვენა სადამის მთავრობის დამხობიდან სულ ცოტა ხნის შემდეგ. მაგრამ იმ დროს, მილიონობით არაბი, რომლებიც გააფთრებულები და შეურაცხყოფილები იყვნენ ერაყის დაპყრობის გამო, მოხიბლულები იყვნენ იმ კაცით, რომელიც მათ იმ ისტორიებს უკვებოდა, რომლის გაგონება და დაჯერებაც მათ სურდათ (ალდერსონი, 2003 წ.).

კარგი ისტორიები უფრო ჭეშმარიტია, ვიდრე თავად ჭეშმარიტება: ეს ასახავს სიმბოლური ლიდერშიფის როგორც ძალას, ისე საშიშროებას. განდის და კინგის ხელში ისტორიების კონსტრუქციული ძალა უდიდესია, ჰიტლერის მიერ მონათხრობი და მისი დამანგრეველი ძალა შეუფასებელია.

- **სიმბოლური ლიდერები პატივს სცემენ და იყენებენ ისტორიას.** როდესაც ლიდერები თვლიან, რომ ისტორია მათი ჩამოსვლით დაიწყო, ისინი, როგორც წესი, არასწორად კითხულობენ ვითარებას და სულ უფრო იუცხოვებენ თავიანთ კონტრაგენტებს. ჭკვიანი ლიდერები იყენებენ ისტორიას და თავიანთ ინიციატივებს, ფასეულობებს, ისტორიებს და წარსულ გმირებს უკავშირებენ. მიუხედავად იმისა, რომ „ჰიულიტ პაკარდში“ მასობრივი ცვლილებები წამოიწყო, კარლი ფიორინამ ბილს და დეივს მოუყვა ისტორიები და კატეგორიულად მოითხოვა მათი ერთგულება „ჰიულიტ პაკარდის“ მიმართულებით. შეიძლება ამას უკეთ ემუშავა, მეტი ყურადღება რომ გაემახვილებინა უფრო ღრმა ფასეულობაზე და „ჰიულიტ პაკარდის“ კულტურაზე.

ხანდახან ისტორიის გამოყენება განზრახ შერჩევითია. როდესაც 2002 წლის შემოდგომაზე ჰუ ძინტაო გახდა ჩინეთის კომუნისტური პარტიის ხელმძღვანელი, ბევრს აინტერესებდა მოახერხებდა თუ არა იგი ოდესმე თავი დაედწია თავისი დიდი წინამორბედის, ძიან ძემინის, გრძელი ჩრდილისთვის, რომელმაც ანდერძით გადასცა პარტიის ხელმძღვანელობა მისადმი ლოიალურად განწყობილ ერთგულ ქვეშევრდომებს. ჰუ შეუდარებელი იყო ძიანის ანდერძის ქებაში, მაგრამ დაიწყო საკუთარი თავის სიმბოლურად დიფერენცირება (ეკპოლმი, 2003 წ.). ჰუ სარგებლობდა სიმბოლური მეკავშირის, მალ ძედუნის, ჩინეთის კომუნისტური რევოლუციის უზენაესი გმირის მხარდაჭერით. 2002 წელს, ძალაუფლებაში მოსვლიდან მხოლოდ ერთი თვის შემდეგ, ჰუ ეწვია ერთ პატარა სოფლური სტილის ქალაქს, რომელიც მალს შტაბბინა იყო მანამ, სანამ ის ჩინეთის მეთაური გახდებოდა. ძიანისგან განსხვავებით, რომელიც გამუდმებით აქებდა მისი ბატონობის დროს არსებულ ეკონომიკურ წარმატებას, ჰუ ხაზს უსვამდა ღარიბი მოსახლეობის დახმარების აუცილებლობას და ჩინეთში მოსალოდნელ სასიკეთო ცვლილებებს. იგი ხშირად ციტირებდა მალს და იშვიათად ძიანს და სამოცჯერ და მეტჯერაც იმეორებდა მალს მოწოდებას ყველაზე ერთგული ადამიანების მიმართ: „მოკრძალებული ცხოვრება და რთული ბრძოლა“. როგორც პარტიის გაზეთის რედაქტორმა შენიშნა: „მან აჩვენა, რომ მისი ლეგიტიმურობა, ჯამში, მალსგან მოდიოდა და არა ძიანისგან“ (ეკპოლმი, 2003 წ.; გვ. A6).

რეზიუმე

მიუხედავად იმისა, რომ ლიდერშიფი საყოველთაოდ მიღებულია როგორც ყველა ორგანიზაციული უკეთურების წამალი, იგი, ამავე დროს არასწორად არის გაგებული. მრავალი ხედავს ლიდერშიფის შესახებ არ აღიარებს მის რაციონალურ და კონტექსტუალურ ბუნებას, მის განსხვავებას ძალაუფლებისა და თანამდებობისგან. ლიდერშიფის შესახებ ჩრდილოვან იდეებს შეცდომაში შეჰყავთ მენეჯერები. მრავალფრემიანი ხედავს გუთავაზობს კომპლექსური და სხვადასხვა მეთოდის უფრო ყოვლისმომცველ რუკას.

თითოეული ფრემი ხაზს უსვამს ლიდერშიფის მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს, მაგრამ ყოველი მათგანი, თავისთავად, არასრულია. ერთი საუკუნის წინ მენეჯერული ლიდერშიფის ფრემები ვიწროდ რაციონალური იყო. 1960-იან და 1970-იან წლებში ადამიანური რესურსების ლიდერშიფი გახდა უფრო მოდური. ბოლო წლებში უფრო გამორჩეული და ცნობილი გახდა სიმბოლური და პოლიტიკური ლიდერშიფი. ლიტერატურა სავსეა რჩევებით იმის შესახებ, თუ როგორ გაეხდეთ ძლევამოსილი ან შორსმხედველი ლიდერები. იდეალურ შემთხვევაში, მენეჯერები, ლიდერშიფისადმი ყოვლისმომცველ მიდგომაში აერთიანებენ სხვადასხვა ფრემს. ჭკვიან ლიდერებს ესმით თავიანთი ძლიერი მხარეები, მუშაობენ მათ განაფართოებლად და აგებენ სხვადასხვაგვარ გუნდებს, რომლებსაც შეუძლიათ შემოგუთავაზონ ოთხივე ფორმის ორგანიზაციული ლიდერშიფი: სტრუქტურული, პოლიტიკური, ადამიანური რესურსების და სიმბოლიკის.

თავი მეთვრამეტე

რიფრეიმინგით გამოწვეული ცვლილება ორგანიზაციებში

ტრენინგი, გადაჯგუფება, მოლაპარაკება და მწუხარება

მრავალი წლის განმავლობაში ამერიკის შეერთებულ შტატებს დაუინებოთ თხოვდნენ, რომ თავისი ზომისა და წონის ერთეულები დანარჩენ მსოფლიოში არსებული მეტრული სისტემისთვის გაეთანაბრებინა, მაგრამ 2007 წელს, ეს იყო დარჩენილი მხოლოდ სამი სახელმწიფოდან ერთი, რომელიც ჯერ კიდევ არ იყო ოფიციალურად გადასული საერთო მეტრულ სისტემაზე. ეს უცნაურია თუ გავითვალისწინებთ, რომ შეერთებულ შტატებს ცოტა რამ აქვს საერთო ამ სისტემის დანარჩენ ორ მოწინააღმდეგესთან – ლიბერიასთან და მიანმასთან. ეს საოცარია იმიტაც, რომ 1958 წელს *ფედერალური რეესტრი* მოიცავდა დებულებებს, რომელთა თანახმად, „სტანდარტების ნაციონალური ბიუროს“ მიერ აშშ-ის ზომისა და წონის ტრადიციულ სისტემაში განხორციელებული ნებისმიერი კლასიფიკაცია კვლავ ეფუძნება მეტრულ ზომებს და სტანდარტებს.“ და კიდევ უფრო უცნაურია, რადგან 1996 წელს ყველა ფედერალურ უწყებას უბრძანეს, რომ ეს მეტრული სისტემა მიეღოთ. ათასწლოვანი ინგლისური სისტემის დაცვა, რომელზეც თავად ინგლისელებმა თქვეს უარი, ბევრ უხერხულობას იწვევს. მაგალითად, იგი აფერხებს საერთაშორისო ვაჭრობას და საზომი სისტემის ერთგვარი არე-დარევა კი გამოიწვია „ჰაბალის“ კოსმოსური ტელესკოპის დიზაინში, რაც გადასახადების გადამხდელებს მილიონობით დოლარი დაუჯდათ. მიუხედავად ამისა, ჯერ კიდევ არ გადადგმულა რაიმე ნაბიჯი სხვა სისტემაზე გადასასვლელად.

მეტრული სისტემის მიმართ ამერიკის ინერტულობა გვიჩვენებს ცვლილების ყოველმომცველ და სავარაუდო არსს, რომელიც მუდმივად ანადგურებს იმედის მომცემ ინოვაციებს. ორგანიზაციები მილიონობით დოლარს ხარჯავენ ცვლილების სტრატეგიებზე, რაც უმნიშვნელო გაუმჯობესებას ან, სულაც, გაუარესებას იწვევს. კომპანიების შერწყმა არ ამართლებს, ტექნოლოგიები ვერ აღწევენ შესაძლებლის ნახევარსაც. სტრატეგიები, რომლებსაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვთ წარმატებისთვის, პრაქტიკულად ვერასოდეს ხორციელდება. აშშ-ის საპრეზიდენტო არჩევნებზე თითქმის ყველა კანდიდატი დებს ცვლილებების განხორციელების პირობას,

მაგრამ გამარჯვებულები იბრძვიან, რომ თავიანთი დანაპირების თუნდაც მცირედი ნაწილი მაინც შეასრულონ.

ცვლილების აგენტების განზრახვებსა და შედეგებს შორის უფსკრულის ამოვსებას სამეცნიერო ლიტერატურის არაერთი ტომი მიეძღვნა. უზარმაზარი ლიტერატურა არსებობს მხოლოდ ცვლილებების მოდელების, თემატური სწავლებებისა და რეკომენდაციული ხასიათის ღონისძიებების შესახებ. ზოგიერთი მათგანი პროდუქტიულ ხედვებს მოიცავს. მაგალითად, ბირი და ნოპრია (2001 წ.) ერთმანეთს ადარებენ ცვლილების ორ განსხვავებულ მოდელს – მაგარს, ზევიდან ქვევით მიდგომით, რომელიც ხაზს უსვამს სააკციონერო ღირებულებას („E“ თეორია) და უფრო რბილს, უფრო მონაწილეობით მოდელს („O“ თეორია), რომელიც უფრო ორგანიზაციულ კულტურაზეა ფოკუსირებული. კანტერის, სტენის და ჯიკის „დიდი სამიანის“ მოდელი (1992 წ.) მენეჯერებს ეხმარება, რომ კლასიფიცირება ცვლილების სტრატეგიების, ცვლილების განმახორციელებლებისა და ცვლილების მიმდებთა ურთიერთმოქმედების მეშვეობით მოახდინონ. მაგრამ, მიუხედავად ცოდნის გაღრმავებისა, ერთი და იგივე შეცდომები თავისთავად მეორდება. ეს, დაახლოებით, წააგავს დიეტის შესახებ ახლად გამოსული წიგნის კითხვას, როდესაც კითხულობ, მაგრამ წონაში ვერ იკლებ. არასოდეს არის ადვილი სასურველი მიზნის მიღწევა: ცვლილება ყველას უნდა მანამ, სანამ ეცოდინება, რომ განსხვავებულის კეთება არ მოუწევს. ერთი ძველი აფორიზმი კარგად გამოხატავს ამ რთულ სიტუაციას: „*Plus ça change, plus c'est la même chose*“ („რაც მეტი ცვლილებაა, მით მეტი რჩება შეუცვლელი;“ კარი, 1849 წ.).

ეს თავი იხსნება განახლების პროცესის განხილვით ორ სხვადასხვა კომპანიაში. შემდეგ გადავიდეთ მრავალფეროვანი ანალიზზე, რათა ვაჩვენოთ, როგორ ეხმარება მონაწილეობა, ტრენინგი, სტრუქტურული რეორგანიზაცია, პოლიტიკური გარიგებები და სიმბოლური რიტუალები დადებითი შედეგების მიღებას. ეს თავი მთავრდება მსჯელობით, სადაც ფრეიმები დაკავშირებულია კოტერის მიერ ცვლილების საფესურების არსებით ანალიზთან.

განახლების პროცესი

რა ართულებს ასე ძალიან ორგანიზაციულ ცვლილებას? ამაზე პასუხს გვცემს ისტორიების შედარება ტიპობრივი წარმატებული ცვლილების მცდელობისა და არატიპობრივი წარმატებული ცვლილების შესახებ.

„ექსი სიგმა“ „3M“-ში: ტიპობრივი სცენარი

„ექსი სიგმა“, რომელსაც 1986 წელს „მოტოროლაში“ ჩაეყარა საფუძველი და მოგვიანებით „ჯენერალ ელექტრიკში“ გაფართოვდა, სტატისტიკური ცნებიდან მთელი რიგი რაოდენობრივი მაჩვენებლების, მეთოდოლოგიებისა და მართვის მიდგომების სახელმძღვანელოდ ჩამოყალიბდა, რომელიც მიზნად ისახავს პროდუქციისა და მომსახურების ხარვეზების შემცირებასა და ხარისხის გაზრდას (პანდუ, ნოიშანი და კავანაგი, 2000 წ.). 1990-იან წლებში, „ჯენერალ ელექტრიკში“ მისი წარმატებულად გამოყენების შემდეგ, იგი ახალ კორპორაციულ საიდენტიფიკაციო მარკერად იქცა. თავისი არსით ეს მიდგომა ორი კომპონენტისგან შედგება. მათგან ერთი ფოკუსირებულია მეტრულ სისტემასა და კონტროლზე, ხოლო მეორე – სისტემების დიზაინზე. მას აქვს მრავლისმეტყველი აკრონიმები – „DMAIC“-ი, (განსაზღვრე, გაზომე,

განაალიზზე, გააუმჯობესე და გააკონტროლე) და „DFSS“-ი („დაგეგმე ექვსი სიგმასთვის – თავიდანვე გაითვალისწინე ხარისხი“). „ჯენერალ ელექტრიკის“ ადმინისტრატორებს, რომლებსაც კარგად ჰქონდათ ათვისებული „ექვსი სიგმას“ პრინციპები, თან მიჰქონდათ ხოლმე ეს მეთოდოლოგია, როდესაც სხვა კომპანიებში გადადიოდნენ სამუშაოდ. ერთ-ერთი ასეთი იყო ჯიმს მაკნერნი, რომელმაც გაუშვა შანსი, „ჯენერალ ელექტრიკის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის პოსტზე ჯეკ უელშის შემკვიდრე ყოფილიყო, მაგრამ 2001 წელს მას ხელი ჩაავლო და თავისთან წაიყვანა „3M“-მა, რათა დისციპლინა დაემყარებინა ამ ლეგენდარულ კომპანიაში, რომელიც თავისი კონკურენტული უპირატესობის დაკარგვის ზღვარზე იმყოფებოდა. მერყეობდა მოგება და რეალიზაციის ზრდა, ხოლო აქციების ფასი ვარდებოდა.

მაკნერნიმ თანამშრომლების ყურადღება იმით მიიპყრო, რომ რვა ათასი სამუშაო ადგილი (მთელი მუშახელის 11 პროცენტი) შეამცირა, აამოქმედა მუშაობის კონტროლის პროცესი და შეზღუდა თავისუფლად მიშვებული ხარჯვის მექანიზმი. „3M“-ის ათასობით მუშახელმა გაიარა ტრენინგი, რათა „ექვსი სიგმას“ „შავი ქამრის“ ტიტული მოეპოვებინა. ამან საფუძველი ჩაუყარა მთელი კომპანიის მასშტაბით „ექვსი სიგმას“ პრინციპების დანერგვას, რაც გულისხმობდა, მაგალითად, წარმოების ტემპის ზრდას, ცვლილებების შემცირებისა და წარმოების პროცესში უაზრო ქმედებების გაუქმების გზით. „შავი ქამრები“ ამზადებდნენ რიგით თანამშრომლებს, ე.წ. „მწვანე ქამრებს“, რომლებიც პასუხისმგებელი იყვნენ „ექვსი სიგმას“ ადგილობრივ ინიციატივებზე. „შავი ქამრის“ ელიტა აწარმოებდა მეტრიკას, რომელიც თვალყურს ადევნებდა როგორც საერთო, ისე „მეზობლების“ საქმიანობის შეფასებას, რათა სისტემაში მოეყვანა გაემართა მუშაობის ყველა ასპექტი, მათ შორის – კვლევა და განვითარება.

მაღე მაკნერნის სტრატეგიამ შედეგი გამოიღო. წარმოების მაჩვენებლები გაუმჯობესდა, ხარჯები დარეგულირდა, ხოლო აქციების ფასები ზევით ავარდა. მაგრამ „ექვსი სიგმას“ სტანდარტიზაციამ უკვე „3M“-ის ისტორიულ ფასეულობაში, ინოვაციაში, დაიწყო შეჭრა. მაკნერნის კომპანიაში მოსვლამდე ახალი იდეების დანერგვისთვის თითქმის შეუზღუდავი დრო და ფინანსები გამოიყოფოდა. თანამშრომლების თხუთმეტი პროცენტი – მცირედი ანგარიშგაღებულების პირობებში - მთელ თავის დროს ნოვატორული პროდუქტის შექმნას უთმობდა. ამ მიდგომამ დასაბამი დაუდო ისეთ ლეგენდარულ პროდუქტებს, როგორებიცაა ე.წ. სკოჩი და სტიკერი.

„ექვსმა სიგმამ“ სისტემაში მოიყვანა თავისი კვლევისა და განვითარების პროცესი. ზედაპირულმა, არარეალისტურმა პროექტებმა გზა დაუთმეს დროში გაწერილ, ეტაპობრივ განვითარებას. თანხებს თან ერთვოდა ვადის ამოწურვის თარიღები, ხოლო დაგეგმილი პროგრესი ფასდებოდა და დგებოდა გრაფიკი. ახალი პროდუქტების განვითარებამ კლება დაიწყო. „რაც უფრო მეტ ელექტრონულ კონტროლზე გყავს კომპანია, მთლიანი ხარისხის მართვის კუთხით, მით მეტად ავნებს იგი დიდი ინოვაციების განხორციელებას“ ამბობს ვიჯი გოვინდარაჯანი, დარტმუტის კოლეჯის პროფესორი მართვის საკითხებში. „უწყვეტი განახლებებისთვის აუცილებელი მსოფლმხედველობა, შესაძლებლობები, რაოდენობრივი პარამეტრები და მთლიანი კულტურა ფუნდამენტურად განსხვავდებიან

ერთმანეთისგან“. ამას დაეთანხმა „Art Fry“, სტიკერის გამომგონებელი. „ჩვენ ყველანი მივედით დასკვნამდე, რომ მსოფლიოში არ არსებობდა ისეთი მეთოდი, რომელიც ამ ახალი სისტემიდან რაიმე სტიკერის მაგვარის შექმნას შეძლებდა“ (ჰინდო, 2007 წ. გვ. 9).

უმოქმედობა დასრულდა, მაგრამ ზიანი უკვე მიყენებული იყო. 2005 წელს მაკნერნიმ „3M“-ი დატოვა და „ბონინგის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი გახდა. ფრაიმ განაცხადა: „ყველაზე საოცარი ის არის, თუ რაოდენ სწრაფად შეიძლება კულტურა ნაკუწებად აქციო. [მაკნერნიმ] ვერ ჩაკლა იგი, რადგან დიდხანს არ დარჩენილა აქ. მაგრამ უფრო დიდხანს რომ დარჩენილიყო კომპანიაში, ვფიქრობ, აუცილებლად ჩაკლავდა“. ჯორჯ ბუქლიმ, მაკნერნის მონაცვლემ, თვალი გადაავლო რა სიტუაციას, აღნიშნა: „შეიძლება ერთ-ერთი შეცდომა, რომელიც ჩვენ, როგორც კომპანიამ დაუშვეით – და ეს „ექვსი სიგმას“ ერთ-ერთი საშიშროებაა – არის ის, რომ როდესაც შენ ერთსახოვნებას უფრო მეტად აფასებ, ვიდრე კრეატიულობას, მიმანია, რომ შენ პოტენციურად ძირს უთხრი ისეთი კომპანიის სულსა და გულს, როგორცაა „3M“-ი“ (ჰინდო, 2007 წ. გვ. 9).

„3M“-ში მიმდინარე ცვლილება ასახავს ჩვენთვის ნაცნობ სცენარს: ახალი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი ნერგავს ახალ მეთოდოლოგიას და აღწევს მოკლევადიან გამარჯვებას; ამასობაში თავს წამოყოფს პოლიტიკური ზემოქმედება და კულტურული წინააღმდეგობა; აღმასრულებელი დირექტორი სხვაგან მიდის, რომ ახლიდან სცადოს; ორგანიზაცია იშუშებს ჭრილობებს და წინ და უკან მოძრაობს. მოკლედ, ოპტიმისტური დასაწყისი, ხმაურიანი შუა პერიოდი და წინააღმდეგობრივი დასასრული. რობერტ ნარდელიმ, მაკნერნის ერთ-ერთმა თანამედროვემ „ჯენერალ ელექტრიკში“, ექვსი წლის განმავლობაში ანალოგიური სცენარით იმუშავა, სანამ „houm depot“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი იყო.

მაიკროსოფტი: არატიპობრივი შემთხვევა

ზევიდან დაწყებული ცვლილებები ხშირად მიმართულია სტანდარტიზაციისკენ, სტატისტიკური შეფასებებისკენ, რაიმეს გამკაცრებისა და რენტაბელობის გაზრდისკენ. ნაკლები სიხშირით მოდის ძალისხმევა ქვევიდან, რომელიც, ძირითადად, მიმართულია უფრო მოქმედების თავისუფლებისა და სულიერებისკენ. 2007 წელს „მაიკროსოფტმა“ გადაწყვიტა გაუკვალავი გზით წასულიყო.

სტივ ბალმერი, „მაიკროსოფტის“ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი, დაბნეული იყო. კომპანიის აქციები სადღაც გვერდით მიცურავდნენ, პროდუქტები იგვიანებდნენ, ხოლო მრავალი ინსაიდერი კომპანიას აღიქვამდა როგორც „მოდუნებულს, შუა საუკუნეებისას და არამოდურს“, განსაკუთრებით, „გუგლთან“ შედარებით (კონლინი და გრინი, 2007 წ.). გამოსწორებისკენ გადადგმული სტანდარტული ნაბიჯი იქნებოდა ადამიანური რესურსების დეპარტამენტის ახალი უფროსის დაქირავება, რომელიც მოვიდოდა კომპანიაზე მორგებული ანტიდოტით და დაძლევა მის ავადმყოფობას. ამის მაგივრად, ბალმერი სულ ქვედა რანგებამდე დავიდა და დაბალი დონის თანამშრომლები დააწინაურა, რათა მათ კომპანიის სული გაეღვივებინათ. ამისთვის შეარჩია ლიზა ბრუმელი, პროდუქტების მენეჯერი, რომელიც ყველას უყვარდა არაშაბლონური მეთოდებისა და ჩაცმულობის გამო.

ბრუმელის ერთ-ერთი პირველი ინიციატივა შეიძლება უცნაურად მოსწვენებლად სტრუქტურულად მოაზროვნებს: მან აღადგინა პირსახოცები, რომლებიც თანამშრომლების გასახდელი ოთახების ერთგვარი მახასიათებელი იყო მანამ, სანამ ხარჯების შემცირების მიზნით არ გააუქმეს. დაკარგული პირსახოცების თემა შიდა ბლოგების მძაფრ სადისკუსიო საგნად იქცა, როგორც იმის სიმბოლო, თუ რამდენად ცოტას ზრუნავდა კომპანია თავის თანამშრომლებზე. გარდა იმისა, რომ პირსახოცი გეხმარებოდა სიეტლის ქრონიკული წვიმების დროს, იგი იყო „მაიკროსოფტში“ მუშაობის ერთი პატარა, მაგრამ ენით აღუწერელი პრივილეგია. გარდა ამისა, ბრუმელმა „ინდუსტრიული ჭუჭყის შემცველი“ თვითმომსახურებადი ყავის საკეთებელი აპარატები „სტარბაქსის“ აპარატებით შეცვალა, რომლებიც ზუსტად შეეფერებოდნენ სიეტლის ყავის მხარშველების ეთოსს.

ბრუმელის ჯადოსნური ჯოხის შემდგომი სამიზნე „მაიკროსოფტის“ მუშაობის კონტროლის საშინელი პროცედურა გახდა. რანგირების სისტემა, რომელიც თავად ბალმერმა გამოიგონა, ჯამურად ნულოვანი თამაში იყო, სადაც თანამშრომლები ერთმანეთს ეჯიბრებოდნენ ისედაც ლიმიტირებულ საფულეში თავიანთი ინდივიდუალური წილის მოსაპოვებლად. მენეჯერებს მხოლოდ გარკვეული რაოდენობის „A“-ს მინიჭება შეეძლოთ, მიუხედავად იმისა, რომ რამდენიმე თანამშრომელი გამორჩეულად კარგად მუშაობდა. ეს ძალიან გამაღიზიანებელი საკითხი იყო, რადგან ბრუმელს პირდაპირ ბალმერი უპირისპირებდა, მაგრამ ლიზამ გაიმარჯვა და შექმნა სისტემა, რომელმაც მენეჯერებს მოქმედების უფრო მეტი თავისუფლება მიანიჭა, ხოლო ხელფასის მომატება და ბონუსები სატარიფო ბაღეს და წლიური მუშაობის ხარისხს მიაბა.

ბრუმელმა გახსნა კომუნიკაციის შესაძლებლობა, მოაქცია რა შიდა „მიწისქვეშა“ ბლოგი საზოგადოების ყურადღების ცენტრში. მან კომპანიის საოფისე ინტერიერი ინსტიტუციონალური ჭუჭყიანი ყავისფერი ფერებიდან თანამედროვე კაშკაშა ფერებით შეცვალა და შექმნა მობილური სამედიცინო მომსახურება, რათა კომპანიის ექიმები თანამშრომლების სახლებამდე სასწრაფო დახმარების მანქანებით მისულიყვნენ. ბრუმელის ინიციატივებმა აამაღლა მორალი, შეამცირა ცვეთა და, ბევრ შემთხვევაში, გადაუსწრო კიდევ „გუგლს“. ბრუმელმა გააერთიანა ადამიანური რესურსების, პოლიტიკური და სიმბოლური იდეები, რადგან ისინი ცვლილებების კატალიზატორებად, და არა ბარიერებად, მიიჩნია. რაღაცეების წართმევის, მოშორებისა და არასასურველის დაკისრების ნაცვლად, მან თანამშრომლებს ის მისცა, რასაც ისინი მიესალმებოდნენ.

როგორ ეხმარებიან ფრეიმები

თუ „3M“-სა და „მაიკროსოფტში“ განხორციელებული ცვლილებების ისტორიებს შევადარებთ, დავინახავთ, რომ ისინი ერთ რკინის წესს ასახავენ: ზევიდან დაწყებული ცვლილებები მარცხს განიცდიან. გაცილებით უკეთესი შანსი აქვთ შედარებით მრავალმხრივ მიდგომებს. დღეს ორგანიზაციები დგანან მუდმივი დილემის წინაშე. მათ გარემოში განხორციელებული ცვლილებები ან ლიდერშიფი აიძულებს მათ, რომ ადაპტირება მოახდინონ, მაგრამ რაც უფრო მეტად ცდილობენ ცვლილებების განხორციელებას, მით მეტად უარესდება მათი მუშაობა (ნიკერსონი და სილვერმანი, 2003 წ.; ბარნეტი და ფრიმანი, 2001 წ.). ორმეროდი (2007 წ.) ამტკიცებს, რომ

„რადაცაში ყოველთვის მარცხდები“, რადგან გადაწყვეტილებების მიმღებნი ისე კარგად არ იცნობენ გარემოს, რომ თავიანთი მოქმედებების შედეგები განჭვრიტონ. ასე რომ, ისინი ბრმად მიუყვებიან მათთვის სასურველ ნაცნობ ბილიკს, მიუხედავად გამაფრთხილებელი ნიშნებისა, რომ არასწორი მიმართულებით მიდიან. როდესაც ინოვაციების შედეგებს ვსწავლობთ, მუდმივად ვხედავთ მენეჯერებს, რომელთა სტრატეგია შეზღუდულია, რადგან მათი აზროვნება მხოლოდ ორი კოგნიტური ლინხით იფარგლება.

როგორც მაკიაველიმ აღნიშნა მრავალი წლის წინ თავის ნაწარმოებში „ხელმწიფე“: „უნდა გავიგოთ, რომ არაფერია იმაზე უფრო რთული დასაგეგმი, წარმატებაში უფრო არასაიმედო და სამართავად უფრო საშიში, ვიდრე [რადაცეების] ახალი წყობით დალაგება; რადგან იგი, ვინც ნერგავს [ცვლილებას] იჩენს მტრებს იმათ შორის, რომლებმაც ძველ წყობაში უპირატესობა მოიპოვეს და პოულობს გულთბილ დამცველებს იმათ შორის, რომლებიც უცდიან, რომ ახალში მოიპოვონ იგი“ ([1514 წ.] 1961 წ.; გვ. 27).

მაკიაველის მახვილი დაკვირვებები ისე დროულია როგორც არასდროს. განვიხილოთ ერაყის აღდგენის პრობლემა. ერაყში აშშ-ის შეჭრის ავტორებმა განჭვრიტეს შედარებით სწრაფი და უმტკივნეულო გადასვლა დემოკრატიულ სტაბილურობაზე. ამის ნაცვლად კი, სადამ ჰუსეინის რეჟიმის მოშორებამ პოლიტიკური და სიმბოლური საკითხების პანდორას ყუთი გახსნა, რომელიც ზედაპირის ქვემოთ თუხთუხებდა. გაცილებით უკეთესია დაინახო ჭაობი მანამ, სანამ იგი ჩაგითრევს. ფრეიმებს შეუძლიათ დაეხმარონ ცვლილების აგენტებს წინდაწინ დაინახონ მახეები და გზაზე გადებული ბარიერები და ამით გაზარდონ წარმატების ალბათობა.

ორგანიზაციული ცვლილება კომპლექსური, სისტემური ინიციატივაა. იშვიათად ამართლებს, როდესაც როლების შეცვლის გარეშე გადაამზადებ ადამიანებს ან განაახლებს როლებს ადამიანების მომზადების გარეშე. ფართო მონაწილეობის გარეშე რაიმეს დაგეგმვა, როდესაც საპირისპირო მხარეს არ მიეცემა აზრის გამოთქმის საშუალება, მოგვიანებით მტკიცე წინააღმდეგობის გაჩენის გარანტიას წარმოადგენს. შეცვლა ცვლის ძალაუფლებრივ ურთიერთობებსაც და საფრთხეს უქმნის არსებულ ხელშეკრულებებსა და შეთანხმებებს. კიდევ უფრო ღრმად თუ ჩავწვდებით, იგი უცერემონიოდ იჭრება ღრმად ფესვგამდგარ სიმბოლურ ფორმებში, ტრადიციულ საშუალებებსა და ტრადიციულ ქცევაში. ზედაპირის ქვეშ დაშლას იწყებს ორგანიზაციის სოციალური გობელენი, ემუქრება რა როგორც საუკუნეობრივი დიდებით მოსილ ტრადიციებს, ისე გაბატონებულ კულტურულ ფასეულობებსა და მიმართულებებს.

ამ თავის დარჩენილ ნაწილში ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციული ცვლილების სტრუქტურულ, ადამიანური რესურსების, პოლიტიკურ და სიმბოლურ ასპექტებს და დაგუკავშირებთ მათ ცვლილებების პროცესის კოტერის მოდელს. 18.1 გამოსახულებზე შეჯამებულია შეხედულებები ცვლილების მთავარი პრობლემების შესახებ, რომლებსაც თითოეული ფრეიმი გვთავაზობს. ადამიანური რესურსების ხედვა ფოკუსირებულია აუცილებლობაზე, უნარებსა და მონაწილეობაზე; სტრუქტურული მიდგომა – შეთანხმებასა და მკაფიოობაზე; პოლიტიკური ლინხა – კონფლიქტსა და ასპარეზზე; ხოლო სიმბოლური ფრეიმი – აზრის დაკარგვასა და ახალი სიმბოლოებისა და მიმართულებების შექმნის მნიშვნელობაზე. აზროვნების

თითოეული მეთოდი ხაზს უსვამს სხვადასხვა ბარიერს და გეთავაზობს ცვლილების შენარჩუნების შესაძლებლობას.

ცვლილება, ტრენინგი და მონაწილეობა

აღბათ, ძალიან მარტივად მოგეჩვენებათ თუ ვიტყვით, რომ ინვესტიცია სანაცვლოდ მოითხოვს დამატებით ხარჯებს ტრენინგებზე და აქტიური წყაროების შექმნას თანამშრომლებში ინვესტიციების ჩასადებად. მიუხედავად ამისა, უთვალავი ინოვაცია ბორძიკობს და მარცხს განიცდის იმის გამო, რომ მენეჯერები უარს ამბობენ დახარჯონ დრო და ფული საჭირო ცოდნისა და უნარების შექმნაზე და პროცესში მონაწილე ადამიანების ჩართვაზე. ადამიანური რესურსების დეპარტამენტი ძალიან ხშირად განიხილება როგორც რაღაც მეორეხარისხოვანი ერთეული, რომელსაც სერიოზულად არაფერია აღიქვამს.

გამოსახულება 18.1

ორგანიზაციული ცვლილების რიფრეიმინგი

ფრეიმი	ცვლილების ბარიერები	ძირითადი სტრატეგიები
სტრუქტურული	მიმართულების, მკაფიოობისა და სტაბილურობის დაკარგვა; გაურკვეველობა; ქაოსი	ფორმალური მოდელების და მეთოდების გაცნობა, რეორგანიზაცია და შეთანხმება.
ადამიანური რესურსების	მღელვარება; ხალხი თავს არაკომპეტენტურად და დაბეჩავებულად თვლის	ტრენინგები ახალი უნარების გასავითარებლად; მონაწილეობა და ჩართულობა; ფსიქოლოგიური დახმარება
პოლიტიკური	უფლებების ჩამორთმევა; კონფლიქტი გამარჯვებულებსა და წაგებულებს შორის	ასპარეზების შექმნა, სადაც შესაძლებელი იქნება საკითხებზე ხელახალი შეთანხმება და ახალი კოალიციების შექმნა
სიმბოლიკის	აზრის და მიზნის დაკარგვა; წარსულზე დამოკიდებულება	გადასვლის რიტუალის შექმნა; წარსულთან გამომშვიდობება, მომავლის დღესასწაული

მაგალითად, ერთ დიდ ფირმაში უმაღლესი დონის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა შეეძინა თანამედროვე მოთხოვნების შესაფერისი ტექნოლოგიები. ისინი, მომხმარებლის შეკვეთიდან მის მიტანამდე ციკლის ხანგრძლივობის 50-პროცენტის შემცირების შედეგად, გადამწყვეტი მნიშვნელობის მქონე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებას მოელოდნენ. დეტალურმა

ანალიზმა სტრატეგიის შემუშავება მოითხოვა. ახალი ტექნოლოგიები დიდი ზარ-ზეიმით დანერგეს. მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა დაარწმუნა აღფრთოვანებული სავაჭრო პერსონალი, რომ მათ მალე ექნებოდათ უმაღლესი ტექნოლოგიური დონის კონკურენტული უპირატესობა. თუმცა, მას შემდეგ რაც თავდაპირველი ეიფორია მინელდა, სავაჭრო პერსონალი მიხვდა, რომ მათი მეთოდები და უნარები მოქველდა; ამდენი წლის დაგროვილი გამოცდილება არაფერში აღგებოდათ. ვეტერანებმა თავი ნეოფიტებად იგრძნეს. როდესაც მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა გაიგო, რომ სავაჭრო პერსონალი ახალ ტექნოლოგიებთან დაკავშირებით მერყეობდა, მან თქვა: „მაშინ ადამიანების რესურსების განყოფილებიდან მოიყვანეთ ვინმე და ერთად ვეცეთ მას. თქვენ იცით მისი სახელი; ჩვენი ახალი ვიცე-პრეზიდენტი. აი, სწორედ ამიტომ დავიჭირავეთ იგი“. ერთი წლის შემდეგ ახალმა ტექნოლოგიებმა მარცხი განიცადა. ტრენინგი არასოდეს ჩატარებულა. უშუალოდ კლიენტებთან მომუშავეთაგან წამოსული სიგნალები არასოდეს აღწევდა ნამდვილ ადრესატამდე. კომპანიის ინვესტიციებმა, საბოლოოდ, ძვირად ღირებული, არაეფექტიანი პროცესი მოიტანა და სავაჭრო პერსონალის დემორალიზება მოახდინა. კომპანიამ დაკარგა კონკურენტისკენ მიმავალი გზა.

მენეჯმენტის ბესტსელერები

სპენსერ ჯონსონი, „ვინ მოიპარა ჩემი ყველი?“ არაჩვეულებრივი მეთოდი გაუმკლავდეს ცვლილებას თქვენს სამსახურსა და თქვენს ცხოვრებაში (ნიუ-იორკი: პუტნამი, 1998 წ.).

სპენსერ ჯონსონის მიერ თავგებზე, კაცებსა და ცვლილებაზე დაწერილი მოკლე (ოთხმოცდაათხმეტგვერდიანი) არაკი ზედიზედ სამი წლის განმავლობაში (1999 წ.; 2000 წ.; და 2001 წ.) „Business Week“-ის ბესტსელერების ჩამონათვალის სათავეში მოექცა. იგი ყველაზე წარმატებულ წიგნად იქცა, რაც კი ოდესმე დაწერილა მენეჯმენტის შესახებ.

წიგნში მოთხრობილია ამბავი ერთი ლაბირინთის შესახებ, სადაც ცხოვრობს ორი თავი, სნიფი და სქური, და ორი „პატარა ადამიანი“, ჰემი და ჰო. ცხოვრება მშვენიერია, რაგან მათ ლაბირინთში იპოვენ ადგილი, სადაც ისინი უეჭველად აღმოაჩენენ მაღალი ხარისხის ყველის დიდ მარაგს. მაგრამ შემდეგ ყველის ხარისხი და რაოდენობა კლებულობს და საბოლოოდ ყველი მთლიანად ქრება.

თავგები, როგორც შედარებით მარტივი არსებები, ფიქრობენ „აქ ყველი არ არის? მოდი, წავიდეთ და სადმე სხვაგან მოვძებნოთ“. სნიფს კარგად ეხერხება ყნოსვით ახალი მარაგების მიგნება, ხოლო სქური ყველას სჯობს მარაგებისკენ გაქცევაში როგორც კი მათ აღმოაჩენენ. სულ მალე, ორივე ისევ ყველის სამოთხეშია.

ხოლო ჰემი და ჰო, რაკი ადამიანები არიან, წინააღმდეგი არიან უარი თქვან ძველ მეთოდზე. ისინი ფიქრობენ, რომ, ალბათ, ვიდაცამ შეცდომა დაუშვა, რადგან ისინი უფლებამოსილი არიან ყველი იქ აიღონ, სადაც ყოველთვის

იღებდნენ. ისინი დარწმუნებული არიან, რომ თუ დაიცდიან, ყველი თავისით დაბრუნდება. ეს ასე არ ხდება. როდესაც მოშვიდებათ, ჰემი და ჰო ვუწუნებენ და ჩივიან იმ უსამართლობაზე, რაც ხდება. ბოლოს ჰო გადაწყვეტს, რომ დროა რაღაც კვლევები ჩაატაროს და უკეთესი რამ მოიძიოს, თუმცა, ჰემი დაუინებით მოითხოვს, ჯერ სადაც არის იქ დარჩეს, სანამ ყველი დაბრუნდება.

იწყებს რა კვლევას, ჰო შეიმუშავებს ახალ პერსპექტივას: კედლებზე გააკრავს ფირნიშებს, რომლებზეც გადმოცემულია მისი ახლებური ხედვა და თან ახლავს ასეთი გზავნილები: „ძველი შეხედულებები ვერ მიგიყვანენ ახალ ყველამდე“. ჰოს კვლევები საბოლოოდ შეაკავშირებს მას სნიფთან, სქურისთან და ყველის ახალ მარაგთან. ჰემი კი შიმშილს განაგრძობს.

ყველი, როგორც წიგნი მიგვანიშნებს, არის ნებისმიერი რამის მეტაფორა, რაც კი შეიძლება ცხოვრებაში გინდოდეს. ლაბირინთი წარმოადგენს იმ კონტექსტს, რომელშიც შენ მუშაობ და ცხოვრობ; ეს შეიძლება იყოს შენი ოჯახი, შენი სამუშაო ადგილი ან შენი ცხოვრება. მთავარი გზავნილი მარტივი და მკაფიოა: ძველ შეხედულებებსა და წეს-ჩვევებზე ჩაბლაუჭება მაშინ როდესაც შენს გარშემო სამყარო შეიცვალა, თვითგანადგურების ტოლფასია. ამ სწრაფად ცვალებად სამყაროში მოქნილობას, ექსპერიმენტირებას, მზადყოფნას და ახალი შეხედულებების მორგებას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წარმატების მოსაპოვებლად.

რასაკვირველია, წიგნს ჰყავს კრიტიკოსებიც, განსაკუთრებით იმათ შორის, რომლებიც წუხან, რომ მოთხრობა სათანადოდ არ ითვალისწინებს იმ გარემოებას, რომ ზოგიერთი ცვლილება შეიძლება არასწორად წარიმართოს და აქედან გამომდინარე, კრიტიკას იმსახურებს. მაგრამ ამ ნაწარმოებს გაცილებით მეტი ისეთი გულშემატკივარი ჰყავს, ვისაც მიაჩნია, რომ წიგნის უბრალოება და სიმარტივე მისი ღირსებაა. არაკი ხშირად საშუალებას აძლევს მის მკზნებარე მკითხველებს საკუთარი თავის და საკუთარი გამოცდილების ზოგიერთი ასპექტი დაინახონ, ანუ დრო, როდესაც მათ, მსგავსად ჰემისა, საკუთარ თავს ავნეს, როდესაც უარი განაცხადეს მორგებოდნენ ახალ გარემოებებს.

შედარებით ბედნიერი შემთხვევა მოხდა ერთ დიდ საავადმყოფოში, რომელმაც მილიონობით ამერიკული დოლარი დააბანდა ახალ გაერთიანებულ საინფორმაციო სისტემაში. მიზანი იმაში მდგომარეობდა, რომ გამოსწორებულიყო პაციენტების მოვლა და გამოჯანმრთელების გეგმაში ჩართულ ყველა პირს დაუყოვნებლივ მიეღო განახლებული ინფორმაცია. ფართო ჩართულობამ უზრუნველყო საჭირო იდეების და პრობლემების ჩართვა ინოვაციურ სისტემაში. ტერმინალები პაციენტების საწოლებს აკავშირებდნენ საექთნო პუნქტებთან, მორიგე ექიმებთან, აფთიაქებთან და სხვა სამსახურებთან. იმისათვის რომ გარანტირებული ყოფილიყო ახალი სისტემის მუშაობა, საავადმყოფოს ადმინისტრატორებმა შექმნეს იმიტირებული ლაბორატორია. თითოეული ჯგუფის ცალკეული წარმომადგენელი შეიყვანეს ერთ ოთახში და დასვეს ტერმინალებთან. ჰიპოთეტურმა სცენარებმა საშუალება მისცა მათ ევარჯიშათ და გამოეთვალათ გადახრები და ტკივილის შეტევები. ბევრ თანამშრომელს,

განსაკუთრებით ექიმებს, კომპიუტერული უნარების დახვეწა სჭირდებოდათ. იქვე იყვნენ ინსტრუქტორები, რომლებიც ამაში ეხმარებოდნენ. ყოველი ჯგუფი ერთგვარი თვითმომსახურების სისტემა იყო. ტრენინგების დროს გაუმჯობესდა უნარები და გაიზარდა თავდაჯერებაც. ურთიერთობები, რომლებიც ჩამოყალიბდა ინტენსიური ჩართულობის და მონაწილეობის შედეგად, შეუფასებელი იყო, როდესაც ახალი ტექნოლოგიები დაინერგა და დაიწყო მისი გამოყენება.

ადამიანური რესურსების თვალსაზრისით, ადამიანებს აქვთ მიზეზი, რომ წინააღმდეგობა გაუწიონ ცვლილებას. ხანდახან წინააღმდეგობა საგრძნობია, რადგან ახალი მეთოდები წარმოადგენენ მენეჯმენტის შეცდომას, რომელსაც ორგანიზაცია არასწორი მიმართულებით მიჰყავს. მაგრამ, ნებისმიერ შემთხვევაში, არავის მოსწონს, როდესაც თავს შეშინებულად, ხმის არმქონედ ან არაკომპეტენტურად გრძნობს. რუტინული მუშაობა და პროტოკოლში ცვლილების შეტანა საფრთხეს უქმნის არსებულ ცოდნასა და უნარებს, ხელს უშლის ადამიანებს იმუშავონ თავდაჯერებულად და წარმატებულად. როდესაც რაიმეს გაკეთებას თხოვ, მათ არ ესმით, რადგან მონაწილეობა არ მიუღიათ მის შემუშავებაში და არ იციან როგორ უნდა გააკეთონ ეს ან, საერთოდ, არ სწამთ ამ საქმისა; ისინი თავს გრძნობენ დაბნეულად, შეშინებულად და დაუცველად. აკლიათ რა ახალი მეთოდების განხორციელებისთვის აუცილებელი უნარი და ცოდნა, ისინი წინააღმდეგობას უწევენ ან სულაც საბოტაჟს უწყობენ ახალ იდეას, ელოდებიან რა კარგი ძველი დღეების დაბრუნებას. ან შეიძლება ზედაპირულად შეასრულონ საქმე, მაშინ როდესაც, სინამდვილეში, ჩუმად, ფეხს ითრევენ მისგან. რომც გააკეთონ ის, რის გაკეთებასაც თხოვენ, შედეგები აუცილებლად უდიდამო იქნება. ტრენინგი, ფსიქოლოგიური დახმარება და მონაწილეობა ერთად აღებულნი ზრდის შესაძლებლობას, რომ ადამიანებმა გაიგონ და კომფორტულად იგრძნონ თავი ახალი მეთოდების დანერგვის შემდეგ.

ხშირად, ტრენინგების დროს, მხედველობიდან რჩებათ, ხოლმე, ცვლილების აგენტები, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან ამ ცვლილების ხელშეწყობასა და წარმართვაზე. კოტერი წარმოგვიდგენს იმის ნათელ მაგალითს თუ როგორ შეიძლება ტრენინგმა ისე მოამზადოს ადამიანი, რომ მან სხვებამდე მიიტანოს სიახლეების დანერგვის ლოგიკა. კომპანია, რომელიც ზემდგომების მიერ შექმნილ გუნდური მუშაობის სტრუქტურაზე გადავიდა, წუხდა იმაზე, თუ როგორი რეაქცია ექნებოდა ამ სიახლეზე მუშახელსა და პროფკავშირებს. იმისათვის, რომ უზრუნველყო თანამშრომლების მიერ ამ ცვლილებების სწორად გაგება და მათი მიღება, მენეჯერები გადავიდნენ ინტენსიური ტრენინგების რეჟიმზე: „ჩვენი ოცი „კომუნიკატორი“ გამუდმებით ვარჯიშობდა და ვარჯიშობდა. მათ შეისწავლეს პასუხები, გამოცადეს ისინი და იმდენჯერ გაითამაშეს როლები, სანამ თავი არ დაიმშვიდეს, რომ ყველაფერი გაითვალისწინეს, რაც კი შეიძლებოდა წინ დახვედროდათ. ვინმეს შეიძლება ძალიან ბევრად მოეწეონ 200 საკითხის კარგად დაძლევა, მაგრამ ჩვენ ეს გავაკეთეთ..... ვერ წარმომიდგენია, ყველგან რატომ არ იყენებენ იმას, რაც ჩვენ გავაკეთეთ. ვფიქრობ, ძალიან ბევრმა ადამიანმა გააკეთა ეს“ (კოტერი და კოენი, 2002 წ.; გვ. 86). წარმატებული ინოვაციების ერთ-ერთ მთავარ წინაპირობას წარმოადგენს დროის გამოწახვა საიმისოდ, რომ მოისმინო ყველა ადამიანის აზრი და პრობლემა და დარწმუნდეს, რომ ყველას, ვინც ამ საქმეში არის

მანიპულაციების მსხვერპლად მიიჩნევა თავს, განიცდიდა გაურკვეველობასა და უკმაყოფილებას.

სერიოზული პრობლემები არსებობდა ექთნების სამსახურშიც. ექთნების უფროსი ყველანაირად ბაძავდა რეტიუს მართვის სტილში.... ექთნების ზედამხედველები და მთავარი ექთნები გრძნობდნენ, რომ უფლებამოსილება ჰქონდათ, ხოლო რიგითი ექთნები ჩიოდნენ, რომ ადმინისტრაციის მხრიდან რაიმე მიმართულებებსა და გარკვეულობას ვერ ღებულობდნენ. ორგანიზაციის სტრუქტურა არ იყო მკაფიო. ექთნებმა არ იცოდნენ რა ევალებოდათ, ვის წინაშე იყვნენ ანგარიშვალდებული და როგორ ხდებოდა გადაწყვეტილებების მიღება (მაკლენანი, 1989 წ.; გვ. 231].

სკოლის და საავადმყოფოს მაგალითებიდან გვიჩვენებენ, რომ როდესაც რაღაცის შეცვლა იწყება, თანამშრომლებმა არ იციან, რა შედის მათ მოვალეობებში, როგორი დამოკიდებულება უნდა ჰქონდეთ სხვებთან და ვის რისი გადაწყვეტის უფლებამოსილება აქვს. მკაფიოობას, პროგნოზირებადობას და რაციონალურობას ენაცვლება გაურკვეველობა, უკონტროლობა და იმის განცდა, რომ პოლიტიკა აჭარბებს სტრატეგიულ კურსს. ასეთი სირთულის მინიმუმამდე დასაყვანად, ნოვაციების მხარდამჭერებმა უნდა განჭვრიტონ სტრუქტურული საკითხები და იმუშაონ, რათა ფუნქციებისა და ურთიერთობების არსებული არქიტექტურის ხელახალი დაგეგმვა მოახდინონ. ზოგიერთ სიტუაციაში ეს შეიძლება გაკეთდეს არაფორმალურად. სხვა სიტუაციებში სტრუქტურული მოწყობის შესახებ მოლაპარაკებები უნდა განხორციელდეს უფრო ფორმალურ სიტუაციაში (პასუხისმგებლობების სქემის შედგენის გზით, რაც მესუთე თავში განვიხილეთ).

უდიდესი ჰიტები ორგანიზაციული სწავლებიდან

ჰიტი № 8: რიჩარდ რ. ნელსონი და სიდნი გ. უინტერი, „ეკონომიური ცვლილების ევოლუციური თეორია“ (კემბრიჯი, მასაჩუსეტსის შტატი: „ჰარვარდის უნივერსიტეტის პრესა, 1982 წ.).

რას ფიქრობენ ეკონომისტები ორგანიზაციაში განსახორციელებელ ცვლილებაზე? ნელსონის და უინტერის წიგნი წარმოადგენს ეკონომიკის სფეროში გამართული დებატების ერთ მხარეს, რომელიც გაბატონებულ ნეოკლასიკურ შეხედულებას ერეტიკული პერსპექტივების მთელ სპექტრს უპირისპირებს. ნეოკლასიკური შეხედულებით ადამიანებსაც და ორგანიზაციებსაც განიხილავს, როგორც რაციონალური გადაწყვეტილებების მიმღებთ, რომლებიც მაქსიმალურად ზრდიან თავიანთ საკუთარ ინტერესებს (სარგებელს) არსებული არჩევანისა და სტიმულების მიუხედავად. ცვლილების პრობლემა მარტივია: რაციონალური მაქსიმალისტები შეცვლიან, თუ შეიცვლება პრეფერენციებიც ან გარემო თუ შეცვლის არჩევანის საშუალებასა და სტიმულებს, რომელთა წინაშეც ისინი დგანან.

ნეოკლასიკური მიდგომის მაგალითს წარმოადგენს იენსენისა და მეკლინგის ნაშრომი უწყების თეორიის შესახებ, რომელიც მეოთხე თავის

უდიდესი პიტის ნომერი 5-ში არის განხილული. ნელსონი და უინტერი არიან სხვაგვარად მოაზროვნენ, დისიდენტები (ასეთივე არიან სხვა ორი ნაშრომის ავტორებიც, რომლებიც ჩვენი პიტების ჩამონათვალში შევიდნენ: ნომერი 2 – კიერტი და მარჩი, რომლებიც მეცხრე თავში განვიხილეთ და ნომერი 10 – მარჩი და სიმონი, რომლებიც მეორე თავში განვიხილეთ).

ნელსონი და უინტერი აკრიტიკებენ მაქსიმალიზაციას, რადგან „ფირმებს აქვთ საფუძველი, მაგრამ ძალიან შეზღუდული იმისათვის, რომ იმსჯელონ რა იმუშავენ ყველაზე კარგად; მათ შეიძლება სირთულეც კი შეექმნათ განსახილველი მისაღები ალტერნატივების ფარგლების დადგენის კუთხით“ (გვ. 399). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილების მიმღებებს უჭირთ იმაში გარკვევა თუ რა ვარიანტები და არჩევანი აქვთ, და ასევე უჭირთ არსებული ალტერნატივების შეფასებაც. დაესესხენ რა დარვინიზმის ევოლუციის კონცეფციას, ნელსონმა და უინტერმა შეიმუშავეს ცვლილების თეორია, რომელიც მიზნად ისახავს პრაქტიკულ ცვლილებასთან უფრო მჭიდრო შესაბამისობას. აქ მთავარია სამი კონცეფცია:

- **რუტინა:** რეგულარული და პროგნოზირებადი ქცევის მოდელი, რადაცის კეთების საშუალება, რასაც ფირმა მუდმივად იყენებს. ეს ახლოსაა იმასთან, რასაც მარჩი და სიმონი (1958 წ.) იხსენიებენ როგორც „დაპროგრამებულ საქმიანობას“.
- **ძიება:** არსებული ვარიანტების შეფასების პროცესი, ახალი ინფორმაციის მიღება და რუტინების შეცვლა. „რუტინები გენების როლს ასრულებენ ჩვენს ევოლუციურ თეორიაში. ძიების რუტინები სტოქასტიკურად წარმოქმნიან მუტაციას“ (გვ. 400).
- **შერჩევის გარემო:** რიგი შეხედულებებისა, რომლებიც განსაზღვრავენ – იღებს თუ არა ორგანიზაცია ინოვაციას და როგორ იგებს ორგანიზაცია სხვებისგან ინოვაციის შესახებ.

ნელსონი და უინტერი ორგანიზაციას განიხილავენ, როგორც სტაბილურობისა და მუდმივობის წარმომქმნელი ქცევის არსებული მოდელის შედარებას ახალი ვარიანტების ძებნის მიზნით წარმოებულ საქმიანობასთან. როდესაც ორგანიზაცია პოულობს იმედის მომცემ ახალ ალტერნატივებს, იგი იწყებს მათ გამოცდას. როგორც ბუნებრივი შერჩევისას ხდება, როდესაც მუტაციები, რომლებიც ამართლებენ, შენარჩუნებული არიან, ხოლო სხვებს უკუაგდებავენ. ნელსონის და უინტერის შეხედულება განსხვავდება ორგანიზაციის თეორიაში არსებული „პოპულაციის ეკოლოგიის“ პერსპექტივისგან, მიუხედავად იმისა, რომ ორივე დარვინიდან არის ნასესხები. ნელსონის და უინტერის მიხედვით, შერჩევა გაველენას ახდენს იმ რუტინებზე, რომლებიც ცხოვრობენ და კვდებიან ორგანიზაციის შიგნით; დემოგრაფიული ეკოლოგია შერჩევას განიხილავს როგორც განმსაზღვრელს, თუ რომელი ორგანიზაცია გადარჩება და რომელი დარჩება.

ცვლილება და კონფლიქტი

ცვლილება გარდუვალად წარმოქმნის კონფლიქტს. იგი, როგორც წესი, ნოვატორებსა და ტრადიციონალისტებს შორის ბრძოლად გადაიქცევა ხოლმე, რათა დადგინდეს ვინ არის მოგებულის და ვინ წაგებულის.

ცვლილების დროს ყოველთვის ვიღაცა სარგებლობს, ხოლო ვიღაცა უარყოფილი ან დაზარალებული რჩება. ეს იწვევს მდგომარეობას, როდესაც ვიღაც ადამიანები და ჯგუფები მხარს უჭერენ ცვლილებას, ხოლო ვიღაცები ეწინააღმდეგებიან, თავს არიდებენ გადაწყვეტილების მიღებას ან არჩევანის გაკეთებას, ან იზოლაციაში რჩებიან. სწორად, შეჯახებები გადაინაცვლებს ხოლმე იატაკქვეშეთში და ნელა იწვის ზედაპირის ქვეშ. ხანდახან იფეთქებს, როგორც არაკონტროლირებული საომარი მოქმედების გამონასროლი.

ამ შემთხვევის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს აშშ-ის ინიციატივა ამერიკის სოფლის ტიპის დასახლებებში არსებული სკოლების გაუმჯობესების შესახებ.

ექსპერიმენტული სკოლების პროექტი

ექსპერიმენტული სკოლების პროექტმა გამოყო თანხები ფართომასშტაბიან ცვლილებებთან დაკავშირებით. გარდა ამისა, მან გულმოდგინედ დაასაბუთა პროექტში მონაწილე ათი ოლქის გამოცდილება, რომელიც ხუთწლიან პერიოდს მოიცავდა. პირველი წელი – დაგეგმვის პერიოდი – არ შეიცავდა კონფლიქტს. მაგრამ, როდესაც გეგმები მოქმედებაში შევიდა, დაფარული პრობლემები ადუღდა და ზედაპირზე ამოიფრქვა. ამის ზოგად მაგალითს გვთავაზობს ნორსვესტის სასკოლო ოლქი:

მასწავლებელმა, რომელიც საშუალო სკოლაში შეფასებას ახორციელებდა, დეტალურად განმარტა შეფასების პროცესი. მან ხაზი გაუსვა იმ გარემოებას, რომ სპეციალურად შემუშავდა გამაფრთხილებელი ზომები იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ექსპერტებს არ შეძლებოდათ კონკრეტული შეფასებების კონკრეტულ მასწავლებელთან დაკავშირება. მან ასევე დაარიგა საკონტროლო ცხრილების ასლები, რომლებსაც შესაფასებლად [შეფასების ფორმებად] იყენებდნენ. ამ თემასთან დაკავშირებით შექმნილი დამახუფლობის გამო, მან იხუმრა, რომ მასწავლებლებს შეეძლოთ ამ საკონტროლო ცხრილების გამოყენება საკუთარი თავის [ფორმების] „შესაფასებლადაც“. ვიღაცებმა გაიცინეს; კიდევ უფრო მეტს გაეცინა, როდესაც მან მასწავლებლებს უთხრა წაეკითხათ შეფასების გეგმა და თანაც ურჩია „თუ ზედმეტი თხუთმეტი წუთი გექნებათ და მართლა მოწყენილი იქნებით, ეს ნაწილი წაიკითხეთ.“ როდესაც მეორე მასწავლებელმა თქვა, რომ მისი ანონიმურობა ვერ იქნებოდა დაცული, რადგან ის ერთადერთი მასწავლებელი იყო თავის საგანში, მთელ ოთახს სიცილი წასკდა, რასაც მოჰყვა ნერვული და ირონიული კითხვები და კიდევ უფრო მეტი – სიცილი.

ამის შემდეგ, როდესაც საოლქო ზედამხედველი წამოდგა სიტყვის სათქმელად, უკვე ეტყობოდა რომ გააფთრებული იყო. მან გააფრთხილა მასწავლებლები, სერიოზულად არ მიეღოთ შემფასებელი მასწავლებლების გამოხდომები, რომლებიც, როგორც მან აღნიშნა, თავიანთი თანამშრომლების დაცვას ცდილობენ. მან რამდენჯერმე გაიმეორა, რომ მასწავლებლებს, რომლებიც მხარს არ უჭერდნენ პროექტს არც სტუდენტები ანაღვლებდათ. „თქვენი დამოკიდებულება

დაღუპოთ მოსწავლეები და სრული სვლით იართო უკან!“ დააკენა მან და ოთახიდან გავარდა... როგორც შემდეგ მთელ ამ სისიტემაში დაირხა ხმები ააღნიშნულ შემთხვევას სხვა შენობებშიც ჰქონდა გამოძახილი (ფაირსტოუნი, 1977 წ.; გვ. 174-175).

მძაფრი სიტყვების გაცვლა-გამოცვლის შემდეგ კონფლიქტი ადმინისტრაციასა და მასწავლებლებს შორის კიდევ უფრო გაძლიერდა. პრობლემა უფრო ფართო იყო, ვიდრე მხოლოდ შეფასება ან ანონიმურობა. მასწავლებლები გაბრაზებული იყვნენ მთლიანად პროექტის გამო. ამაში ჩაერთო სკოლის საბჭო და მან საოლქო ზედამხედველის უფლებამოსილება შეკვეცა. ჭორებმა, რომ იგი შეიძლება საერთოდ გაეგდოთ, კიდევ უფრო მეტად შეარყია მისი გავლენა.

ასეთი სცენარი პროგნოზირებადი. როგორც კი იწყება ცვლილებები, იქმნება ბანაკებიც: მხარდამჭერები, ოპონენტები და მომლოდინენი. კონფლიქტის თავიდან აცილება ან შემცირება ხდება მანამ, სანამ ის ბრძოლაში გადაიზრდება. გამარჯვებულს ხშირად ადგენს იძულებითი ზომები და არა ლეგიტიმური ხელისუფლება. როგორც წესი, იმარჯვებს *სტატუს კვო*, ხოლო ცვლილების აგენტები წაგებული რჩებიან.

პოლიტიკური თვალსაზრისით, კონფლიქტი ბუნებრივი რამაა. მისი უკეთ მართვა შესაძლებელია მოლაპარაკების და გარიგების მეშვეობით, სადაც შესაძლებელია მიაღწიო კონფლიქტის დარეგულირებას და შეთანხმებას. მაგრამ თუ იგნორირებას მოახდენ, მაშინ კამათი გადაიზრდება ქუჩურ ჩხუბებში, აქ კი არავითარი წესებია, ყველაფერი დასაშვებია. ადამიანები დაშავდებიან, ხოლო იარების მოშუშებას წლები სჭირდება. ქუჩის ჩხუბების ალტერნატივა არის ასპარაზები, რომლებსაც აქვთ წესები, ჰყავთ არბიტრები და მაყურებლები. ასპარაზები ქმნიან შესაძლებლობებს, რომ სადავო საკითხები საერთო შეთანხმებით გადაიჭრას. გარიგებების მეშვეობით შეიძლება გამოინახოს კომპრომისები *სტატუს კვოს* და ინოვაციურ იდეალებს შორის. წარმატებული ცვლილებისთვის არსებითი მნიშვნელობა აქვს ახალი იდეების არსებულ პრაქტიკაზე მორგებას. ერთი საავადმყოფოს ადმინისტრატორმა თქვა: „საბჭომ და მე უნდა ვისწავლოთ, როგორ ვიბრძოლოთ საზოგადოებრივ თავყრილობებზე“.

მიტროფი (1983 წ.) აღწერს წამლების კომპანიას, რომელიც განიცდის კონკურენტულ ზეწოლას რეცეპტით მისაღები სამარკო წამლის გამო, რომელიც საერთო მახასიათებლების შემცველი პრეპარატებისგან არის დამზადებული. მენეჯმენტი დაიყო სამ ჯგუფად: ერთ ჯგუფს უნდოდა, რომ გაეზარდა წამლის ფასი, მეორეს უნდოდა ფასის დაწვეა, ხოლო მესამეს უნდოდა, რომ ყველაფერი ისე დაეტოვებინა როგორც იყო, მაგრამ შემცირებინა ხარჯები. თითოეულმა ჯგუფმა შეაგროვა ინფორმაცია, შექმნა მოდელი და მოამზადა ანგარიში, რომელშიც ასახული იყო ყოველი მათგანის მიდგომა და მისი სისწორის დასაბუთება. ეს პროცესი შეურაცხყოფების ერთგვარ სპირალად იქცა. ბრძოლაში ჩაერთო მიტროფი, რათა ეიძულებინა თითოეული ჯგუფი, რომ ძირითადი დაინტერესებული პირები დაედგინათ და წარმოედგინათ მათი ვარაუდები. სამივენი დაეთანხმნენ იმ აზრს, რომ ყველაზე მნიშვნელოვანი დაინტერესებული

პირები ექიმები იყვნენ, რომლებიც ამ წამალს უწერდნენ პაციენტებს. ყოველ ჯგუფს ჰქონდა თავისი შეხედულება იმასთან დაკავშირებით, თუ როგორ რეაქციას მოახდენენ ექიმები წამლის ფასის ცვლილებაზე. ბოლოს სამივე ჯგუფი შეთანხმდა, რომ შეემოწმებინათ თავიანთი ვარაუდები შერჩეულ ბაზრებზე ფასების გაზრდით.

ინტერვენცია განხორციელდა ერთგვარი ასპარეზის შექმნის მეშვეობით, რასაც თან ერთვოდა მთელი რიგი უფრო ხელშემწყობი წესებისა. ანალოგიურად, ექსპერიმენტული სასკოლო ოლქები, რომლებმაც კონფლიქტების გადაჭრის მიზნით ასპარეზები შექმნეს, უფრო წარმატებული იყვნენ, ვიდრე სხვები, რომლებმაც ფართომასშტაბიანი ცვლილებები განახორციელეს. ადრე მითითებულ სასკოლო ოლქებში მასწავლებლებმა რეაგირება მოახდინეს ადმინისტრაციის მიერ გატარებულ იძულებით ზომებზე, დაუპირისპირეს რა მას თავიანთი ძალაუფლების სტრატეგია:

გაერთიანების წევრებმა შექმნეს ჯგუფი, რომელსაც უწოდეს „დაინტერესებული მოქალაქეები განათლებისთვის“, რაც იყო ერთგვარი პასუხი ერთი მასწავლებლის სატელეფონო ზარზე, რომელიც იტყობინებოდა, რომ მშობლები ძალიან წუხდნენ იმის გამო, რასაც [ადმინისტრატორები] ბავშვებს უკეთებდნენ. საოლქო ზედამხედველი სულ უფრო მეტ დროს უთმობდა გაერთიანებული ჯგუფის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას და შეკითხვებზე პასუხების გაცემას. დროთა განმავლობაში ამ ჯგუფმა და მასწავლებლებმა შექმნეს კოალიცია, რათა დაემარცხებინათ სკოლის საბჭოში არსებული საოლქო ზედამხედველის რამდენიმე მხარდამჭერი და აერჩიათ წევრები, რომლებიც უფრო კარგად დაიცავდნენ მათ ინტერესებს. საბჭოს წევრების შემადგენლობის შეცვლამ შეამცირა ადმინისტრატორების ძალაუფლება და უფლებამოსილება, გახადა რა აუცილებელი, რომ სულ უფრო მეტად დაყრდნობოდნენ გარიგებების და მოლაპარაკებების სტრატეგიას და ხელი შეეწყოთ განზრახული ცვლილებისთვის (დილი და ნათი, 1980 წ.; გვ. 20).

წარმატებული ცვლილება მოითხოვს საკითხების პოლიტიკურად შემოფარგვლის, კოალიციების ჩამოყალიბების და ასპარეზების შექმნის უნარს, სადაც უთანხმოებები შეიძლება ჩაიდოს მუშა ხელშეკრულებაში. ერთმა გონიერმა ადმინისტრატორმა აღნიშნა: „ჩვენ უნდა დავუპირისპირდეთ, იმის ნაცვლად, რომ თავი დავხაროთ; ჩვენ მზად უნდა ვიყოთ დავუხვდეთ უთანხმოებებს, განსხვავებულ შეხედულებებსა და ურთიერთსაპირისპირო მიზნებს ... თითოეული ჩვენგანი დარწმუნებული უნდა იყოს - დიდიდან დადამებად - რომ შესაძლებელი კონფლიქტების გაქარწყლება და გადაჭრა აუცილებელია მანამ, სანამ ისინი შიდა ომში გადაიზრდებიან“.

ცვლილება და დანაკარგი

1980-იანი წლების დასაწყისში ამერიკის „კოლების“ ომმა – ბრძოლამ „კოკა-კოლასა“ და „პეპსი-კოლას“ შორის – დაძაბულობის კულმინაციურ დონეს მიაღწია. არომატულობის შედარების მიზნით ჩატარებულმა ტესტმა დაადგინა, რომ „პეპსის გამოწვევა“ ხელყოფდა კოკა-კოლას საბაზრო წილს. დახურული ექსპერიმენტული დეგუსტაციის დროს, თვით ყველაზე აღიარებული კოკას მსმელებიც კი პეპსის ამჯობინებდნენ. პეპსიმ გაიმარჯვა

კოკა-კოლას მიერ ატლანტის სათავო ოფისში ვიწრო წრეში მოწვობილ, საპასუხო შემოწმების დროსაც. კოკა-კოლას ადმინისტრატორები კიდევ უფრო განეგრვიულდნენ, როდესაც პეპსიმ ერთი დარტყმით შოკში ჩააგდო მრეწველობა, როდესაც მაიკლ ჯექსონთან ხელი მოაწერა 5 მილიონი ამერიკული დოლარის ღირებულების ცნობილი ადამიანების სარეკლამო კამპანიას. კოკა-კოლამ გამოწვევას უკუ დარტყმით უპასუხა, როდესაც თავისი ერთ-ერთი ყველაზე განსაცვიფრებელი განაცხადი გააკეთა კომპანიის ოთხმოცდაცხრამეტწლიანი ისტორიის მანძილზე: „რომ „ძველი კოკა“ შეიცვლება „ახალი კოკით““.

დილის თერთმეტ საათზე ცოტა ხნით ადრე [1985 წლის 23 აპრილს, სამშაბათს] ლინკოლნის ცენტრის ვივიან ბომონტის თეატრის კარები გაიხსნა გაზეთებისა და ჟურნალების კორსპონდენტებისა და ტელე-ჟურნალისტებისთვის. სცენა წითელფრად ელვარებდა. პოდიუმისა და წითელი ნაჭრით დრავირებული მაგიდების უკან ამოიშართა სამი უზარმაზარი სცენა, თითოეული მუქი წითელი ფერისა, რომლებზეც ამოტვიფრული იყო კომპანიის ლოგო. შუქებმა დაიწია; გაისმა მუსიკა: „ჩვენ ვართ. ჩვენ სულ ვიქნებით. კოკა-კოლა. მთელი ამერიკის ისტორია.“ მას შემდეგ, რაც თეატრი აივსო პატრიოტული სიმღერის პანგებით, ეკრანზე გამოჩნდა ამერიკის ისტორიის, კულტურისა და ყოფის ამსახველი სლაიდები – ოჯახები და ბავშვები, ეიზენჰაუერი და ჯონ კენედი, დიდი კანიონი და ხორბლის მინდვრები, ბითლზები და ბრიუს სპრინგსტინი, კოვბოები, სპორტსმენები და თავისუფლების ქანდაკება – და ყველგან მიმობნეული კოკა-კოლას ძველი რეკლამები. პოდიუმზე გამოვიდა რობერტ გოიზუეტა [კოკა-კოლას მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი]. მან, პირველ რიგში, მადლობა გადაუხდა ჟურნალისტებს, მათ მიერ გამოჩენილი მახვილგონიერებისთვის. რათა მათ უკვე გადაცემული ჰქონდათ, რის თქმას აპირებდა იგი ამ სცენაზე. მერე კი დაიკვება: „ყველაზე კარგი-კიდევ უფრო უკეთესი გახდა“. არ უსაუბრია პროგრამით გათვალისწინებულ ლაბორატორიულ კვლევებზე დახარჯული წლების შესახებ, მაგრამ აღნიშნა, რომ „დიეტური კოკას“ გამოგონების პროცესში კომპანიის არომატზე მომუშავე ქიმიკოსებმა ახალი ფორმულა „ადმოჩინეს“. ხოლო კვლევამ ცხადყო, რომ მომხმარებლებს ეს ახალი გემო ერჩივნათ ძველ კოკას. მენეჯმენტს ორიდან ერთი რამ უნდა გაეკეთებინა: ან არაფერი, ან მსოფლიოსთვის მიეცა ახალი კოკა-კოლა. გოიზუეტამ გამოაცხადა, რომ არომატის ტესტის შედეგებმა მენეჯმენტს „ერთ-ერთი ყველაზე ადვილად მისაღები“ გადაწყვეტილება მიაღებინა.“ [ოლივერი, 1986 წ.; გვ. 132].

დანარჩენი უკვე ისტორიაა. კოკას მსმელების უმრავლესობამ უარი თქვა ახალ პროდუქტზე. მათ თავი მოტყუებულებად იგრძნეს; ბევრი მათგანი შეურაცხყოფილი იყო:

დუან ლარსონმა ჩამოიღო თავისი კოკა-კოლას ბოთლების კოლექცია და რესტორნის გარეთ გამოკიდა აბრა: „ისინი კოკას აღარ აკეთებენ.“ დენის ოვერსტრიტმა ბევერლი ჰილზიდან ძველი კოკა-კოლას 500 ყუთი დააგროვა და 30 ამერიკულ დოლარად რეკლამას უკეთებდა თითოეულ ყუთს და თითქმის მთლიანად გაყიდა..... გაზეთ „San Francisco Examiner“-ის მუდმივმა კორესპონდენტმა ბილ მანდელმა ახალ კოკას უწოდა „კოკა დოყლაპიებისთვის.“ დაბოლოს, გაი მუდინსმა

წამოიძახა: „როდესაც მათ ძველი კოკა ბაზრიდან ამოიღეს, ამით დაარღვიეს ჩემი არჩევანის თავისუფლება – ბეისბოლი, ჰამბურგერი, კოკა – სამივე ამერიკის საყრდენი არიან.“ (მორგანტაუ, 1985 წ. გვ. 32-33).

ბოთლებში ჩამომსხმელები და კოკა-კოლას თანამშრომლებიც შოკისგან იყვნენ გაოგნებულები: „ინისისთვის საზოგადოების გაბრაზება და აღშფოთება უკვე ხელსაც კი უშლიდა კოკა-კოლას თანამშრომლების პირად ცხოვრებას, დაწყებული ადმინისტრატორებით და დამთავრებული კომპანიის მდივნებით. მეგობრები და ნაცნობები სწრაფად გადადიოდნენ შეტევაზე, ხოლო ერთ დროს ამაყი თანამშრომლები, ახლა თავს იკავებდნენ კოკა-კოლას კომპანიასთან რაიმე კავშირის აღიარებაზე“ (ოლივერი, 1986 წ. გვ. 166-167).

კოკა-კოლა მალე დაუბრუნდა კლასიკურ კოკას. სინამდვილეში, კომპანიის უზარმაზარმა არასწორმა გათვლებმა შედეგად მარკეტინგის ისტორიაში ერთ-ერთი ყველაზე უცნაური ბედნიერი შემთხვევითობით ტრიუმფი გამოიწვია. „ახალი კოკას“ მარცხით გაღვივებულმა ყველა შემოსვენებულმა დაპირისპირებამ, დებატებმა, გაცხარებამ და თავისუფალმა რეკლამამ საბოლოოდ ხელი შეუწყო კოკა-კოლას ძველი დომინანტური პოზიციის დაკავებას გამაგრილებელი სასმელების ბაზარზე. ეს იყო გენიალური სტრატეგია, თუკი ეს ვინმეს დაგეგმილი იყო.

რამ შეიყვანა კოკა-კოლას ადმინისტრატორები ასეთ ჭაობში? აქ რამდენიმე ფაქტორმა იმუშავა. პეპსი იპყრობდა საბაზრო წილს. გოიზუეტას, როგორც კოკა-კოლას ახლად დანიშნულ მთავარ აღმასრულებელ დირექტორს, განზრახული ჰქონდა კომპანიის მოდერნიზება. ამის წინა სიახლეს, „დიეტურ კოკას“, დიდი წარმატება ჰქონდა. რაც ყველაზე მთავარია, კოკა-კოლას ადრინდელი ბოსი, ლეგენდარული რობერტ ვადრაფი, რომელიც დიდი ხნის მანძილზე მუშაობდა კომპანიაში, ახალი გარდაცვლილი იყო. როგორც ამბობენ, სიკვდილის სარეცელთან მყოფმა ვადრაფმა თავისი რეცეპტი გოიზუეტას გადაულოცა.

თავიანთ მისწრაფებაში კონკურენცია გაეწიათ პეპსისთვის, კოკა-კოლას ადმინისტრატორებს სიმბოლური ფრეიმის ერთი მთავარი პრინციპი გამორჩათ: ობიექტის ან მოვლენის მნიშვნელობა რეალობაზე გაცილებით ძლიერი უნდა იყოს. საოცარია, მაგრამ კოკა-კოლას ლიდერშიფმა დაკარგა იმის შეგრძნება, თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა მათ პროდუქტს მომხმარებლებისთვის. მრავალი ადამიანისთვის ძველი კოკა იყო ამერიკის ისტორიის, კულტურისა და ყოფის ერთი ნაწილი. იგი დაკავშირებული იყო სათუთ მოგონებებთან. კოკა-კოლა წარმოადგენდა გამაგრილებელ სასმელზე გაცილებით უფრო მეტს.

„ახალი კოკას“ წარდგენით, კომპანიის ადმინისტრატორებმა თავისდა უნებურად, განცხადება გააკეთეს ამერიკული სიმბოლოს გარდაცვალების შესახებ. სიმბოლოები ქმიან მნიშვნელობას და როდესაც მას დალატობენ ან აქრობენ, ადამიანებს უჩნდებათ ემოციები, რომლებიც მეუღლის, ბავშვის, ძველი მეგობრის ან შინაური ცხოველის გარდაცვალებას მოაგონებენ. როდესაც ნათესავი ან ახლო მეგობარი კვდება, ჩვენ დაკარგვის ღრმა განცდა გვაქვს. ანალოგიური გრძნობები გვაქვს, როდესაც კომპიუტერი ცვლის ძველ პროცესორებს, შერწყმის შემდეგ იცვლება ლოგო ან ძველ

მეგობარს ცვლის ახალი. როდესაც ასეთი ცვლილება ხდება სამუშაო ადგილზე და არა ოჯახში, დაკარგვის განცდას ხშირად უარყოფენ ან სხვა რაღაც მიზეზებს მიაწერენ.

დანაკარგთან დაკავშირებული რიტუალები

ორგანიზაციაში განხორციელებულმა ცვლილებამ შეიძლება ორი ურთიერთსაპირისპირო სიმბოლოს რეაგირება გამოიწვიოს. პირველი არის, რომ ყველაფერი ისე დატოვო, როგორც წარსულში იყო. მეორე არის, რომ იგნორირება გაუკეთო დაკარგვას და იფიქრო მომავალზე. ადამიანები ან ჯგუფები შეიძლება გაეჩინონ უარყოფის რომელიმე ფორმაში ან არჩევანის გაკეთებისას გამოიჩინონ მერყეობა და ყოყმანი დაიწყო.

იმის ოთხი წლის თავზე, რაც „AT&T“-ი აიძულეს დაეთმო თავისი ადგილობრივი სატელეფონო ოპერაციები, ერთმა ადმინისტრატორმა აღნიშნა: „ზოგჯერ დილით ისეთი განცდა მაქვს, თითქოს შემოძლია მთელ მსოფლიოს ცეცხლი წავუკიდო. ხოლო ზოგჯერ დილას ძლივს ვდგები საწოლიდან, რომ ახალ დღეს შევეგებო.“ ერთ-ერთი საავადმყოფოს ინტენსიური თერაპიის განყოფილების ექთნებს, რომლებიც ძველი განყოფილებიდან ათი წლის გადასულები იყვნენ, შეამჩნიეს, რომ ახალი ციკლის პირობებში დაბნეულები იყვნენ. დაბნევა წარმოადგენს გაუმჯობესების პროცესის თანამდევ ფაქტორს. როდესაც ცვლილება აჩქარებულია, ადმინისტრატორებს და თანამშრომლებს მუდმივად აქვთ დანაკარგთან დაკავშირებული წუხილის განცდა.

ჩვენს პირად ცხოვრებაში დანაკარგიდან განკურნებამდე გასავლელი გზა კულტურულად არის გაწერილი. თითოეული კულტურა ხაზს უსვამს გარდამავალი რიტუალების თანმიმდევრობას, რომელსაც მნივენლოვანი დანაკარგები მოაქვს: კოლექტიური გამოცდილება, სადაც გამოხატავ, განიცდი ტკივილს და მას უპირისპირებ იუმორსა და იმედს (გაიხსენეთ ცნობილი ირლანდიელი მსახიობი მალაქია მაკქორთი. როდესაც მან დედა სასიკვდილო სარეცელზე ნახა, სასოწარკვეთილ ექიმს უთხრა: „ნუ წუხხართ, ექიმო, ჩვენ ყველანი მკვდარი სულების გრძელი რიგიდან მოვდივართ“).

ბევრ საზოგადოებაში, რიტუალების საფეხურების თანმიმდევრობა მოიცავს პანაშვიდს, დასაფლავებას, გლოვის პერიოდს და წლისთავის აღნიშვნის რაღაც ფორმას. სიმბოლური თვალსაზრისით, რიტუალი არის მნიშვნელოვანი ცვლილების არსებითი თანამდევნი. მაგალითად, ამერიკის სამხედრო ფლოტის კაპიტნების შეცვლის ცერემონია ტრადიციებზეა აგებული. წამსვლელი კაპიტნებისთვის ტარდება გაცილების რიტუალი. სარდლის მანტია გადაეცემა ახალ კაპიტანს, რომელიც გამოწყობილია ოფიციალური დონისძიებისთვის შესაფერის საპარადო ფორმაში და გარს ახვევია მეგობრები, ნათესავები, შეკრებილი ოფიცრები და მეზღვაურები. მანტიის გადაცემის კულმინაციური მომენტი დგება მაშინ, როდესაც მომსვლელი და წამსვლელი კაპიტნები ერთმანეთის პირისპირ დგებიან. ახალი კაპიტანი ესალმება ძველს და ეუბნება: „მე გათავისუფლებთ თქვენ, სერ“. პენსიაზე გამსვლელი კაპიტანი მიესალმება და პასუხობს: „მე გათავისუფლებული ვარ“. ამ ცერემონიის დროს ახალი კაპიტნის სახელი

გამოკრულია შესასვლელში. რაღაც დროის შემდეგ, ძველი კაპიტნის სახე ან სახელი გამოისახება სურათზე ან დეკორატიულ თევზზე.

შეცვლის რიტუალები მოიცავენ საფეხურების თანმიმდევრობას, რომელიც ეხმარება ადამიანებს თავი დააღწიონ წარსულს, თვალი გაუსწორონ მტკივნეულ აწმყოს და გადავიდნენ შინაარსით აღსავსე მომავალში. ამ ცერემონიების ფორმები ძალზე განსხვავებულია, მაგრამ ისინი არსებითია იმისათვის, რომ დადგენილი დანაკარგის წინაშე და გასცდეს მის ფარგლებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადამიანები ძველში ჩარჩენასა და ახლისკენ სწრაფვას შორის გაეჩხირებიან. ეფექტური რიტუალი ეხმარება მათ თავი დააღწიონ ძველ გზებს და შეეგებონ ახალს.

„დელტა ქორფორეიშენის“ ახლიდან დაბადება

ოუენი (1987 წ.) „დელტა ქორფორეიშენში“ მომხდარი ცვლილებების აღწერისას ნათლად ასახულებს პრობლემებს. მეწარმემ, სახელად ჰარიმ, გამოიგონა პროდუქტი, რომელიც იმდენად კარგად გაიყიდა, რომ კომპანიის სამიათას ხუთას თანამშრომელს ინახავდა. აქციების საჯაროდ გამოშვების წარმატებულად განხორციელებული ოპერაციის შემდეგ, კომპანიის ხარჯები მკვეთრად გაიზარდა, გაყიდვები შესუსტდა, ხოლო ახალი პროდუქტები ძალზე დიდ იშვიათობად იქცა. დადგა რა აქციონერების უკმაყოფილებისა და არასწორი მართვით გამოწვეული ხარჯების წინაშე, ჰარიმ ჩირაღდანი ახალ ლიდერს გადასცა.

ჰარის შემცვლელ ქალს ძალზე მკაფიო ხედვა ჰქონდა: მას სჭირდებოდა „ინჟინრები, რომლებსაც მართვა შეეძლოთ.“ მაგრამ მის ხედვას დაუპირისპირეს ისტორია „დაღმასვლის შესახებ“. შემდგომ სირთულეს წარმოადგენდა ის, რომ კომპანიის სხვადასხვა განყოფილება სხვადასხვა ისტორიით იმართებოდა, რომლებიც „დელტას“ სხვადასხვა თემას გადმოსცემდნენ. საფინანსო განყოფილების ისტორიები ასახავდნენ ახალი ტიპის ადმინისტრატორებს, რომლებიც ჰარის წასვლის შემდეგ მოიყვანეს კომპანიაში. კვლევებისა და განვითარების განყოფილების ისტორიები განსხვავდებოდა ორგანიზაციული დონეების მიხედვით. ადმინისტრატორების დონეზე „ძველი ჰარის ისტორიები“ აღიდებდა ყოფილი მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის შემოქმედებით მიღწევებს. საშუალო დონის მენეჯმენტის ისტორიები ფოკუსირებული იყო ყოველთვიურ „ოქროს საწმისის“ პრიზზე, რომელიც სცენის მიღმა გადაეცემოდა მკვლევარს, რომელმაც ყველაზე ნაკლები პოტენციალის მქონე იდეა გამოიგონა. საწარმოო დაზგებთან მდგომი მუშები ყვებოდნენ სერენდიპიტი სემზე, რომელმაც იმაზე მეტი „ოქროს საწმისის“ პრიზი მოიგო, ვიდრე ოდესმე ვინმეს მოუგია, რაც ჰარის რეჟიმს აღტაცებისა და ინოვაციის მაგალითად აქცევდა.

სხვადასხვა დონისა და განყოფილების მიხედვით, ზღაპრები ორ კონკურენტულ თემად იყოფოდა: ახალმოსულების მენეჯმენტზე ფოკუსირებას უპირისპირდებოდა კომპანიის ტრადიცია განახლების მიმართ. ახალმა მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა აღიარა ძველის და ახლის შერევის აუცილებლობა, რათა შეექმნა ისეთი კომპანია, სადაც „ინჟინრები მართვას შეძლებდნენ“. მან მოაწყო ერთგვარი პრაქტიკული სემინარი და მთელი კომპანიის მასშტაბით შეკრიბა მხოლოდ ოცდათხუთმეტი ადამიანი; აქ მან ყველანი განაცვიფრა:

დირექტორმა შეკრება გახსნა ძველი დღეების შესახებ რამდენიმე ისტორიის მოყოლით, აღწერა რა „ძველი ჰარის“ ინტენსიური მუშაობა და „გარაჟის ბრიგადა“ (ამჟამად, ცნობილი როგორც „კუროვანების კოლონია“). მას მაგიდაზე ედო ჰარის მანქანის ერთი ადრეული მოდელიც კი. ბევრ ადამიანს ეს მოდელი არც კი ენახა. იგი პრიმიტიულად გამოიყურებოდა, მაგრამ შესვენებაზე ყავის სმის დროს, „კუროვანთა კოლონიის“ წევრებმა წრე დაარტყეს ამ უძველეს არტეფაქტს და დაიწყეს ზღაპრების მოყოლა გამოუვალ მდგომარეობებზე, ჩიხებზე, გვიან დამეგებზე და გარღვევებზე. ეს მტვრიანი ძველი მანქანა გახდა ერთგვარი მაგნიტი. ქარხნის საამქროები ახალგაზრდა თანამშრომლები ზვეით ავიდნენ და ხელით ეხებოდნენ მანქანას, თან ხითხითებდნენ, როდესაც ამ მოდელს ადარებდნენ იმ პრიალა ქმნილებებს, რომლებსაც ისინი ახლა აწარმოებდნენ. მაგრამ მიუხედავად იმისა, რომ ხითხითებდნენ, მაინც გაწუმდნენ, რომ „კუროვანების კოლონიისთვის“ მოესმინათ, როდესაც მათ მიღწევების შესახებ ზღაპრების მოყოლა დაიწყეს. ეს შეიძლებოდა უბრალოდ „მოდელი“ ყოფილიყო, მაგრამ, აი, სწორედ აქედან იწყება ყველაფერი (ოუენი, 1987 წ.; გვ. 172).

შესვენების შემდეგ მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ჯგუფი ქვეჯგუფებად დაყო, რათა მათ ერთმანეთისთვის გაეზიარებინათ თავინთი მოლოდინები კომპანიასთან დაკავშირებით. როდესაც მონაწილეები დაბრუნდნენ, მათი სკამები ისე გადაჯგუფებული დახვდათ, რომ „ძველი ჰარის“ მოდელი ცენტრში იყო მოქცეული. ყველანი ერთმანეთის პირისპირ ისხდნენ. დისკუსიას უძღვებოდა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი და ერთმანეთთან აკავშირებდა ქვეჯგუფების ისტორიებს. სერენდიპიტი სემის მონაყოლი, ახალი პროდუქტის შესაძლებლობების შესახებ, ეს იყო ერთგვარი ტექნიკური ტერმინოლოგიის ცვენა:

სასტიკი ხმაური იყო, მაგრამ თავად ჯგუფი ჩუმად იჯდა. მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა ხელი ჩაავლო სემს და წრის შუაგულში წაიყვანა, სწორედ ძველი მოდელის გვერდით. აი, აქ იდგა ახლა ძველი და ახალი: წარსული, აწმყო და პოტენციალი. დირექტორმა სემს ყურში ჩასწურწულა, რომ ღრმად ჩაესუნთქა ჰაერი და დაეწყო ერთმარცვლიანი სიტყვების თქმა. იგი ასეც მოიქცა და, აი, ამ გზით, ელეგანტურს რომ ნაკლებად დაარქმევ, წარქმოქმნა ახალი კონცეფცია. იგი თავს იმტვრევდა, რა ეთქვა მოთხოვნებზე, კონკურენტებზე, საბაზრო წილზე და მალე, აი, ამ გზით, საქმეში ჩაერთო ძველი ვიცე-პრეზიდენტი ფინანსების ნაწილში. ის უკვე [საგადასახადო] დანაკარგებზე კი არ ფიქრობდა, არამედ ხმამაღლა ლაპარაკობდა იმაზე, თუ როგორ აპირებდა კაპიტალის მოძიებას, რომ მხარი დაეჭირა ახალი პროექტისთვის. ცეხის მუშებისგან შეკრულმა ჯგუფმა... დაიწყო ანალოგიური ზღაპრის მოგონება, თუ როგორ გარდაქმნიდნენ კონვეიერს ისე, რომ სემის ახალი მანქანა გაეკეთებინათ. „ოქროს საწმისის“ ხალხიც კი აღტაცებული იყო. ისინი ერთმანეთს ეუბნებოდნენ, რომ ყოველთვის იცოდნენ, რომ სერენდიპიტი სემი წარმატებას მიაღწევდა. მათ რატომღაც დაავიწყდათ, რომ სემს რეკორდული რაოდენობით ჰქონდა მიღებული მათი ჯილდო, რომ არაფერი ვთქვათ იმ ფაქტზე, რომ ეს ახალი იდეა მთელი მათი წესების მიუხედავად წარმოიქმნა (ოუენი, 1987 წ.; გვ. 173-174).

ერთმა ასეთმა მნიშვნელოვანმა მოვლენამ დამარხა წარსულის ნაწილი, მაგრამ მისი სული მაინც აღდგა და გადახადისდა, რომ მორგებოდა ახალ გარემოებებს. დამამცირებელი თემები და ისტორიები გაერთიანდნენ ერთ კომპანიაში, სადაც „ინჟინრებს შეეძლოთ ემართათ“ რენტაბელობა.

ნეგატიური წარსულისგან თავის დაღწევა

ბევრს უჭირს იმის გაგება, თუ როგორ ინარჩუნებენ უარყოფითი გმირები კულტურას. მაგრამ ნეგატიური სიმბოლოები მიმზიდველი არიან, როდესაც ადამიანებს აკლიათ უფრო დადებითი შემაკავშირებელი ფაქტორები. ასეთ კულტურულ სივრცეებში მწუხარება შეიძლება გახდეს დომინანტური რიტუალი. გაზეთის ახალი მფლობელები მიხვდნენ, რომ მათი გაზეთების შექმნა ნეგატიურ წარსულში დარჩა. ახალი, უფრო პოზიტიური დასაწყისისთვის აუცილებელი იყო ძველი ტირანებისგან და ჭრილობებისგან გათავისუფლება.

სჭირდებოდათ რა რაღაც დრამატული, ახალმა მფლობელებმა მოაწვეეს ღონისძიება და ყველა თანამშრომელი მოიწვიეს. ისინი შევიდნენ ოთახში, რომელიც სავსე იყო შავი ბუშტებით. ნაგინები მენეჯერების სურათები დამაგრებული იყო გადახდილი კუბოს თავსახურზე, რომელიც ცხვირწინ იდგა. საოცრად გაოგნებულმა თანამშრომლებმა ჩუმად დაიკავეს თავიანთი ადგილები. ცერემონია გახსნა ახალმა მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა: „ჩვენ შევიკრიბეთ დღეს, რათა დავემშვიდობოთ ამ ახალი გაზეთის ყოფილ მფლობელებს. ეს აუცილებელია, რომ რამოდენიმე სიტყვა ვთქვათ მათ შესახებ, სანამ ისინი სამუდამოდ დაგვტოვებენ“.

საჭირო დროს, ყოველგვარი კარნახის ან რეპეტიციის გარეშე, ადამიანები წამოიმართნენ თავიანთი ადგილებიდან, წინ გამოვიდნენ და სათითაოდ დაიწყეს სურათების ჩამოსხნა. მერე თითოეული მოკლედ აღწერდა „ამ ნაბუშარების“ კონტროლის ქვეშ განვლილ ცხოვრებას, ხედავდა ამ პირების სურათებს და ყრიდა კუბოში. როდესაც ყველა სურათი ჩამოიხსნა, ნიუ ორლეანის მოდურმა ჯაზის შემსრულებლებმა დაიწყეს სამკლოვიარო მესის შესრულება. კუბო ხელში აიტაცეს და გარეთ გამოიტანეს. თანამშრომლები გაყვნენ და შავი ბუშტები ცაში გაუშვეს. ამას მოჰყვა ა-ლა-ფურშეტის სტილში მოწყობილი ლანჩი, რომლის დროსაც ზევიდან ეშვებოდა ახალი კომპანიის ლოგოთი და მისი ფერების გირლიანდებით დამშვენებული საჰაერო ბუშტები.

მოგვიანებით მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა აღიარა: „რამხელა რისკი იყო. საშინლად შემეშინდა. მაგრამ ყველაფერი შეუფერხებლად წარიმართა და ახლა აბსოლუტურად სხვა ატმოსფეროა. ადამიანები ერთად საუბრობენ და იცინიან. ტირაჟი გაუმჯობესდა. ასევე გაუმჯობესდა მორალიც. ვის შეეძლო ამის „ჩაფარცხვა““

ცვლილების სტრატეგია

ფრეიმები გეთავაზობენ საკითხების საკონტროლო ჩამონათვალს, რომლებსაც ცვლილების აგენტები უნდა გაეცნონ და უპასუხონ. მაგრამ როგორ უნდა ჩავართოთ ისინი გაერთიანებულ მოდელში? როგორ უნდა წარიმართოს ცვლილების პროცესი დროში? კოტერმა, ლიდერშიფის და

ცვლილების ცნობილმა მკვლევარმა, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით შეისწავლა როგორც წარმატებული, ისე წარუმატებელი ცვლილების მცდელობა. თავის წიგნში „ცვლილების ბირთვი“ (2002 წ.; რომელიც დენ კონთან თანაავტორობით არის დაწერილი) იგი აჯამებს ყველაფერს, რაც გაიგო. მისი მთავარი გზავნილი ძალიან ჰგავს ჩვენსას. ცვლილების კუთხით განხორციელებული ბევრი მცდელობა მარცხს განიცდის, რადგან ისინი ძალიან არიან დამოკიდებული „მონაცემების შეგროვებაზე, ანალიზზე, ანგარიშების წერასა და პრეზენტაციებზე“ ნაცვლად უფრო კრეატიული მიდგომისა, რომელიც მიზნად დაისახავდა „სასარგებლო ქმედებების მასტიმულირებელი გრძნობების“ გამოყენებას (გვ. 8). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ცვლილების აგენტები მარცხდებიან მაშინ, როდესაც ისინი უმეტესად დამოკიდებული არიან მიზეზზე და სტრუქტურაზე, უარყოფენ რა ადამიანურ, პოლიტიკურ და სიმბოლურ ელემენტებს.

კოტერი აღწერს რვა საფეხურს, რომელიც მას ხშირად ხვდებოდა წარმატებულად განხორციელებული ცვლილებებისას:

1. უკიდურესი აუცილებლობის გრძნობის წარმოქმნა.
2. ხელმძღვანელი გუნდის შექმნა, რომელსაც ექნება რაღაცის შეცვლისთვის აუცილებელი უნარები, სანდოობა, კავშირები და უფლებამოსილება.
3. მხიარული ვიზუალობის და სტრატეგიის შექმნა.
4. ხედვის და სტრატეგიის სხვებისთვის გაცნობა სიტყვების, ქმედებების და სიმბოლოების მეშვეობით.
5. ბარიერების მოშლა ან ხალხისთვის წინსვლის უფლებამოსილების მიცემა.
6. პროგრესის ვიზუალური სიმბოლოების შექმნა მოკლევადიანი გამარჯვებების მეშვეობით.
7. პროცესის გაგრძელება და მისი შეწყვეტაზე უარის თქმა, როდესაც რაიმე რთულდება.
8. ახალი კულტურის სწავლება და ფორმირება, რათა ხელი შეეწყოს მოსალოდნელ ინოვაციურ საშუალებებს.

კოტერის საფეხურები აღწერენ დროში სვლის დინამიკურ პროცესს, მაგრამ არა მხოლოდ სწორხაზოვანი თანმიმდევრობით. რეალურ სამყაროში საფეხურები ერთმანეთს ფარავენ და ხანდახან ცვლილების აგენტებს უხდებათ უკანა, ადრეულ ფაზაზე დაბრუნება.

თუ კოტერის საფეხურებს ოთხ ფრეიმთან გავაერთიანებთ, მივიღებთ 18.2 გამოსახულებაზე მოცემულ მოდელს. ცხრილში ჩამოთვლილია კოტერის ყოველი საფეხური და ნაჩვენებია ნაბიჯები, რომლებიც შეიძლება ცვლილების აგენტებმა გადადგან. ყველა ფრეიმი როდი არის აუცილებელი ყოველი საფეხურისთვის, მაგრამ ყველა მათგანს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს საერთო წარმატებისთვის. მაგალითად, განვიხილოთ კოტერის პირველი საფეხური, რომელიც აჩენს გადაუდებელი აუცილებლობის გრძნობას. ადამიანური რესურსების, პოლიტიკური და სიმბოლური ფრეიმების სტრატეგიებს, ყველას ერთად, თავისი წვლილი შეაქვს. სიმბოლურად, ლიდერებს შეუძლიათ მოიფიქრონ დამაჯერებელი ისტორია და დახატონ დღევანდელი გამოწვევების ან კრიზისის სურათი და ხაზი გაუსვან იმას, თუ რატომ იქნება უმოქმედობა კატასტროფის ტოლფასი. ადამიანური რესურსების მიერ უნარების აკების, მონაწილეობის და ღია შეხვედრების

მეთოდოლოგიამ შეიძლება ხელი შეუწეოს ისტორიის გარეთ გატანას და აუდიტორიის რეაქციის შეფასებას. სცენების უკან ლიდერები შეიძლება შეხვდნენ მთავარი როლების შემსრულებლებს, შეაფასონ მათი ინტერესები და მოელაპარაკონ მათ, ან, საჭიროებას შემთხვევაში, გამოიყენონ ძალაუფლება, რათა ხალხი თავის გუნდში გააერთიანონ.

კიდევ ერთი მაგალითია, როდესაც კოტერის მესუთე საფეხური მოუწოდებს ბარიერების გაუქმებისკენ და ხალხისთვის უფლებამოსილების მიცემისკენ რომ მათ წინსვლა განაგრძონ. სტრუქტურულად ეს არის წესების, როლების, პროცედურების და მოდელების დადგენის საკითხი, რაც აფერხებს პროგრესს და მერე ცდილობს, რომ კვლავ გადააჯგუფოს ისინი. ამასობაში, ადამიანური რესურსების ფრეიმში ურჩევს ტრენინგებს, დახმარებას და რესურსებს, რათა საშუალება მისცეს ადამიანებს, რომ დახვეწონ ახალი ქცევები. სიმბოლურად რამდენიმე „საჯარო ჩამოსრჩობამ“ (მაგალითად, სამსახურიდან გაგდება, თანამდებობრივმა დაქვეითებამ ან ცნობილი ოპონენტების გაძევებამ), შეიძლება გააძლიეროს გზავნილი. წარმატებები შეიძლება აღინიშნოს საჯარო დღესასწაულებით და გამოცხადდეს ახლის დაწყება.

18.2. გამოსახულება ეს არის ილუსტრირება და არა ამომწურავი გეგმა. თითოეული სიტუაცია და ცვლილება არის უნიკალური. ცვლილების კრეატიულ აგენტებს შეუძლიათ გამოიყენონ იდეები, რათა სტიმული მისცენ აზროვნებას და წრმოსახვას, შეიუშავებენ რა მიდგომას, რომელიც ადგილობრივი გარემოებების შესაფერისი იქნება.

გამოსახულება 18.2
კოტერის ცვლილების საფეხურების რიფრეიმინგი

კოტერის ცვლილების საფეხური	სტრუქტურული ფრეიმი	ადამიანური რესურსის ფრეიმი	პოლიტიკური ფრეიმი	სიმბოლიკის ფრეიმი
1. უკიდურესი აუცილებლობის გრძნობა		ნართე მთელი ორგანიზაციის ხალხი; მოითხოვე ინფორმაცია	ქსელი მთავარ მოთამაშეებთან; გამოიყენე ძალაუფლების ბაზა	მოყვეი საინტერესო ამბავი
2. ხელმძღვანელი გუნდი	შეიმუშავე კოორდინაციის სტრატეგია	გაიარე გუნდის შექმნის სავარჯიშო, რათა გუნდს წარუძღვე	შეკრიბე გუნდში საიმედო, გავლენიანი წევრები	დანიშნე გუნდში მმართველი ოფიცერი
3. მხიარული ვიზუალობა და სტრატეგია	შეადგინე განხორციელების გეგმა		დასახე პოლიტიკური კურსი; შეიმუშავე დღის წესრიგი	მოხაზე საიმედო მომავლის ხედვა, რომელიც ორგანიზაციის ისტორიაში არის ფესვგადგმული
4. ხედვის და სტრატეგიის გაცნობა სიტყვების, ქმედებების და სიმბოლოების მეშვეობით	შექმენი სტრუქტურები ცვლილების პროცესის მხარდასაჭერად	ჩაატარე შეხვედრები, რომ გააგებინო მიმართულება და გაიგო მათი რეაქცია	შექმენი ასპარეზები; ააგე ალიანსები; ჩააცხრე ოპოზიცია	ლიდერშიფის შესამჩნევი ჩართულობა; დაწყების ცერემონიები
5. ბარიერების მოშლა, და ხალხისთვის წინსვლის უფლებამოსილების მიცემა	გააუქმე ან შეცვალე სტრუქტურები, რომლებიც ძველ მეთოდს უჭერენ მხარს	უზრუნველყავი ტრენინგი, რესურსები და დახმარება		დადგით კონტრ-რევოლუციონერების საჯარო ჩამოხრჩობის სცენები
6. ადრეული გამარჯვებები	დაგეგმე მოკლევადიანი გამარჯვებები		გამოიყენე რესურსები და ძალა, ადრეული გამარჯვების უზრუნველსაყოფად	იზეიმეთ და გამოხატეთ პროგრესის ადრეული ნიშნები
7. გააგრძელე სვლა, როდესაც რაიმე რთულდება	ხალხს დააცვეინე გეგმა			ჩაატარეთ ალგენისადმი მიძღვნილი შეხვედრები
8. ახალი კულტურა ახალი საშუალებების მხარდასაჭერად	მორაგე სტრუქტურა ახალ კულტურას	შექმენი „კულტურის“ გუნდი; ფართო ჩართულობა კულტურის განვითარებაში		დაიტრეთ წარსული; განადიდეთ რევოლუციის გმირები; ერთმანეთს გაუზიარეთ ისტორიები

რეზიუმე

ინოვაცია გარდუვალად წარმოქმნის ოთხ პრობლემას: პირველი, იგი ზემოქმედებს ადამიანების შესაძლებლობაზე, რომ თავი იგრძნონ ეფექტურებად, დაფასებულად და მაკონტოლებლად. დახმარების, ტრენინგის და პროცესში მონაწილეობისთვის შანსის მიცემის გარეშე ადამიანები ხდებიან ძლიერი ფაქტორები, რომლებიც ჩარჩენილი არიან წარსულში და ბლოკავენ წინსვლას. მეორე, ცვლილება ანგრევს არსებული როლების და ურთიერთობების მოდელებს, წარმოქმნის დაბნეულობას და გაურკვევლობას. სტრუქტურული მოდელები უნდა გადაისინჯოს და გადაჯგუფდეს, რათა მხარი დაუჭიროს ახალ მიმართულებას. მესამე, ცვლილება წარმოქმნის კონფლიქტს გამარჯვებულებსა და წაგებულებს შორის, იმათ შორის ვინც სარგებელს ნახულობს ახალი მიმართულებიდან და ვინც არ ნახულობს სარგებელს. ეს კონფლიქტი მოითხოვს ასპარეზების შექმნას, სადაც შეიძლება ჩატარდეს ხელახალი მოლაპარაკებები ამ პრობლემების შესახებ და მოხდეს პოლიტიკური რუკის ხელახლა დახაზვა. დაბოლოს, ცვლილება ცვლილებების მიმდებებს უკარგავს მნიშვნელობას. შეცვლის რიტუალები, წარსულის გამოტირება და მომავლის ზეიმი ეხმარება ადამიანებს თავი დააღწიონ ძველ მიდრეკილებებს და მიესალმონ ახლებურად კეთებას. კოტერის თანამიმდევრული ცვლილების მოდელი მოიცავს რვა საფეხურს. იგი, ფრეიმებთან ერთად, გვთავაზობს კარგად ინტეგრირებულ გეგმას, რათა ვუპასუხოთ დღევანდელ მოთხოვნებს, რომლებშიც შედის მონაწილეობითი სწავლება, გადაჯგუფება, რეორგანიზაცია, მოლაპარაკება და მწუხარება.

თავი მეცხრამეტე

ეთიკის და სულიერების რიფრეიმინგი

რას მოიგებს ორგანიზაცია, თუ მსოფლიოს დაიპყრობს, მაგრამ დაკარგავს სულიერებას?¹ „სტარბაქსის“ თავმჯდომარის პოვარდ შულცის პასუხი არის – „ბევრს არაფერს“, და აი, რატომ წამოჭრა მან ეს შეკითხვა 2007 წელს კომპანიის თითოეული წევრისთვის გაგზავნილ სამახსოვრო ბარათში, რაც აღწერილი გვაქვს ამ წიგნის მეთორმეტე თავში. „ენრონის“ შემთხვევაში პასუხი აშკარად იყო – „საერთოდ არაფერს“; კომპანიამ საბოლოოდ, ჯამში, დაკარგა როგორც სულიერება, ისე მსოფლიო, რომლის დაპყრობასაც იგი იმედოვნებდა. 1985 წელს, „ენრონი“ იყო ამერიკის უმსხვილესი ენერგეტიკული კომპანია, როდესაც კენეტ ლეი გახდა მისი მთავარი ადმინისტრატორი. ამ დროისთვის ეს იყო სოლიდური, მაგრამ უინტერესო ბიზნესი. მრეწველობის ამ დარგში იგი მძლავრი კონკურენტი იყო, მაგრამ მოთხოვნა იყო დაბალი, ხოლო მოგება, გაზზე ფასის მერყეობის შესაბამისად, იცვლებოდა (ბოდილი და ბრუნერი, 2002 წ.). დერეგულაცია ნელ-ნელა იკვეთებოდა, ქმნიდა რა საფრთხესაც და შესაძლებლობებსაც. ლეიმ, რომელიც ისეთივე ჭკვიანი იყო, როგორც გენიალური, გააკეთა ის, რასაც მთავარი აღმასრულებელი დირექტორებისგან მოელოდნენ: დაიწყო ბიზნესის გაზრდისა და აქციების ფასის გაბერვის გზების ძიება. თხუთმეტ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში ის განსაკუთრებულად წარმატებული იყო. ერთ დროს მიძინებული კომპანია მსოფლიოს უმსხვილეს ენერგორესურსებით მოვაჭრე კომპანიად გადაიქცა; „ენრონის“ საბაზო ღირებულება გაიზარდა და 1985 წელს არსებული 2 მილიარდი ამერიკული დოლარიდან, 2001 წლის შუა პერიოდში 70 მილიარდ ამერიკულ დოლარს მიაღწია.

„ენრონი“ ყველაზე დიდ ემოციურ აღელვებას ბიზნესის ახალი და უნიკალური მოდელი იწვევდა. მიღებში გაზის მხოლოდ დატუმბვის ნაცვლად, კომპანიამ შეიცვალა ფუნქცია და ბითუმად მოვაჭრეც, ანუ სხვადასხვა საქონელზე გარიგებების დადების ორგანიზატორი გახდა. თავდაპირველად აქცენტი გაკეთდა ენერგეტიკაზე, მაგრამ „ენრონი“ თანდათანობით გაფართოვდა და შეიჭრა ისეთ მრავალფეროვან სფეროებში, როგორც იყო ცუდი ამინდისგან დაზღვევის ფართომასშტაბიანი და ეზოთერული ფორმა. 2000 წლისთვის ძველი მილსადენები „ენრონის“ შემოსავლებისა და მოგების მხოლოდ, დაახლოებით, ერთ მეხუთედს შეადგენდნენ. დანარჩენი მოდიოდა ახალი „სავაჭრო“ ბიზნესიდან, რომელმაც

მოიხიდა „ენრონის“ თანამშრომლების ახალი სახეობა გონებაგახსნილი ახალგაზრდებისა, რომლებიც სწრაფად უბამენ ფეხს ბიზნესის და ფინანსების თანამედროვე დონეს.

მილსადენის სტაბილურ ბიზნესს მართავდნენ მენეჯერები, რომლებსაც მრეწველობის ამ დარგში მრავალწლიანი გამოცდილება ჰქონდათ. წარმატებისთვის მთავარ ფაქტორს წარმოადგენდა სანდოობა და ოპერატიული ეფექტიანობა. ხელფასი მიბმული იყო სამუშაო სტაჟთან. ახალი სავაჭრო ოპერაციები უფრო დიდ რისკს უკავშირდებოდა, რამაც „ენრონი“ „ველური დასავლეთის“ ტოლფას ბიზნესში ჩართო. აგრესიულ გამოცდილ მსროლელებს, რომლებსაც ჰყოფნიდათ გამბედაობა და ჭკუა, რომ დაეტაცათ ნებისმიერი ნადავლი, რისი შოვნაც შეიძლებოდა, დიდი ჯილდოები ელოდათ. „ენრონის“ გადახდების ძველმა სისტემამ გზა დაუთმო მაღალეფექტიანი მუშაკებისთვის უზარმაზარ ბონუსებისა და გულუხვი საფონდო ოფციონების მიცემას. ამას აკვირვებდა კორპორაციული თვითმფრინავები და ხელგაშლილი წვეულებები, რომლებსაც ამშვენებდა 500 დოლარიანი შამპანურის ბოთლები და სტრიპტიზორები, რომლებიც კიდევ უფრო მეტი ღირდნენ (რობერტსი და ტომასი, 2002 წ.). როგორც ჯეიმს ო'ტულმა აღნიშნა: „ენრონიში“ იყო უამრავი ბავშვი, ისინი თავისუფლად დარბოდნენ, უფროსების ყოველგვარი ზედამხედველობის გარეშე“ (ბირნი, ფრანსი და ზელნერი, 2002 წ.; გვ. 1).

ადვილია ბუმის დროს სამთო-მომპოვებელ ქალაქში ოქროს ციებით დაავადება და ასე დაავადდა „ენრონის“ მრავალი აგრესიული ახალგაზრდა პიონერი. ერთ-ერთი იყო ტიმოთი ბელდენი, ოცდაათოთხმეტი წლის ახალგაზრდა კაცი, რომელიც იყო „ენრონის“ ორეგონის შტატის ქალაქ პორტლენდის ოფისის ენერგეტიკული რესურსებით ვაჭრობის დეპარტამენტის უფროსი. ბელდენის მიერ გამოთქმულმა ბონუსებმა 2001 წელს 5 მილიონი ამერიკული დოლარი შეადგინა. ერთი წლის შემდეგ იგი დათანახმდა ამ თანხის რაღაც ნაწილის კალიფორნიის შტატისთვის გადაცემას, აღიარა რა თავი დამნაშავედ კალიფორნიის ენერგოკრიზისით უკანონოდ მანიპულირების საქმეში: „თავის საპასუხო განცხადებაში ბოლდენმა აღიარა, რომ სხვებთან ერთად მუშაობდა იმ სავაჭრო ტაქტიკაზე, რომელმაც კალიფორნიის ენერგორესურსების ყიდვისა და გადაცემის კომპლექსური სისტემა ეფექტურად გარდაქმნა ფიქციურ სამყაროდ, რომელსაც თან ახლდა გადაცემის თაღლითური განრიგი, გადამცემი ხაზების წარმოსახვითი გადატვირთვა და „შტატის გარეთ არსებული“ ენერჯის მაქინაციური გაყიდვები, რაც სინამდვილეში თავად კალიფორნიიდან მოდიოდა“ (აიხენვალდი და რიხტელი, 2002 წ.; გვ. C1).

როდესაც „ენრონის“ ზოგიერთმა ახალმა საბადომ მხოლოდ „სულელების ოქრო“ გამოუშვა, კომპანიის ფინანსურმა ჯადოქრებმა სცადეს თამაშის გაგრძელება. ფანტასტიკურმა ფინანსურმა მანევრებმა გაბერა შემოსავლები და დამალა ვალი, მათი აზრით, უმეტესად დამოუკიდებელ პარტნიორულ კომპანიებზე აქტივების მიყიდვის მეშვეობით, რომლებსაც „ენრონის“ მთავარი ფინანსური ოფიცერი ენდრიუ ფასტოვი აკონტროლებდა. ამ კომპანიებმა სესხები აიღეს ბანკებიდან და საბროკერო კომპანიებიდან, ხოლო „ენრონმა“ გარანტიები გასცა სესხებზე (აიხენვალდი, 2002b). ფულის ერთი ჯიბიდან მეორეში გადატანამ მოკლე პერიოდში კიდევ უფრო გაზარდა „ენრონის“ საფინანსო ანგარიშგების უწყისი, მაგრამ საბოლოოდ, ჯამში,

კომპანიის გარესაბალანსო უწყისის თაღლითური მანევრები თავად მას მიუბრუნდა ბუმერანგივით და კომპანია გაკოტრდა.

ამ ტრაგედიის მთავარ გამომწვევეს წარმოადგენდა ის, რომ კომპანიამ მხედველობის არიდან გაუშვა მთავარი, ის თუ რას წარმოადგენდა ან რა იყო მისი დანიშნულება. როგორც არი დე გესმა აღნიშნა, კომპანიებს „ისევე სჭირდებათ მოგება, როგორც ნებისმიერ ცოცხალ არსებას სჭირდება ჟანგბადი. ეს არის ცოცხლად დარჩენისთვის აუცილებელი პირობა, მაგრამ ეს არ არის ცხოვრების მიზანი“ (დე გესი, 1995 წ.; გვ. 29). „ენრონის“ ისტორია არ არის ერთადერთი. წლების განმავლობაში მთელ მსოფლიოში მრავალჯერ ჰქონდა ადგილი კორპორაციულ ამოფრქვევებს. რა უნდა გააკეთონ მენეჯერებმა და ორგანიზაციებმა მორალური გადახრის ასეთი განუხომელი მდგომარეობის გამო? ამ თავში ჩვენ ვამტკიცებთ, რომ ეთიკამ უნდა დაისადგუროს *სულში*, ხასიათის საფუძვლებში, რომელიც ამაგრებს ძირითად მრწამსსა და ფასეულობებს. ჩვენ განვიხილავთ, თუ რატომ არის სული მნიშვნელოვანი და როგორ ამყარებს იგი სულიერ მრწამსსა და ეთიკურ ქცევას. შემდეგ ჩვენ წარმოვადგენთ ლიდერშიფის ეთიკის არაერთგვაროვან სურათს.

სული და სულიერება ორგანიზაციებში

რა აკლდა „ენრონს“ აშკარა გახდება, თუ მას ფარმაცევტულ გიგანტ „მერკს“ ამერიკის ერთ-ერთ ყველაზე წარმატებულ ფირმას, შევადარებთ. „მერკის“ მიხედვით, მისი მთავარი მიზანი მოგების მიღებაზე მეტად, ადამიანის სიცოცხლის დაცვა და გაუმჯობესებაა. კეთილშობილური გრძნობაა, მაგრამ აისახება კი ის კომპანიის მთავარ გადაწყვეტილებებსა და ყოველდღიურ საქმიანობაში? უმეტესწილად კი, თუმცა „მერკმა“ ბოლო წლებში არაერთხელ დაიმსახურა კანონიერი კრიტიკა იმის გამო, რომ დაგვიანებით აღიარა, რომ მისი ყველაზე კარგად რეალიზებადი ზოგიერთი წამალი ჯანმრთელობისთვის სარისკო იყო, მაგალითად „ვიოქსი“ (ფილდერი, 2005 წ.). მაგრამ „მერკს“ ასევე შეუძლია მიუთითოს რამდენიმე შემთხვევაზე, როდესაც წამლებს ზარალით ყიდდა ან სულაც ისე გასცემდა, რათა შეესრულებინა კომპანიის მთავარი ფასეულობა, პაციენტების პირველ ადგილზე დაყენება. ერთ, ყველასათვის კარგად ნაცნობ, შემთხვევაში, „მერკს“ უნდა გადაეწყვიტა შეექმნა და სარეალიზაციოდ გაეტანა თუ არა ონქოცერკოსის (მდინარის სიბრმავის) წამალი, რომელიც მესამე მსოფლიოს ქვეყნების უღარიბესი მოსახლეობის დაავადებას წარმოადგენდა. რენტაბელობის თვალსაზრისით, არჩევანი გასაგები იყო: ამ წამალს მოგების მოტანის მცირე შანსი ჰქონდა. მოგებაზე ორიენტირებული კომპანიებისთვის ასეთი გადაწყვეტილების მიღება სისულელე იქნებოდა. „მერკმა“, რომელიც მართლაც ჯანმრთელობაზე იყო ორიენტირებული, შექმნა ეს წამალი და იგი უფასოდ გასცა. კომპანიის ფასეულობებისადმი ერთგულებამ გაუადვილა მას გადაწყვეტილების მიღება, – აღნიშნა მოგვიანებით კომპანიის მთავარმა აღმასრულებელმა დირექტორმა.

ამისგან განსხვავებით, „ენრონში“ ტყე ჭკვიანი ადამიანებით იყო საესე, მაგრამ იქ არ იყო ჭეშმარიტად ბრძენი ხალხი, ან ვინმე, რომელიც იტყოდა „საკმარისია“ (ჯონ ოლსონი, ციტირებულია ეიხენვალდის წიგნში, 2002a, გვ. A26). ზოგიერთ ჩვენგანს ისეთი ძლიერი ეთიკური მრწამსი აქვს, რომ მნიშვნელობა არა აქვს სად მუშაობ, მაგრამ ბევრ ჩვენგანს ახასიათებს მერყეობა და სიტუაციაზე მორგება ან დაცლა, რას ეტყვიან სამსახურში

კოლეგები იმის შესახებ, თუ რა გააკეთოს და რა არ გააკეთოს. „ენრონმა“ დაკარგა თავისი მორალური მიზანი და ვერ უზრუნველყო თანამშრომლების ეთიკური საყრდენი. ზოგიერთი ციხეში ჩაჯდა, ხოლო მრავალი მათგანის კარიერას და ღირსებას ზიანი მიაღება.

ბევრი დავობს იმის შესახებ, გაანჩიათ თუ არა ორგანიზაციებს სული, მაგრამ არსებობს სულ უფრო მეტი მტკიცებულება იმისა, რომ სულიერება გრძელვადიანი წარმატების უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს. „სულის“ განმარტებისას ლექსიკონები იყენებენ ისეთ ტერმინებს, როგორცაა „გამაცოცხლებელი ძალა“, „არამატერიალური არსი“ და „სულიერი ბუნება“. ორგანიზაციასთან, ჯგუფთან ან ოჯახთან მიმართებით, სული შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც ხასიათის გადამწყვეტი თვისება, ღრმა რწმენა იმისა, თუ ვინ ვართ, რა გვადელებს და რისი გეწამს ყველაზე მეტად. „მერკს“ ეს ჰქონდა. „ენრონს“ – არა. „სტარბაქსს“, კი აწუხებს მისი დაკარგვის შესაძლებლობა.

რატომ უნდა აღვვებდეს ორგანიზაციას – კომპანიას, სკოლას ან სახელმწიფო უწყებას – სულის საკითხი? მრავალი ორგანიზაცია ან ავტორები, რომლებიც მენეჯმენტის თემებზე წერენ, ან დასცინიან ამ თემას, ან საერთოდ იგნორირებას უკეთებენ მას. მაგალითისთვის შეიძლება მოვიყვანოთ ორი ბესტსელერი სტრატეგიის შესახებ, ტრეისის და ვიერსემას წიგნი „საბაზრო ლიდერების დისციპლინა“ (1995 წ.), ასევე ჰამელის და პრაპალადის წიგნი „შეჯიბრი მომავლისთვის“ (1994 წ.), სადაც ავტორები „Southwest Airlines“-ის უზარმაზარ წარმატებას მის სტრატეგიულ ოსტატობას უკავშირებენ. მაგრამ კომპანიის დამფუძნებელმა, ჰერბ კელეჰერმა შემოგვთავაზა აბსოლუტურად განსხვავებული განმარტება იმისა, თუ რა ამუშავებს „Southwest“-ს: რომ ეს არიან ადამიანები, იუმორი, სიყვარული და სულიერება. „მარტივად რომ ვთქვათ, კელეჰერი აღიღებს და პატივს სცემს თავის თანამშრომლებს და მას სიყვარული უბრუნდება, როგორც თვითონ ებახის, ემოციების სპონტანური, ხალისიანი ამოფრქვევით“ (ფარკასი და დე ბეკერი, 1996 წ.; გვ. 87). კელეჰერის სტილი მართლაც რომ უნიკალური იყო: აღდგომის დღესასწაულზე, იგი თვითმფრინავის საყარძლებს შორის გასაფლავებში დადიოდა სააღდგომო კურდღლის ფორმაში გამოწყობილი, ხოლო წმინდა პატრიკის დღის აღსანიშნავ ზეიმზე იგი ელფი ლეპრეკონის ტანსაცმელს იცვამდა. როდესაც „Southwest“-მა საკრამენტოს მიმართულებით ახალი მარშრუტების განხორციელება დაიწყო, კელეჰერმა პრესკონფერენციაზე, ოთხ თინეიჯერთან ერთად, რომელთაგან ორს მუტანტი ნინძას და ორს კი პამიდურის კოსტიუმები ეცვათ, რეპის სტილის სიმღერა შეასრულა“ (ლევერინგი და მოსკოვიცი, 1993 წ.; გვ. 413).

მაგრამ კელეჰერის თავბრუდამხვევი მხიარულება „Southwest“-ის წარმატებების ისტორიის მხოლოდ ერთი ნაწილია. სული, ანუ „Southwest –ის სულიერების“ ბირთვი, საერთო იყო მთელი კომპანიის მასშტაბით. კელეჰერმა განაცხადა, რომ კომპანიაში ყველაზე მნიშვნელოვან ჯგუფს წარმოადგენდა „კულტურის კომიტეტი“, რომელიც სამოცდაათი ადამიანისგან შედგებოდა და სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომლებისგან დაკომპლექტდა; მისი მიზანი იყო კომპანიის ფასეულობების და სულიერების დაცვა და შენარჩუნება. კელეჰერის დავალება კომიტეტის მიმართ იყო, რომ „ეტარებინათ „Southwest Airlines“-ის სულიერი გზავნილი“ (ფარკასი და დე ბეკერი, 1996 წ.; გვ. 93). არსებობდა უამრავი სკეპტიკოსი, ხოლო კონკურენტი ავიასახეების ადმინისტრატორები წუწუნებდნენ: „... Southwest“ ჰერბის

სისულელეებით იმართებაო“ (პეტცინგერი, 1995 წ.; გვ. 284). მაგრამ წლები გადიოდა და „Southwest“ იზრდებოდა, ხოლო მისი რენტაბელობა ყველაზე მაღალი იყო მრეწველობის ამ დარგში.

სულ უფრო მეტი წარმატებული ლიდერი იცავს კელეჰერის მსგავს პრინციპებს. ბენ კოენი, ნაყინის კომპანიის „Ben and Jerry’s Homemade“-ის თანადაფუძნებელი ამბობს: „როდესაც სიყვარულს გაცემ, სიყვარულსვე მოიპოვებ. მე ვამტკიცებ, რომ ბიზნესს ისეთივე სულიერი განზომილება ახასიათებს, როგორც – ადამიანების სიცოცხლეს“ (ლივერინგი და მოსკოვიცი, 1993 წ.; გვ. 4). „IBM“-ის ლოუ გერსტნერი და „სტარბაქსის“ ჰოვარდ შულცი სრულიად იზიარებენ ამ გრძნობებს, აკთებენ რა აქცენტს კულტურასა და სულიერებაზე.

დოკუმენტები ამტკიცებს, რომ რაც უფრო ღრმად ჩასწვდები ადამიანის ენერჯიას, მით მეტს ამოიღებ. კოლინსმა, პორასმა (1994 წ.) და დე გესმა (1995 წ.) დაადგინეს, რომ კორპორაციების გრძელვადიანი წარმატების მთავარი მახასიათებელი იყო იდეოლოგია, რომლის დევიზი იყო „მეტი, ვიდრე მოგება“ და რომელიც კომპანიის შიგნით დასაქმებულ ადამიანებს „მიმართულებებსა და შთაგონებას სთავაზობდა“ (კოლინსი და პორასი, 1994 წ.; გვ. 48, 88). როდესაც ავთენტიკურია და თანაც ყოველდღიური ცხოვრების ნაწილს შეადგენს ისეთი მთავარი იდეოლოგიები, როგორცაა სიყვარული – „Southwest“-ში და ადამიანების სიცოცხლის დაცვა – „მერკში“, ისინი კომპანიის სულს ქმნიან.

სული და ეთიკა ერთმანეთზეა გადაჯაჭვული. ბოლო ათწლეულებს საზოგადოების სამსჯავროზე მუდმივად გამოჰქონდათ მსხვილი კორპორაციების სკანდალები, რომლებიც არაეთიკურ, თუ უკანონო არა, ქმედებების ჩადენაში იყვნენ მხილებულნი. ასე იყო 1980-იან წლებში, როდესაც ბიზნესში, ათი წლის განმავლობაში, ბატონობდა ქონების დატაცება და კორუფცია. შემდეგ ეს განმეორდა 2001 და 2002 წელს მომხდარი სკანდალების დროს, ისევე როგორც 2007-2008 წლებში მომხდარი სუბსტანდარტული იპოთეკური სკანდალების დროს. მცდელობა, რომ არსებული ეთიკური ვაკუუმისთვის რაიმე მოხერხებინათ, მენეჯმენტში უნამუსოების მოსვლა-წასვლასთან ერთად სუსტდებოდა და იძირებოდა. ერთმა შემოგვთავაზა, რომ ამის შევლა პროფესიული გადამზადების პროგრამებზე მეტი ყურადღების გამახვილებით შეიძლებოდა. მეორემ კი – კორპორაციული ეთიკის შესახებ განცხადებების მოკლევადიანი ფრქვევა დაიწყო. მესამე ითხოვდა უფრო ძლიერი იურიდიული და მარეგულირებელი მექანიზმების ამუშავებას, როგორც იყო „კანონი საგარეო კორუფციის შესახებ“, რომელიც აშშ-ის კორპორაციებს, ბიზნესის მოპოვების ან შენარჩუნების მიზნით, უცხოელი ოფიციალური პირების მოქრთამვას უკრძალავდა. ან ითხოვდა „SOX“-ის ანუ „სარბენანს-ოქსლის 2002 წლის კანონის“² ამოქმედებას, რომელშიც მოცემული იყო რამდენიმე ღონისძიება, თადლითობის წინააღმდეგ ბრძოლის და კორპორაციული გამჭვირვალობის ზრდის შესახებ.

ეს მნიშვნელოვანი ინციატივებია, მაგრამ ისინი მხოლოდ ზედაპირს ეხებიან. სოლომონი მოითხოვს უფრო ღრმა, „არისტოტელურ ეთიკას“:

თავად ბიზნესში, როგორც ასეთში, ძალზე ცოტა რამ არის სასიამოვნო („თამაშის“ მეტაფორის მთავარი ღირსება), რადგან

ბიზნესი ვულგარული პირადი ინტერესების საკითხი კი არ არის, არამედ – საზოგადოების სასიცოცხლო ინტერესი; ღირსეული თვისებები კი, რომელთა გამოც ვიღაც თავის პირად ცხოვრებაში ამაყობს, იმის ანალოგიურია, რაც კარგი ბიზნესისტის არის არსებითი. ესაა პატიოსნება, საიმედოობა, გამბედაობა, ლოიალურობა, კეთილსინდისიერება. შესაბამისად, არისტოტელეს ცენტრალური ეთიკური ცნება არის „ბედნიერების“ (ან, უფრო ზუსტად, ევდემონიზმის, რომლის უკეთესი თარგმანი იქნებოდა „აყვავების“ ან „წარმატების“) ერთიანი, ყველაფრის მომცველი ცნება. ამის აზრი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანის ცხოვრება განიხილო როგორც ერთი მთლიანობა, არ განასხვავო პირადული და სახელმწიფო, ან პროფესიული, ან მოვალეობა და სიამოვნება [1993 წ.; გვ. 105].

სოლომონი შეჩერდა ტერმინზე *არისტოტელური*, რადგან მისი მიზანი არ არის გაგაცნოს მართვის ყველაზე ბოლო, უახლესი თეორია ან მეთოდოლოგია. პირიქით, უბრუნდება რა წარსულს, იგი შეგვახსენებს არსებულ პერსპექტივას და დებატებს. მთავარ მოტივს წარმოადგენს, რომ არ დაგვერდნოთ მხოლოდ ექსპერტების და სემინარების ახალ ტალღას ან არ დავიწყეთ კიდევ ერთი, უფრო დეცენტრალიზებული ნგრევა. „აუცილებელია ხაზი გაესვას უწყვეტობის და სტაბილურობის, მკაფიო ხედვის და მიზნის მუდმივობის, კორპორაციული ლოიალურობისა და ადამიანების პატიოსნების მნიშვნელობას“ (1993 წ.; გვ. 104). სოლომონი შეგვახსენებს, რომ ეთიკა და სული კარგი ცხოვრების, ისევე როგორც წარმატებული ორგანიზაციის მართვის, არსებითი ფაქტორებია. დასაბამიდან გვთავაზობდნენ მსოფლიოს ფილოსოფიური და სულიერი ტრადიციები ჭკუასა და გონებას, რათა ჩვენი მცდელობა წარგვემართა ორივე მიზნის მიღწევისთვის აუცილებელი გზების ძიებისკენ.

გამოსახულება 19.1

ეთიკის რიფრეიმინგი

ფრეიმი	მეტაფორა	ორგანიზაციული ეთიკა	ლიდერშიფის წველი
სტრუქტურული	ფაბრიკა	უნარი	აგტორობა
ადამიანური რესურსების	გაფართოებული ოჯახი	მზრუნველობა	სიყვარული
პოლიტიკური	ჯუნგლი	სამართლიანობა	ძალაუფლება
სიმბოლიკის	ტაძარი	რწმენა	მნიშვნელობა

ჩვენ ხაზი გავუსვით ოთხ ფრეიმს, როგორც კოლექტიური მცდელობის გაგებისთვის აუცილებელ კონცეპტურ ლინზებს და მათზე გავლენის მოხდენის ინსტრუმენტებს. ჩვენ ფოკუსირებული ვიყავით ლიდერების თავსა და ხელებზე. ორივე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია. მაგრამ ასეთივე მნიშვნელოვანია ადამიანის გული და სულიც. ფრეიმებს ახასიათებთ ეთიკური ერთობების შექმნის და ლიდერშიფის

ფაბრიკა: სრულყოფილება და ავტორობა

ორგანიზაციები, ჩვენი ერთ-ერთი უძველესი წარმოდგენით არიან ფაბრიკები, წარმოების პროცესში: კარებში შემოდის ნედლეული მასალა (ფოლადი, მიწის თხილი, ან ხუთი წლის ბავშვი) და გადის მზა პროდუქცია (მაცივრები, მიწის თხილის კარაქი, ან განათლებამიღებელი მოსწავლე). ფაბრიკის ეთიკური იმპერატივი არის სრულყოფილება: სამუშაოს შესრულების უზრუნველყოფა რაც შეიძლება ეფექტიანად და კარგად, რათა წარმოებული იყოს მაღალი ხარისხის პროდუქცია. 1982 წელს, მას შემდეგ, რაც პეტერსის და ვატერმანის ცნობილი წიგნი გამოიცა, თითქმის ყველამ დაიწყო სრულყოფილების ძიება, თუმცა ხარვეზებიანი პროდუქცია და საშუალო დონის მომსახურება შეგვახსენებდა, რომ ნადირობიდან ყოველთვის ნადავლით დატვირთულები არ ბრუნდებიან სახლში.

უკმაყოფილების ერთ-ერთი წყარო ისაა, რომ სრულყოფილება უფრო მეტს მოითხოვს, ვიდრე მენეჯმენტის მხრიდან წამოსული წმინდა წყლის ქადაგებები; იგი საწარმოს ყველა დონეზე მოითხოვს ვალდებულებასა და ავტონომიურობას. როგორ უნდა შეუწყონ ხელი ლიდერებმა ასეთ ვალდებულებასა და ერთგულებას? როგორც ადრე აღვნიშნეთ, „ლიდერობა ეს არის რაღაცის გაცემა. ლიდერშიფი ეს არის ეთიკა, საჩუქარი საკუთარი თავისთვის“ (ბოლმანი და დილი, 2001 წ.; გვ. 106). სრულყოფილების შექმნისა და შენარჩუნებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ავტორობის ნიჭს:

ავტორობის მინიჭება საზღვრებს შიგნით სივრცეს უზრუნველყოფს. მაგალითად, ორკესტრში მუსიკოსები ასრულებენ ინდივიდუალურ პარტიებს მუსიკალური პარტიტურის და იმ ინტერპრეტაციული გამოწვევების პარამეტრებში, რომლებსაც დირიჟორი სთავაზობთ. ავტორობა თავის მხრივ ატრიალებს პირამიდას. ლიდერები ზრდიან თავიანთ გავლენას და აკებენ უფრო პროდუქტიულ ორგანიზაციებს. მუშახელი განიცდის კმაყოფილებას კრეატიულობის, ოსტატობის და კარგად შესრულებული სამუშაოს გამო. წარსულს ჩაბარდა ტრადიციული მეტოქეობრივი ურთიერთობები, როდესაც ზემდგომები ცდილობენ გაზარდონ კონტროლი, ხოლო ხელქვეითები ყოველ ნაბიჯზე ეწინააღმდეგებიან მათ. ადამიანების ნდობა, რომ პრობლემები გადაწყვიტონ, წარმოქმნის უფრო მაღალი დონის მოტივაციას და პრობლემების გადაჭრის უკეთეს გზებს. ლიდერის პასუხისმგებლობაა შექმნას პირობები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ავტორობას. ადამიანებს უნდათ დაინახონ, რომ მათ შრომას აქვს მნიშვნელობა და შედეგი, რათა იგრძნონ პირადი ანგარიშვალდებულება თავიანთი ძალისხმევის შედეგებზე და მოახდინონ რეაგირება, რომელიც მათ თავისი შრომის შედეგებს გააგებინებს (ბოლმანი და დილი, 2001 წ.; გვ. 111-112).

„Southwest Airlines“ გვთავაზობს ავტორობის საინტერესო მაგალითს. მის პარტნიორებს აქვთ სტიმული, რომ მშვიდად იგრძნონ თავი, გაერთონ და რაც ყველაზე მთავარია, გამოიყენონ თავისი იუმორის გრძნობა. მხოლოდ

„Southwest“-ში შეიძლება გაიგონოთ აუცილებელი „FAA“ (უსაფრთხოების ინსტრუქცია), რომელსაც პოპულარული სიმღერის მელოდიაზე ასრულებენ ან იმპროვიზებული იუმორით შეზავებული რუტინული გამოსვლით გადასცემენ („თუ რომელიმე თქვენგანს სურს მოწვევა, გთხოვთ გადაინაცვლოთ ჩვენი თვითმფრინავის ფრთის სალონში, სადაც შეგეძლება ნახოთ მხატვრული ფილმი „ქარწალებულნი“). ეს თითქოს ძალიან ზედაპირულია ისეთი სერიოზული რაღაცისთვის, როგორცაა უსაფრთხოების შესახებ განცხადების გაკეთება? პირიქით: ეს არის საშუალება, მგზავრებს ყურადღება მიაქცევიან გზავნილზე, რომელსაც ისინი, როგორც წესი, იგნორირებას უკეთებენ. რასაკვირველია, ეს არის საშუალებაც რეისის მონაწილეების გასართობად რომ თავი იგრძნონ შემოქმედებითად და არა რაღაც დაწერილი მექანიკური რუტინის შემსრულებლებად.

ოჯახი: „მზრუნველობა და სიყვარული“

მზრუნველობა – ერთი ადამიანის თანაგრძნობა და წუხილი მეორის მიმართ – არის როგორც ოჯახის ერთად შენარჩუნების პირდაპირი მიზანიც ისე ეთიკური შემაკავშირებელიც. მშობლები ზრუნავენ შვილებზე და საბოლოოდ, შვილები ზრუნავენ თავიანთ მშობლებზე. თანაგრძნობით აღსავსე ოჯახი ან გაერთიანება მოითხოვს მსახურ ლიდერებს, რომლებიც იზრუნებენ თავიანთი წევრებისა და დაინტერესებული მხარეების მოთხოვნილებებსა და სურვილებზე. ეს ქმნის ლიდერების მასტიმულირებელ ვალდებულებას: გაიგონ და უზრუნველყონ კოლექტიური კეთილდღეობის მართვა. მსახური ლიდერის მთავარი ნიჭი სიყვარულია.

სიყვარული დიდ დეფიციტს წარმოდგენს თანამედროვე კორპორაციათა უმეტესობაში. მენეჯერების უმეტესობა არასოდეს იყენებს იმაზე უფრო ღრმა შინაარსის სიტყვას, ვიდრე არის საჭმელი, ოჯახი, ფილმები ან თამაშები. ისინი გაურბიან სიყვარულის უფრო სიდრმისეულ მნიშვნელობებს, ეშინიათ როგორც მისი ძალის, ისე მასთან დაკავშირებული რისკების. მზრუნველობა იწყება გაცნობით. იგი მოითხოვს მოსმენას, გაგებას და მიღებას. იგი ვითარდება აღტაცების, პატივისცემის და საბოლოოდ სიყვარულის უფრო სიდრმისეული შეგრძნებით. სიყვარული არის მზადყოფნა, რომ მოიპოვო ვინმეს გული და გახსნა იგი. ღია გული მგრძნობიარეა და დაუცველი. მგრძნობიარობის დაპირისპირება საშუალებას გვაძლევს ჩამოვიხსნათ ჩვენი ნიღაბი, თბილად შევხვდეთ ერთმანეთს და ერთმანეთისთვის ვიყოთ. ჩვენ განვიცდით ერთიანობის გრძნობას და კმაყოფილებას ამ ნებაყოფლობითი, ადამიანური გრძნობების ურთიერთგაცვლით, რაც ფორმას აძლევს „საზოგადოების სულს“ (ვიტმაიერი, 1993 წ.; გვ. 81).

„Southwest Airlines“-ში ღიად საუბრობენ სიყვარულზე. როგორც პრეზიდენტი კოლინ ბარეტი იხსენებს: „სიყვარული არის სიტყვა, რომელსაც ხშირად არ ახსენებენ კორპორაციულ ამერიკაში, მაგრამ ჩვენ თავიდანვე გამოვიყენეთ იგი „Southwest“-ში. სიტყვა *სიყვარული* ჩაქსოვილია კულტურაში. ისინი ფრინდებიან დალასის „სიყვარულის მინდვრიდან“; მათი სიმბოლო ნიუ იორკის საფონდო ბირჟაზე არის „LUV“; თანამშრომლების საინფორმაციო ბიულეტენს ჰქვია „Luv Lines“; ხოლო მათი ოცი წლის იუბილესადმი მიძღვნილი სლოგანი იყო: „თქვენი სიყვარულის ოცი წელი“ (ლივერინგი და მოსკოვიცი, 1993 წ.). ისინი ატარებენ ყოველწლიურ ცერემონიას „გულის გამირები“, რათა დააჯილდოონ „Southwest“-ის ოჯახი, რომლის მოვალეობის გრძნობა თვით „Southwest“-ის მოვალეობის გრძნობაზე მაღლაა და სცილდება კიდევ მას. რასაკვირველია, ყველა ოჯახში არის

აღმასვლა და დაღმასვლა, რასაკვირველია, საავიაციო ინდუსტრიაშიც ხდება იგივე. ცხოვრებისეული აღმასვლებისა და დაღმასვლების გავლით სიყვარული აკავშირებს ადამიანებს – როგორც თანამშრომლებს, ისე მგზავრებს – მზრუნველ საზოგადოებაში.

ლევო შტრაუსს მზრუნველობის საკითხი თავში მაშინ მოუვიდა, როდესაც კომპანიის ეთიკური პრინციპების (პატიოსნება, სამართლიანობა, სხვების პატივისცემა, თანაგრძნობა, დანაპირების შესრულება და კეთილსინდისიერება) გამოყენება სცადა უცხოელ ქვემოიჯარეებთან მუშაობისას წამოჭრილი ურთულესი დილემების გადასაჭრელად. როგორ უნდა დაებალანსებინა კომპანიას ადგილობრივ თანამშრომლებზე ზრუნვა ოკეანის გადაღმა მყოფ მუშებზე ზრუნვასთან? უცხოელი ქვემოიჯარეების ხელფასი და სამუშაო პირობები იმაზე ნაკლებიც რომ ყოფილიყო, რაც შეერთებულ შტატებში იყო, ხელქვეითის სამუშაო ხომ სჯობდა სულ უსამსახურობას? შეიკრიბა სამუშაო ჯგუფი, რათა მოეგროვებინა მონაცემები და ჩამოეყალიბებინა სახელმძღვანელო მითითებები ეთიკურ მუშაობასთან დაკავშირებით. ჯამში, კომპანიას რამდენიმე მკაცრი გადაწყვეტილების მიღება მოუწია. იგი გახდა პირველი ამერიკელი ტანსაცმლის კომპანია, რომელმაც შეიმუშავა სამუშაო პირობების სტანდარტების მთელი კრებული ოკეანის გადაღმა მოქმედი ქარხნებისთვის. 1993 წლის დასაწყისში, ხუთი წლის მუშაობის შემდეგ, იგი წამოვიდა ჩინეთიდან ადამიანის უფლებების შელახვის გამო, მიუხედავად უდიდესი საბაზრო პოტენციალისა. ბანგლადეშის ქარხანაში, სადაც არასრულწლოვანი ბავშვები ჰყავდათ დასაქმებული, ლევო შტრაუსმა ისე მოაწყო, რომ ბავშვები სკოლებში დააბრუნა, ხოლო ქვემოიჯარე აგრძელებდა მათთვის ხელფასის გადახდას (ვატერმანი, 1994 წ.).

ჯუნგლი: სამართლიანობა და ძალაუფლება

ახლა მივადექით მესამე წარმოსახვას: ორგანიზაცია, როგორც ჯუნგლი. ვუდი ალენმა ლაკონურად ჩააგლო კონკურენტუნარიან, „მტაცებელი-მსხვერპლის“ ტიპის წარმოსახვას: „ლომი და ხბო ერთად წებებიან, მაგრამ ხბო დიდხანს ვერ დაიძინებს“ (1986 წ.; გვ. 28). როგორც მეტაფორა გვეუბნება, ჯუნგლი არის კონფლიქტით და საკუთარი ინტერესების დაკმაყოფილებით დატვირთული პოლიტიკური გარემო. პოლიტიკა და პოლიტიკოსები, როგორც წესი, განიხილებიან, როგორც ზიზდის და დაცინვის ობიექტები, ხანდახან საკმარისი მიზეზების გამო. მათი ქცევა გაიძულებს დასვა კითხვა: არის კი საერთოდ რაიმე ეთიკური ნიშანი დაკავშირებული პოლიტიკურ ქმედებასთან? ჩვენ მიგვაჩნია, რომ არის: ეს არის ერთგულება სამართლიანობისადმი. ასეთ კონკურენტულ და მწირი რესურსების მქონე სამყაროში ადამიანები მუდმივად დგანან კომპრომისების გაკეთების ცთუნების წინაშე. არავის შეუძლია, რომ ყველას ყველაფერი, რაც სურს მისცეს, მაგრამ შესაძლებელია, რომ პატივი ვცეთ მიუკერძოებლობას გადაწყვეტილების მიღებისას იმის თაობაზე, თუ ვინ რას მიიღებს. სოლომონი (1993 წ.; გვ. 231) სამართლიანობას განიხილავს როგორც კორპორაციების საბოლოო ღირსებას, რადგან მიუკერძოებლობა – შეგრძნება იმისა, რომ თანამშრომლები, მომხმარებლები და ინვესტორები – ყველანი იმას იღებენ, რაც ერგებათ, არის ის საშუალება, რომელიც ყველას ერთმანეთთან აკავშირებს.

სამართლიანობის განსაზღვრა ყოველთვის როდი არის ადვილი, ამიტომ მისი დადგენის დროს გარდაუვალია უთანხმოებაც. სამართლიანობის

ძიებისას ლიდერების მთავარ ნიჭს ძალაუფლების განაწილება წარმოადგენს. ადამიანებს, რომლებიც მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას ხმის უფლებით სარგებლობენ, უფრო მეტად გააჩნიათ სამართლიანობის გრძობა, ვიდრე იმათ, ვისაც ასეთი უფლება არ გააჩნიათ. ლიდერები, რომლებიც ძალაუფლებას აგროვებენ, როგორც წესი, ქმნიან უსუსურ ორგანიზაციებს. ადამიანები, რომლებსაც არ გააჩნიათ ძალაუფლება, ეძებენ კონტრშექტვას გადასვლის შესაძლებლობას: საბოტაჟი, პასიური წინააღმდეგობა, წასვლა, გაბრაზებული შეურთებლობა. ძალაუფლების მიცემა ათავისუფლებს ენერჯიას მისი ნაყოფიერად გამოყენებისთვის. თუ ადამიანებს ექნებათ ეფექტიანობის განცდა და გარემოზე გავლენის მოხდენის შესაძლებლობა, მაშინ ისინი თავიანთ ენერჯიას და ინტელექტს მიმართავენ სამუშაოში რაიმე წვლილის შესატანად და არა რაიმე პრობლემის შესაქმნელად. ძალაუფლების ნიჭი ადამიანებს აძებნინებს საერთო მიზნებს. ის ასევე გაყენებს რთული არჩევანის წინაშე. თუ ლიდერები ძალიან მაგრად ჩაებღაუჭებიან ძალაუფლებას, ისინი გაააქტიურებენ ანტაგონიზმის ძველ მოდელებს, მაგრამ თუ დაცხრებიან და რაიმეს მაინც დაეთანხმებიან, მაშინ ისინი ორგანიზაციის მისიას დააყენებენ რისკის წინაშე.

რეიგანის ადმინისტრაციის დროს წარმომადგენლობითი პალატის სპიკერი „ტიპ“ ო'ნილი იყო პრეზიდენტის მუდმივი ეკალი, მაგრამ მათ მიაღწიეს ორივე მხარისთვის სამართლიან შეთანხმებას: ისინი გამიყინვარებულები იბრძოდნენ თავიანთი საკუთარი დამოუკიდებელი ინტერესებისთვის, მაგრამ დარჩებოდნენ ცივილიზებულობის ფარგლებში და იქნებოდნენ მიუკერძოებლები, სადაც კი ეს შესაძლებელი იქნებოდა. მათი ცხოვრების წესი ასეთი იყო: „ექვსი საათის შემდეგ ჩვენ მეგობრები ვართ, რაც უნდა დაპირისპირება წარმოშვას ჩვენმა პოლიტიკურმა ბრძოლამ სამუშაო საათების დროს.“ ორივე ადამიანი ერთმანეთს გადასცა „ძალაუფლების ნიჭი“. მათ შორის გაჩაღებული ერთ-ერთი მძინვარე დებატის დროს, როგორც ამბობენ, რეიგანმა წამოიძახა: „ტიპ, არ შეიძლება ჩავთვალოთ, რომ ახლა ექვსი საათია?“ (მოიხანი, 2004 წ.; გვ. 1).

ძალაუფლება და ავტორობა ერთმანეთთანაა დაკავშირებული; ავტონომია, სივრცე და თავისუფლება ორივესთვის მნიშვნელოვანია. და მაინც, ამ ორს შორის არის მნიშვნელოვანი განსხვავებაც. მხატვრები, ავტორები და ოსტატები – ავტორები არიან თუნდაც მაშინ, როდესაც მარტო მუშაობენ. ძალაუფლება, ამის საპირისპიროდ, მხოლოდ სხვებთან უერთიერთობაში იძენს მნიშვნელობას და აზრს. ეს არის შესაძლებლობა, რომ გამოიყენო გავლენა და უფრო ფართო მასშტაბით მოახდინო რაღაც. ავტორობა ძალაუფლების გარეშე განცალკევება და გახლეჩაა; ძალაუფლება ავტორობის გარეშე შეიძლება დისფუნქციონალური და დესპოტური იყოს.

ძალაუფლების ნიჭი მნიშვნელოვანია მრავალ დონეზე. ადამიანებს, როგორც ინდივიდებს უნდათ ძალაუფლება, რათა გააკონტროლონ თავიანთი უშუალო სამუშაო გარემო და ის ფაქტორები, რომლებიც მათთან უშუალო შეხებაში არიან. მრავალი ტრადიციული სამუშაო ჯერ კიდევ ახრჩობს თანამშრომლებს თავისი ტაბელით, მკაცრი წესებით და ავტორიტარული უფროსებით. ჯგუფის დონეზე გლობალურ გამოწვევას წარმოადგენს ეთნიკურ, რასობრივ და სქესობრივ მრავალფეროვნებაზე რეაგირების მოხდენა. გალოსმა, რამსეიმ და მათმა კოლეგებმა დეტალურად შეისწავლეს ამ საკითხის სირთულე:

ინსტიტუციონალური, სტრუქტურული და სისტემური საკითხები ძალზე რთული გასაგებია დომინანტური ჯგუფის წევრებისთვის. სისტემები ძალზე ხშირად დომინანტური ჯგუფის წევრების მიერ იქმნება, რათა დაიკმაყოფილონ თავიანთი პირადი ინტერესები. ამის შემდეგ ძნელია დაინახო საშუალებები, რომელთა მეშვეობითაც ჩვენი ინსტიტუციები და სტრუქტურები სისტემატურად აძვეებენ სხვებს, რომლებიც „ჩვენი მსგავსნი“ არ არიან, ძნელია დაინახო და კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენო ის, რასაც ჩვენ ყოველთვის უპირობოდ ვიღებთ და მტკიცებულება დაუპირისპირდე პირად თანამონაწილეობას *სტატუს კვოს* შენარჩუნებაში. პრივილეგია საშუალებას გვაძლევს დავრჩეთ არაინფორმირებული ინსტიტუციონალური და სოციალური ძალების და მათი გავლენის შესახებ (1997 წ.; გვ. 215).

სამართლიანობა მოითხოვს, რომ ლიდერებმა სისტემატურად გააძლიერონ სუბდომინანტური ჯგუფების ძალაუფლება, რითაც უზრუნველყოფენ მათ მისაწვდომობას გადაწყვეტილების მიღებაზე, ამით შექმნიან შიდა დამცავ ჯგუფებს, შექმნიან ინფორმაციის მრავალფეროვნებას და მასტიმულირებელ სისტემებს, გააძლიერებენ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობებს (კოქსი, 1994 წ.; გალოსი, რამსი და სხვები, 1997 წ.; მორისონი, 1992 წ.). ყველაფერი ეს ხდება მხოლოდ უმაღლესი მენეჯმენტის ურყევი და ძლიერი ვალდებულების დროს, რომელიც არის ერთ-ერთი უმთავრესი პირობა, რომელიც მორისონმა (1992 წ.) დაადგინა, როგორც უნივერსალური ფაქტორი ყველა იმ ორგანიზაციაში, რომელიც მრავალფეროვნებაზე რეაგირებს.

სამართლიანობასაც აქვს მნიშვნელოვანი იმპლიკაცია ისეთ სულ უფრო მზარდი მნიშვნელობის საკითხთან მიმართებით, როგორიცაა „მდგრადობა“: რამდენ ხანს შეიძლება გაგრძელდეს წარმოების ან ბიზნესის პროცესი, სანამ ის დაინგრევა რესურსების განღვევის ან მის მიერ წარმოქმნილი გარემოს დაბინძურების შედეგად? მდგრადობასთან დაკავშირებული საკითხები გარდუვალად მოიცავენ კომპრომისებს კონტრაგენტთა ინტერესებს შორის, რომლებიც განსხვავდებიან თავიანთი როლებით, ადგილებით და დროით. როგორ უნდა დავაბალანსოთ ჩვენი კომპანიის რენტაბელობა გარემოს დაბინძურებით გამოწვეულ ზარალთან ან დღევანდელი ინტერესები ხვალისდელი თაობის ინტერესებთან? ორგანიზაციები, რომლებსაც ვალდებულება აქვთ ადგილი სამართლიანობაზე, ამ საკითხებს სერიოზულად უდგებიან და ცდილობენ მონახონ გზები, რათა ჩაერთონ და არჩევანის გაკეთების უფლება მისცენ მრავალ დაინტერესებულ პირს.

ტაძარი: რწმენა და მნიშვნელობა

ორგანიზაცია შეიძლება განვიხილოთ როგორც ტაძარი, როგორც საღმრთო ადგილი, ადამიანის უდიდესი სურვილების გამოსახატავად, ადამიანის მიერ რწმენისთვის ავებული ძეგლი. ტაძარი არის შეკრების ადგილი ადამიანების ერთობისთვის, რომელთაც საერთო ტრადიციები, ფასეულობები და მრწამსი გააჩნიათ. ერთობის წევრები შეიძლება მრავალნაირად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან (ასაკით, განვლილი გზით, ეკონომიკური მდგომარეობით, პირადი ინტერესებით), მაგრამ ისინი დაკავშირებული არიან საერთო რწმენით და ღვთით კურთხეული სულიერი შეთანხმებით. ორგანიზაციებში რწმენა ძლიერდება, თუ ადამიანები გრძნობენ, რომ ორგანიზაციას ახასიათებს სრულყოფილება, მზრუნველობა და სამართლიანობა. ყველაფერთან ერთად, ადამიანებს უნდა სწამდეთ, რომ ორგანიზაცია რაღაც

ღირებულს აკეთებს, რაღაც ისეთს, რომელიც ფასეულს მატებს სამყაროს. მიზანი, ნაწილობრივ, თავად სამუშაოს ეხება, მაგრამ უფრო მეტად იმას, თუ როგორ ექცევი სამუშაოს. ეს მომენტი ასახულია ერთ ძველ ამბავში ქვის მთელელების შესახებ, რომლებიც ანგარიშს აბარებენ თავიანთი მუშაობის შესახებ. პირველმა თქვა, რომ ის „თლიდა ქვას“. მეორემ თქვა, რომ იგი „აგებდა ტაძარს“. მესამემ უბრალოდ თქვა, რომ იგი „ემსახურებოდა ღმერთს“.

ტადრებს სჭირდებათ სულიერი ღიდერები. ეს არ ნიშნავს რომელიმე რელიგიის ან კონკრეტული თეოლოგიის ხელის შეწყობას; პირიქით, ეს ნიშნავს ჭეშმარიტ დაინტერესებას ადამიანის სულიერებით. ლექსიკონის განმარტების მიხედვით, სულიერება არის „ადამიანის ინტელექტუალური ან არამატერიალური ნაწილი,“ „ცოცხალი არსების სულის შთამბერავი ან არსებითი პრინციპი“ და „ადამიანების მორალური ბუნება“. სულიერი ღიდერები ადამიანებს ესმარებიან იპოვონ მნიშვნელობა და რწმენა სამუშაოში და პასუხი გასცენ ფუნდამენტურ კითხვებზე, რომლებიც ყველა დროს და ადგილას უპირისპირდებიან ადამიანებს: ვინ ვარ მე - როგორც ადამიანი, ვინ ვართ ჩვენ - როგორც ადამიანები? რა არის ჩემი ცხოვრების, ჩვენი კოლექტიური არსებობის მიზანი? რომელი ეთიკური პრინციპები უნდა დავიცვათ ჩვენ? როგორ შთამომავლობას ვტოვებთ ჩვენ?

სულიერ ღიდერებს ახასიათებთ მნიშვნელობის შექმნის ნიჭი, რომელიც ფესვგადგმულია რწმენაში იმის შესახებ, რომ სამუშაო არის ძვირფასი, რომ საყვარელი ინსტიტუტის მიმართ ერთგულებას და ღლიადურობას შეუძლია უზრუნველყოს ხელმიუწვდომელი ჯილდოები. სამუშაო, საუკეთესო შემთხვევაში, არის გასართობი და სამხიარულო; ნაკლებად ბედნიერ შემთხვევაში იგი არის დაძაბული, გულგასატეხი და დამღლევი საქმე. მრავალი ახალგაზრდა შეუდგება ხოლმე თავის კარიერას დიდი ენთუზიაზმით, რწმენით და სურვილით, რომ თავისი წვლილი შეიტანოს მასში. ზოგიერთი არასოდეს კარგავს ამ ნაპერწკალს, მაგრამ ბევრი კარგავს. ისინი გულაცრუებული ხდებიან უშედეგო ან მომწამვლელი სამუშაო პირობების გამო და გულგატეხილნი იმის თაობაზე, თუ რამდენად ძნელია მასში რაიმე მნიშვნელობის შეტანა, ან იმის გაგება, შეიტანე თუ არა შენ ეს მნიშვნელობა. ტრეისი კიდერი კარგად აღწერს ამას, როდესაც მასწავლებლებზე წერს: „კარგი მასწავლებლები კორძიან მორებს დებენ მდინარეში იმ დროს, როდესაც იქ ბავშვებმა უნდა ჩაიარონ და დროთა განმავლობაში, ისინი მიმართულებას უცვლიან ასობით სიცოცხლეს. ეს არის უბრალო რამ, რაც აერთიანებს ძალისხმევას, რომ ადამიანები შეკრას და ის შექმნილია ხალხისგან, რომლებმაც შეიძლება სრულად ვერასოდეს გააცნობიერონ, რამდენი კარგი რამ აქვთ გაკეთებული“ (კიდერი, 1989 წ.; გვ. 313). მნიშვნელობის ნიჭი ესმარება ადამიანებს, რომ მტკიცედ შეინარჩუნონ თავიანთი რწმენა და თავი დაანებონ უაზრო სამსახურს.

მნიშვნელობა აიგება მრავალი გამომხატველი და სიმბოლური ფორმის გამოყენებით: რიტუალები, ცერემონიები, წეს-ჩვეულებები, ისტორიები და მუსიკა. ორგანიზაცია, რომელსაც არ გააჩნია მდიდარი სიმბოლური ცხოვრება, ცარიელი და დასამარებელია. სპეციალური ღონისძიებების და მოვლენების მოწყობა სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა კოლექტივში მნიშვნელობის ფაქტორის შესაქმნელად. ექსტაზის მომენტი არის ინტერმედია, რომელიც აღნიშნავს ცხოვრების მთავარ პასაჟებს. რიტუალის და ცერემონიის გარეშე ჩატარებული თანამდებობაზე დანიშვნის მომენტი

არის არასრულყოფილი, ახლის მოსვლის და ძველის წასვლის ირგვლივ ატეხილი უბრალო ხმაური და ფუსფუსი; „ცხოვრება ხდება ოთხშაბათების დაუსრულებელი ნაკრები“ (კემპბელი, 1983 წ.; გვ. 5).

როდესაც რიტუალი და ცერემონია ავთენტიკური და აწყობილია, ისინი განდევნიან ხოლმე წარმოსახვას, აამუშავებენ ინტუიციას და აღდგენს, წვდებიან გულის სიღრმემდე. ცერემონია წარსულს, აწმყოს და მომავალს აქსოვს ცხოვრების გობელენში. რიტუალი გვეხმარება დავუპირისპირდეთ და აღვიქვათ ცხოვრების ყოველდღიური შოკი, ტრიუმფი და მისტერია. ორივე გვეხმარება შევიგრძნოთ მნიშვნელობის უხილავი ქსელი, რომელიც ადამიანებს ერთმანეთთან აკავშირებს. როდესაც არაავთენტიკურია, ასეთი ღონისძიება ან მოვლენა კარგავს მნიშვნელობას, ხდება მოსაბეზრებელი და ჩვენგან განწყებული – ფუჭად მიაქვს ჩვენი დრო, გვწყვეტს ჩვენს სამუშაოს და ერთმანეთს გვაშორებს. „საზოგადოება უნდა იყოს უფრო მეტი, ვიდრე უბრალოდ შეკრება, რომ მოყვე ამბები და გაიხსენო წარსულის მოვლენები. საზოგადოება უნდა დაეფუძნოს ფასეულობებს, რომლებიც არ სუსტდებიან, ფასეულობებს, რომლებიც სცილდებიან ლიდერების თვითგანდიდებას“ (გრიფინი, 1993 წ.; გვ. 178).

ისტორიები სხივს მატებენ საერთო ფასეულობებსა და წმინდა შესხედულებებს, ყოველდღიურ ცხოვრებას ორგანიზაციებში მრავალი გულთბილი მომენტი და დრამატული შენთხვევითობა ახლავს. ისტორიებად გადააკეთებული ეს მოვლენები ორგანიზაციის განძთა სკივრს ტრადიციებითა და ლეგენდებით ავსებენ. მათი მოყოლა და გამეორება ხალხს ერთმანეთთან აახლოებს და მათ თავიანთი სამუშაოს მნიშვნელობასთან აკავშირებს.

მუსიკა გრძობს და გამოხატავს ცხოვრების უფრო დრამა მნიშვნელობას. როდესაც ადამიანები ერთად მღერიან ან ცეკვავენ, ისინი ერთმანეთს უკავშირდებიან, ემოციურ ერთობას განიცდიან, რაც სხვაგვარად ძნელი გამოსახატავი იქებოდა. აწ გარდაცვლილი ჰარი კვადრაცი, გამომცემლობა „კვადრაგრაფიკის“ მთავარი აღმასრულებელი ოფიცერი, შეკრებდა ხოლმე თანამშრომლებს წელიწადში ერთხელ ყოველწლიურ შეხვედრაზე. მენეჯმენტისგან შემდგარი გუნდი მღეროდა წლის თემას. კვადრაცი თვითონ ახმოვანებდა კომპანიის ფილოსოფიას სოლო სერენადის შესრულებით.

მაქს დეპრი, რომელიც ცნობილი იყო, როგორც კომპანიის ლიდერი და ლიდერშიფის შესახებ დაწერილი საინტერესო წიგნების ავტორი, მკაფიოდ გამოხატავს თავის აზრს ბიზნესში რწმენის მნიშვნელობის შესახებ: „ბიზნესში უფრო მნიშვნელოვანია იყო რწმენით აღსავსე, ვიდრე იყო წარმატებული. კორპორაციებს შეუძლიათ და უნდა ჰქონდეთ მოსაზრებები მიზანი. ჩვენ უნდა ავწონ-დავწონოთ პრაგმატული და მორალური. ჩვენ უნდა გავივით, რომ ჩვენი შესაძლებლობების მიღწევა უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ჩვენი მიზნებისა“ (1989 წ.; გვ. 69). სულიერ ლიდერებს აკისრიათ ვადლებულება, რომ რწმენა მტკიცედ შეინარჩუნონ თავიანთ თავში და წახალისონ, მოუწოდონ სხვებს დაუბრუნდნენ რწმენას, თუ იგი დაკარგული აქვთ.

რეზიუმე

საბოლოოდ, ეთიკამ ფესვი უნდა გაიდგას სულში: ორგანიზაციის მხრიდან თავის ფესვგამდგარი იდენტობის, რწმენის და ფასეულობების მიმართ

ერთგულებაში. თითოეული ფრეიმი გეთავაზობს პერსპექტივას ორგანიზაციების ეთიკური პასუხისმგებლობებისა და ლიდერების მორალური ავტორიტეტის შესახებ. თითოეული ორგანიზაციისთვის აუცილებელია, თავად განავითაროს საკუთარი ეთიკური და სულიერი რაობის ღრმა განცდა. ფრეიმები გეთავაზობენ ამ ძიებისთვის აუცილებელ სულიერ მიმართულებებს.

ყველგან შეიმჩნევა იმის ნიშნები, რომ მრავალი განვითარებული სახელმწიფოს ინსტიტუციები მნიშვნელობისა და მორალური ავტორიტეტის კრიზისს განიცდიან. სწრაფი ცვლილება და მაღალი მობილურობა ანაკუწებს ერთობის სტრუქტურას. მენეჯერების უმთავრესი პასუხისმგებლობა არ არის უპასუხონ ყველა შეკითხვას ან ყველა გადაწყვეტილება სწორად გაიგონ. მიუხედავად იმისა, რომ მათ არ შეუძლიათ თავი დააღწიონ თავიანთ პასუხისმგებლობას, თვალყური ადევნონ ბიუჯეტს, სტიმული მისცენ თანამშრომლებს, რეაგირება მოახდინონ პოლიტიკურ ზეგავლენაზე და იზრუნონ კულტურაზე, მაგრამ ისინი მოემსახურებიან უფრო ღრმა, უფრო ძლიერ და უფრო მუდმივ როლს, თუ ისეთი ფასეულობების მაგალითი და კატალიზატორი იქნებიან როგორცაა სრულყოფილება, მზრუნველობა, სამართლიანობა და პატიოსნება.

შენიშვნები

- ეს შეკითხვა წარმოადგენს სახარების (მათე 16, 26) პერიფრაზს: „რას გამორჩება კაცი თუ მოიგებს მთელ ქვეყანას, სულს კი წააგებს? ანდა რას მისცემს კაცი თავის სულის სანაცვლოდ?“ (მეფე ჯეიმსის მიერ თარგმნილი ბიბლიის ვარიანტი).
- ოფიციალურად ამ კანონს ჰქვია 2002 წლის „კანონი სახელმწიფო კომპანიის ბუღალტრული აღრიცხვის რეფორმირებისა და ინვესტირების დაცვის შესახებ“.

თავი მეოცე

ყველაფერი ერთად ცვლილება და ლიდერშიფი მოქმედებაში

ცხოვრების ყოველდღიური გამოწვევები იშვიათად მოდის მკაფიოდ მარკირებული ან სათუთად შეფუთული ფორმით. პირიქით, ისინი უკუნ, ტურბულენტურ და დაუნდობელ ზღვაში გვძირავენ. რიფრეიმინგის ხელოვნება იყენებს ცოდნასა და ინტუიციას, რათა გაუგოს დინებას და იპოვოს ფონზე გასასვლელ გონივრული და ეფექტური გზები.

ამ თავში ჩვენ წარმოგიდგინებ პროცესს და თვალყურს მივადევნებთ ახალი დირექტორის მუშაობას ერთ-ერთი ქალაქის ძალზე პრობლემურ საშუალო სკოლაში, მისი მისვლის პირველივე კვირიდან.¹ ეს რომ ყოფილიყო კრიზისში მყოფი კორპორაცია, უბედურ მდგომარეობაში მყოფი საავადმყოფო ან პრობლემების წინაშე მდგარი სახელმწიფო უწყება, ლიდერშიფთან დაკავშირებული ძირითადი პრობლემები ანალოგიური იქნებოდა. მიგვაჩნია, რომ ჩვენი მთავარი გმირისთვის ცნობილია ფრეიმების და რიფრეიმინგის თემა და იგი ერთგულად უჭერს მხარს მეცხრამეტე თავში განხილულ ხედვას, ლიდერშიფის და ეთიკის შესახებ. როგორ უნდა გამოიყენოს მან ის, რაც იცის, იმის გასაგებად, რაც ხდება? რომელი სტრატეგიები უნდა გაითვალისწინოს? რა უნდა გააკეთოს?

ყურადღებით წაიკითხეთ ეს შემთხვევა. შეეკითხეთ საკუთარ თავს, რა ხდება და რომელ ვარიანტებს გაითვალისწინებდით თქვენ. შემდეგ შეადარეთ თქვენი და მისი ნააზრევით.

რობერტ ფ. კენედის საშუალო სკოლა

15 ივლისს დევიდ კინგი ილინოისის შტატის ქალაქ გრეით რიჯის, უახლესი ექვსი სკოლიდან ერთ-ერთის, რობერტ ფ. კენედის საშუალო სკოლის, დირექტორი გახდა. ეს სკოლა ორი წლის წინ გაიხსნა სახელმწიფოს ხმაურიანი მისაღებების და განცხადებების ფონზე, როგორც ქალაქის ერთ-ერთი პირველი სკოლა, რომელიც დაიგეგმა და შეიქმნა „პანსიონის სისტემის“ კონცეფციის საფუძველზე. „კენედის სკოლა“ დაყოფილი იყო ოთხ „პანსიონად“, თითოეულში სამასი მოსწავლე სწავლობდა და იყო თვრამეტი ფაკულტეტი; ყოველ პანსიონის ჰყავდა უფროსი და ყოველი პანსიონი ცალკე შენობაში იყო განთავსებული. ისინი დახურული გარეთა გასასვლელებით უკავშირდებოდნენ „მთავარ საშუალებებს“ – კაფეტერიას, მედლების ოთახს, ხელმძღვანელების ოფისებს, ბიჭებისა და გოგონების სპორტულ დარბაზებს,

მაღაზიებს, აუდიტორიას – და სხვა პანსიონებს. თითოეულ მათგანს ჰქონდა თავისი შესასვლელი, საკლასო ოთახები, ტუალეტები, საკონფერენციო დარბაზები და პანსიონის უფროსის ოფისი.

მიესალმნენ რა უმთავარეს ინოვაციას ღარიბთა რაიონში განათლების კერის გახსნის თვალსაზრისით, „კენედის სკოლა“, მისი გახსნის პირველსავე წელს გამოჩნდა ჩიკაგოს ტელევიზიის მიერ გადაღებულ დოკუმენტურ ფილმში. სკოლა გაიხსნა გულდასმით შერჩეულ მასწავლებელთა მიერ, რომელთაგან ბევრი „გრეთ რიჯის“ სხვა სკოლებიდან შეირჩა. მასწავლებელთაგან მინიმუმ თორმეტი მაინც სპეციალურად იყო დაქირავებული სხვა შტატებიდან. კინგმა იცოდა, რომ მის პროფესორ-მასწავლებელთა შორის იყვნენ აღმოსავლეთ სანაპიროს და დასავლეთ სანაპიროს რამდენიმე ელიტური სკოლის კურსდამთავრებულები. რასობრივი თვალსაზრისითაც კი მოსწავლეები გულმოდგინედ და დაბალანსებულად იყვნენ შერეული: შავკანიანები, თეთრკანიანები და ლათინოამერიკელები მოსწავლეთა კორპუსის ერთ მესამედს შეადგენდნენ ერთ კლასში (კინგმა, ალბათ, უკეთ იცოდა, ვიდრე ამის დამტკიცებმა, რომ „კენედის სკოლის“ მოსწავლეები მოყვანილი იყვნენ ქალაქის ყველაზე რთული და უღარიბესი რაიონებიდან). თავად შენობაც ძალიან მოიხიბლა იყო თავისი გარეგნული მშვენიერებითა შიგნითა ფუნქციონირებით, რის გამოც რამდენიმე ნაციონალური პრიზი მოიპოვა არქიტექტურის დარგში.

მიუხედავად გულმოდგინე და შრომატევადი მომზადებისა, „კენედის საშუალო სკოლაში“ სერიოზული პრობლემები არსებობდა. იმ დროისთვის, როდესაც კინგი მისი დირექტორი გახდა, სკოლა დაუძღვრებული იყო წინა წელს მომხდარი ძალადობრივი ფაქტების გამო: ორჯერ დახურეს მოსწავლეთა მდებარეობის, ხოლო ერთხელ – მასწავლებლის გაფიცვის გამო. ასევე ბევრს ლაპარაკობდნენ იმის შესახებ (თუმცა, კინგმა დანამდილებით არ იცოდა), რომ მეცხრე და მეთექვსმეტე კლასის მოსწავლეთა მოსწრების მაჩვენებლებმა ბოლო ორი წლის განმავლობაში საგრძნობლად იკლო და არანაირი მნიშვნელოვანი გაუმჯობესება შეიმჩნეოდა მეთერთმეტე და მეთორმეტე კლასების მოსწავლეთა სატესტო ქულებშიც. მოკლედ, „კენედის საშუალო სკოლა“ ძალიან შორს იყო იმ იმედებისა და მოლოდინების განხორციელებისგან, რომლებიც მის დამტკიცებებს გააჩნდათ.

ღვეიდ კინგი

ღვეიდ კინგი დაიბადა და გაიზარდა ილინოისის შტატის ქალაქ გრეთ რიჯში. მამამისი ამ ქალაქის ერთ-ერთი სკოლის პირველი შავკანიანი დირექტორი იყო. კინგი კარგად იცნობდა ქალაქს და მის სასკოლო სისტემას. ორწლიანი სამხედრო სამსახურის გავლის შემდეგ იგი მამის კვალს მიჰყვა და გრეთ რიჯის „მასწავლებელთა სახელმწიფო კოლეჯში“ ჩააბარა, სადაც პედაგოგიურ მეცნიერებათა ბაკალავრისა და პედაგოგიურ მეცნიერებათა მაგისტრის ხარისხები მოიპოვა. კინგი ასწავლიდა ინგლისურს და რამდენიმე წლის განმავლობაში იყო, ძირითადად, შავკანიანთა შუალედური (საბაზო) სკოლების ინსტრუქტორი, სანამ არ თხოვეს ამ სკოლის დირექტორის თანაშემწე გამხდარიყო. იგი ამ პოსტზე ხუთი წლის განმავლობაში მუშაობდა, სანამ არ თხოვეს, რომ დიდი შუალედური (საბაზო) სკოლის დირექტორი გამხდარიყო, რომელშიც ცხრაასი მოსწავლე სწავლობდა და რომელიც ამ დროისთვის ყველაზე „რთულ“ სკოლად ითვლებოდა ქალაქში. იქ მუშაობის პერიოდში კინგმა მთელი ქალაქის მასშტაბით გაითქვა სახელი როგორც ნიჭიერმა და პოპულარულმა ადმინისტრატორმა. მას უკავშირებდნენ ყველაზე ცუდი საბაზო სკოლის

ერთ-ერთ საუკეთესო სკოლად გარდაქმნას. მან ძალზე ეფექტურად მოახერხა საზოგადოების მხარდაჭერის მოპოვება, სამსახურში აიყვანა პროფესორ-მასწავლებლების ახალი შემადგენლობა და ასწია სწავლების სტანდარტები. მას უკავშირებდნენ, აგრეთვე, კალათბურთის და ბეისბოლის გუნდების მოწესრიგებას, რომლებმაც შტატის და ქალაქის ჩემპიონატები მოიგეს.

საოლქო ზედამხედველმა ხმამაღლა განაცხადა, რომ „კენედის სკოლაში“ სამუშაოდ სხვა შედარებით უფროს კანდიდატებს შორის შეირჩა კინგი, რადგან მას გააჩნდა რთული სიტუაციების მართვის უნარი. ამავე ზედამხედველმა უთხრა კინგსაც, რომ მას დასჭირდებოდა მთელი თავისი, რომელიც კი აქამდე დაუგროვებია, უნარებისა და წარმატების გამოყენება. კინგს კარგად მოეხსენებოდა ჯეკ ვეისის, „კენედის სკოლაში“ მისი წინამორბედის, საშინელი დახასიათებების შესახებ. თეთრკანიანი ვეისი, სანამ „კენედის სკოლის“ პირველი დირექტორი გახდებოდა, ერთი ადგილობრივი პატარა რაიონის სასკოლო სისტემის ზედამხედველი იყო. მას დაწერილი ჰქონდა ერთი წიგნი პანსიონის სისტემის კონცეფციაზე და მეორე წიგნი – ღარიბ რაიონებში განათლების მიღების შესახებ. ვეისმა დოქტორის ხარისხი მოიპოვა ჩიკაგოს უნივერსიტეტში, ხოლო თეოლოგიის ხარისხი – ჰარვარდის უნივერსიტეტში. მიუხედავად მისი შთაბეჭდილი წარსულისა და უნარებისა, ვეისი იმედგაცრუებული გადადგა. მას ბევრი აღწერდა როგორც „გატეხილ ადამიანს“. კინგს ახსოვდა როგორი ფიზიკური ცვლილება განიცადა ვეისმა ორი წლის გამაგლობაში. ვეისი გარეგნულად შეიცვალა, სულ უფრო და უფრო გადაღლილი და დაძაბული გახდა, ბოლოს მუდმივი მუქი რკალები გაუჩნდა ქუთუთოების ქვემოთ და მთლად მოიხარა. კინგს ეცოდებოდა ეს კაცი და აინტერესებდა, თუ როგორ მოახერხა ვეისმა ისეთი სამსახურის პოვნა, რომელიც აშკარად პერსონალურ ხარკს ახდევინებდა მას.

სკოლის ისტორია

პირველი წელი

სკოლის პრობლემებმა პირველსავე წელს იჩინა თავი. წლის შუა პერიოდში პანსიონების უფროსებსა და ექვსი საგნობრივი დეპარტამენტის უფროსებს შორის არსებული კონფლიქტის შესახებ ხმები სწრაფად გავრცელდა მთელი სისტემის მასშტაბით. კონფლიქტის მიზეზი იყო სასწავლო პროგრამების კურსის განსახვავებული ინტერპრეტაცია, რომელიც აუცილებელ სწავლებას და კურსის შინაარსს ეხებოდა. ამის საპასუხოდ ვეისმა „თავისუფალი ბაზრის“ პოლიტიკა შემოიღო: საგნობრივი დეპარტამენტების უფროსებს უნდა დაერწმუნებინათ პანსიონების უფროსები იმაში, თუ რატომ უნდა შეეთავაზებინათ კონკრეტული კურსი, ხოლო პანსიონების უფროსებს უნდა დაერწმუნებინათ საგნობრივი დეპარტამენტების უფროსები, თუ რომელი მასწავლებლები უნდა მიემაგერებინათ მათ პანსიონებზე. ბევრს მიანდა, რომ სწორედ ამ პოლიტიკამ გაამწვავა კონფლიქტი.

დაძაბულობას დაემატა ისიც, რომ თებერვალში ერთ-ერთ მასწავლებელს თავს დაესხნენ პირდაპირ საკლასო ოთახში. ცემა-ტყეპამ ბევრი თანამშრომელი შეაშინა, განსაკუთრებით, შედარებით მოხუცი მასწავლებლები. ერთი კვირის შემდეგ რვა მასწავლებელმა სთხოვა ვეისს, რომ დაცვა დაეჭირავებინა. ამ თხოვნამ ხელი შეუწყო ფაკულტეტზე დებატების დაწყებას იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად სასურველი იყო

სკოლაში დაცვის შემოყვანა. ერთ ჯგუფს მიაჩნდა, რომ დაცვა დანერგავდა უსაფრთხოების განცდას და ხელს შეუწყობდა უკეთესი სასწავლო კლიმატის შექმნას. მეორე ჯგუფს მიაჩნდა, რომ სკოლაში დაცვის არსებობა იქნებოდა რეპრესიული, დაანგრევდა ერთიანობის და ნდობის განცდას, რომელიც ჩამოყალიბების პროცესში იყო. ვეისმა უარი თქვა დაცვის აყვანაზე, რადგან მიაჩნდა, რომ ისინი ყველაფერ იმის სიმბოლიზებას მოახდენდნენ, რის შეცვლასაც სკოლა აპირებდა. აპრილში მეორე მასწავლებელი გაძარცვეს და სცემეს თავის საკლასო ოთახში, სასკოლო საათების დამთავრების შემდეგ. დებატები განახლდა. ამჯერად ლათინო-ამერიკელი ბავშვების მშობლები დაიმუქრნენ, რომ ბოიკოტს გამოუცხადებდნენ სკოლას, თუ მიღებული არ იქნებოდა ზომები უსაფრთხოების დასაცავად. ვეისმა კვლავ უარი განაცხადა დაცვის აყვანის მოთხოვნაზე.

მეორე წელი

სკოლის მეორე წელი კიდევ უფრო პრობლემური იყო, ვიდრე პირველი. ბიუჯეტის შეკვეცამ ზაფხულის პერიოდში საშუალება არ მისცა ვეისს, რომ ჩაენაცვლებინა ის რვა მასწავლებელი, რომლებიც გადადგნენ. ვინაიდან უკვე შეუძლებელი გახდა, რომ თითოეულ პანსიონს თავისი კადრებიდან აეყვანა ყველა კურსის მასწავლებელი, ვეისმა „მოქნილი საკადრო პოლიტიკა“ შემოიღო. ზოგიერთ მასწავლებელს თხოვეს, რომ იმ პანსიონის გარდა, რომელზეც იყო მიმაგრებული, სხვა პანსიონშიც ესწავლებინა. ხოლო მეთერთმეტე და მეთორმეტე კლასების მოსწავლეებს კი შეეძლოთ სხვა პანსიონებში ჩაებარებიანთ შერჩევითი და აუცილებელი კურსები. ჩონსი კარვერი, ერთ-ერთი პანსიონის უფროსი, საჯაროდ დაუპირისპირდა ამ ახალ პოლიტიკას და განაცხადა, რომ ეს იყო სასკოლო სისტემის დასანგრევად გადადგმული ნაბიჯი. გაზეთ „გრეთ გრიჯ თაიმსში“ დაბეჭდილ წერილში იგი განათლების საბჭოს, დაფინანსების შემცირების გამო, პანსიონის კონცეფციის შეცვლის მცდელობაში ადანაშაულებდა.

მოქნილი საკადრო პოლიტიკის თაობაზე გამართული დებატები კიდევ უფრო გამძაფრდა, როდესაც სხვა ორი პანსიონის უფროსი შეუერთდა პროფესორ-მასწავლებელთა და დეპარტამენტების უფროსების ჯგუფს, რომლებიც კარვერის კრიტიკას ეწინააღმდეგებოდნენ. ეს ჯგუფი ამტკიცებდა, რომ ხელი უნდა შეწყობოდა პანსიონებს შორის ჯვარედინ რეგისტრაციას, რადგან ყოველი პანსიონის თხუთმეტიდან თვრამეტამდე მასწავლებელი ვერასოდეს გასწვდებოდა სხვადასხვა კურსს, რომელსაც მთელი სკოლის მასშტაბით სამოცდახუთიდან სამოცდაათამდე მასწავლებელი ატარებდა.

ამის მიუხედავად, ამ მოქნილი საკადრო პოლიტიკის გაფართოება შეჩერდა, რადგან გართულდა დაყოფილი კლასებისთვის გრაფიკების შედგენა. შეცდომები მოულოდნელად იქნა აღმოჩენილი წინა ზაფხულს მომზადებულ მთავარ გრაფიკში. გრაფიკის შედგენის პრობლემები გაგრძელდა ნოემბრამდე, როდესაც გადადგა დირექტორის მოადგილე, რომელიც პასუხისმგებელი იყო გრაფიკების შედგენაზე. ბურტრამ პერკინსმა, „კენედის სკოლის“ ერთ-ერთი პანსიონის უფროსმა, რომელსაც ადრე შედგენილი ჰქონდა გრაფიკი „ცენტრალურ საშუალო სკოლაში“, თავის, როგორც პანსიონის უფროსის მოვალეობასთან ერთად, თავის თავზე აიღო ეს ფუნქცია. ახალი გრაფიკის შედგენამ წაიღო პატრიკის დროის უდიდესი ნაწილი, სადღაც თებერვლის თვემდე.

დაცვის საკითხი კვლავ წამოიჭრა, როდესაც თავს დაესხნენ სამ მეორეკურსელს, რომელთაც უარი განაცხადეს გამოძალვის დროს მიეცათ ლანჩისთვის განკუთვნილი ფული. ჩათვალეს, რომ ეს გამოძალგებები გარედან მოსულები იყვნენ. რამდენიმე მასწავლებელი მივიდა ვეისთან და თხოვეს, რომ განათლების საბჭოსთვის მოეთხოვა დაცვით უზრუნველყოფა. ვეისმა კვლავ უარი განაცხადა ამ თხოვნაზე, მაგრამ ამ სკოლის ვიცე-დირექტორს ბილ სმიტს თხოვა ყველა კარი ჩაეკეტა, გარდა ოთხი პანსიონის შესასვლელების, სკოლის მთავარი შესასვლელისა და კაფეტერიისა. ამ ნაბიჯს უნდა შეემცირებინა გარედან შემოსულთა რაოდენობა და მათი სკოლაში ხეტიალი.

მეორე წლის მაისის თვეში, კაფეტერიაში დაწყებული ჩხუბი სხვაგანაც გავრცელდა და მნიშვნელოვანი ზარალი გამოიწვია, მათ შორის საკლასო ოთახების ფანჯრებისა და მერხების დამტვრევა. მიყენებული ზარალი საკმარისად ძლიერი იყო და ამიტომ ვეისმა სკოლა დახურა. ზოგიერთმა მასწავლებელმა და მოსწავლემ განაცხადეს, რომ ჩხუბში და საკლასო ოთახების დაზიანებაში გარედან მოსულებიც მონაწილეობდნენ. რამდენიმე მოსწავლე მცირე დაზიანებებით წაიყვანეს საავადმყოფოში, მაგრამ ყველანი გამოწერეს. ორი კვირის შემდეგ ანალოგიური არეულობა განმეორდა და სკოლა კვლავ დაიხურა. განათლების საბჭომ სკოლისთვის გამოიწერა მუნიციპალური პოლიციის დროებითი რაზმი, ვაისის რჩევის საწინააღმდეგოდ. პოლიციის გამოძახების გასაპროტესტებლად „კენედის სკოლის“ სამოციქულოდან ოცდაათი მასწავლებელი გაიფიცა და მათ შეუერთდა მოსწავლეთა მთელი კორპუსის დაახლოებით ნახევარი. პოლიციის რაზმი მოიხსნა და შეთანხმდნენ, რომ შეიქმნებოდა სპეციალური ქვეკომიტეტი, რომელშიც შევიდოდნენ საბჭოს წევრები და მასწავლებლების არაფორმალური წარმომადგენლები, რომელთაგან ნაწილი პოლიციის რაზმს უჭერდა მხარს, ხოლო ნაწილი – ეწინააღმდეგებოდა. კომპრომისის მისაღწევად აუცილებელი შეიქნა პოლიციის მანქანის დროებითი პატრულირება გარეთ, სკოლის შენობასთან.

კინგის პირველი კვირა „კენედის სკოლაში“

კინგი „კენედის სკოლაში“ მივიდა 15 ივლისს და თავისი პირველი კვირის უდიდესი ნაწილი მთავარ ადმინისტრატორებთან ინდივიდუალურად გასაუბრებებს დაუთმო (იხ. ბლოკი).

**რობერტ ფ. კენედის საშუალო სკოლის ადმინისტრაციული
ორგანიზაცია**

დირექტორი: დევიდ კინგი, 42 წლის (შაგკანიანი)

პედაგოგიურ მეცნიერებათა ბაკალავრი., პედაგოგიურ მეცნიერებათა
მაგისტრი., გრეთ რიჯის მასწავლებელთა სახელმწიფო კოლეჯი.

ვიცე-დირექტორი: უილიამ სმიტი, 44 წლის (შაგკანიანი)

პედაგოგიურ მეცნიერებათა ბაკალავრი., ბრეიკოტერის სახელმწიფო
კოლეჯი.

პედაგოგიურ მეცნიერებათა მაგისტრი., გრეთ რიჯის მასწავლებელთა
სახელმწიფო კოლეჯი.

ვიცე-დირექტორი: ვაკანტური.

„A“ პანსიონის უფროსი: ბურტრამ პერკინსი, 47 წლის (შაგკანიანი).

პედაგოგიურ მეცნიერებათა ბაკალავრი., პედაგოგიურ მეცნიერებათა
მაგისტრი., ილინოისის უნივერსიტეტი.

„B“ პანსიონის უფროსი: ფრენკ ჩუეპაკი, 36 წლის (თეთრკანიანი).

პედაგოგიურ მეცნიერებათა ბაკალავრი., ილინოისის უნივერსიტეტი.

პედაგოგიურ მეცნიერებათა მაგისტრი., გრეთ რიჯის მასწავლებელთა
სახელმწიფო კოლეჯი.

„C“ პანსიონის უფროსი: ჩონსი კარვერი, 32 წლის (შაგკანიანი).

ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა ბაკალავრი., უესლეიანის უნივერსიტეტი.

სახვითი ხელოვნების ბაკალავრი., პრატის ინსტიტუტი;

პედაგოგიის მაგისტრი., იელის უნივერსიტეტი.

„B“ პანსიონის უფროსი: ჯონ ბონავოტა, 26 წლის (თეთრკანიანი).

პედაგოგიურ მეცნიერებათა ბაკალავრი., გრეთ რიჯის მასწავლებელთა
სახელმწიფო კოლეჯი.

პედაგოგიურ მეცნიერებათა მაგისტრი., ოჰაიოს სახელმწიფო
უნივერსიტეტი.

დირექტორის თანაშემწე: ვაკანტური

**დირექტორის თანაშემწე საზოგადოებასთან ურთიერთობების საკითხებში:
ვაკანტური**

პარასკევს მან ჩაატარა შეხვედრა ყველა ადმინისტრატორსა და დეპარტამენტის უფროსთან. კინგის მიზანი იყო ასეთი შეხვედრების დროს გაცნობოდა სკოლას, მის პრობლემებს და სკოლის წამყვან ადამიანებს. იგი პირველად ვიცე-დირექტორს ბილ სმიტს გაესაუბრა. სმიტი შაკანიანი იყო და სანამ „კენედის სკოლაში“ დაიწყო მუშაობა, მანამდე საბაზო სკოლის ჯერ კონსულტანტად, ხოლო შემდეგ ვიცე-დირექტორად მუშაობდა. კინგს სმენოდა სმიტის როგორც მკაცრი, დისციპლინის მოყვარული ადამიანის რეპუტაციის შესახებ, რომელიც ძალიან არ უყვარდა ბევრ ახალგაზრდა მასწავლებელსა და მოსწავლეს. კინგს ასევე გავიანილი ჰქონდა მრავალი მასწავლებლისგან, რომელთა აზრსაც იგი პატივს სცემდა, რომ სმიტმა გასულ წელს მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა სკოლის „ნაწილებად დაშლისგან“ გადარჩენაში. გასაუბრების დასაწყისშივე ცხადი გახდა, რომ სმიტი საჭიროდ მიიჩნევდა უფრო მკაცრი ზომების გატარებას, რათა გარეშეებს აღარ შეძლებოდათ სკოლის შენობებში თავისუფლად ხეტიალი. სმიტმა თხოვა კინგს, რომ განეხილა სკოლის ოცდაათივე კარის ჩაკეტვის საკითხი, გარდა წინა მთავარი შესასვლელისა, რათა ყველა ერთი კარიდან შესულიყო და გასულიყო. სმიტმა ისიც აღნიშნა, რომ მასწავლებლებისა და მოსწავლეების უმეტესობა შეშინებული იყო და რომ „სწავლება ვერ დაიწყებოდა, სანამ ისე არ გაკეთდებოდა, რომ ადამიანებს აღარ შეშინებოდათ“ გასაუბრების ბოლოს სმიტმა დასძინა, რომ მასთან მივიდა იქვე ახლოს მომქმედი სასკოლო სისტემის წარმომადგენელი და თხოვა ამ სკოლაში ფსიქოლოგიური კონსულტირების დეპარტამენტის უფროსობა, რაზეც მას ჯერ არ მიუღია გადაწყვეტილება. და დასძინა, რომ იგი „კენედის სკოლის“ ერთგული იყო და არ უნდოდა სკოლის დატოვება. რომ მისი გადაწყვეტილება დამოკიდებული იყო იმაზე, თუ რამდენად იმედისმომცემად ჩათვლიდა იგი ამ სკოლის მომავალს.

რაკი კინგი სხვებსაც გაესაუბრა, აღმოაჩინა, რომ „კარის საკითხის“ მიმართ მიდგომა ძალზე წინააღმდეგობრივი იყო თავად სკოლის პროფესორ-მასწავლებლებს შორის, მაგრამ ეს საკითხი ორივე მხარეს ერთნაირად სერიოზულად აღელვებდა. განსაკუთრებით ორი პანსიონის დირექტორი ჩონსი კარვერი, რომელიც შაკანიანი იყო და ფრენკ ჩუეპაკი, რომელიც თეთრკანიანი იყო, სასტიკად წინააღმდეგი იყვნენ პანსიონების კარების ჩაკეტვისა. ამ ორ ადამიანს მიაჩნდა, რომ ეს ქმედება სიმბოლურად შეამცირებდა პანსიონების „ავტონომიურობას“ და მათთვის დამახასიათებელი ინდივიდუალურობის განცდას, რაც პანსიონის კონცეფციის ცენტრალურ ასპექტს წარმოადგენდა.

„C“ პანსიონის უფროსი, კარვერი, განსაკუთრებით შეუვალი იყო ამ საკითხთან და ოპოზიციასთან მიმართებით, რომელმაც უფლება მისცა ერთი პანსიონის მოსწავლეებს სხვა პანსიონებში დასწრებოდნენ მეცადინეობებს. კარვერი ამტკიცებდა, რომ მოქნილმა საკადრო პროგრამამ თითქმის დაანგრია პანსიონის კონცეფცია. ის დაიმუქრა, რომ გადადგებოდა, თუ კინგი გააფართოვებდა პანსიონებში ჯვარედინი დასწრების სისტემას. კარვერს ასეთივე პრეტენზია ჰქონდა „ჩარევაზეც“, როგორც თვითონ უწოდა,

დეპარტამენტების უფროსების მხრიდან, რაც ხელყოფდა მისი მასწავლებლების ავტონომიურობას.

კარვერი, ყველა თვალსაზრისით, რაც კი კინგს მის შესახებ სმენოდა – მისი მრავალი მტრისგანაც კი – პანსიონის გამორჩეული უფროსის შთაბეჭდილებას ტოვებდა. კარვერს ჰქონდა აუტანელი თვისებები, მაგრამ სკოლაში ჰქონდა ყველაზე კარგად მომქმედი პანსიონი და ძალიან უყვარდათ მასწავლებლებისა და მოსწავლეების დიდ ნაწილს. მისი პროგრამა აღმოჩნდა ყველაზე ინოვაციური, მაგრამ ის იყო პროგრამა, რომელსაც ყველაზე ხშირად უტყვევებდნენ დეპარტამენტის უფროსები, იმის გამო, რომ იგი იგნორირებდას უკეთესად სასკოლო სისტემის სასწავლო პროგრამით გათვალისწინებულ მოთხოვნებს. აი ასეთი კრიტიკის მიუხედავადაც კი კინგმა წარმოიდგინა თუ რამდენად გაუადვილებოდა მას მუშაობა ოთხივე პანსიონს რომ ჩონსი კარვერის მსგავსი უფროსი ჰყოლოდა.

დანარჩენი სამი პანსიონის უფროსთან გასაუბრების დროს კინგმა აღმოაჩინა, რომ ისინი ყველანი დეპარტამენტების უფროსების მხრიდან განიცდიდნენ ხელყოფას და მხოლოდ კარვერი და ჩუეპაკი იყვნენ კარების ჩაკეტვის სასტიკი წინააღმდეგეები. ორი პანსიონის უფროსი აქტიურად უჭერდა მხარს პანსიონებს შორის ჯვარედინ სწავლებას. კინგის მეოთხე გასაუბრება ბურტრამ პერკინსთან შედგა, ასევე პანსიონის უფროსთან. პერკინსი, რომელიც ადრეც ვახსენეთ, იყო ორმოცი წლის შავკანიანი კაცი, რომელიც ადრე, სანამ „კენედის სკოლაში“ დაიწყო მუშაობა, „ცენტრალური საშუალო სკოლის“ დირექტორის თანაშემწე იყო. პერკინსმა გასაუბრების უმეტესი ნაწილი დაუთმო იმის ახსნას, თუ როგორ შეიძლებოდა სასწავლო გრაფიკით გამოწვეული პრობლემის მოხსნა. პერკინსი იმუშავდა მუშაობდა მომდევნო სასწავლო წლის გრაფიკის შედგენაზე, ახალი ვიცე-დირექტორის დანიშვნამდე, რომელიც ამ საქმეზე იქნებოდა პასუხისმგებელი („კენედის სკოლაში“ პანსიონების უფროსების გარდა, ორი ვიცე-დირექტორის და ორი თანაშემწის ადგილიც იყო).

სკოლაში მუშაობის დაწყებიდან პირველი კვირის განმავლობაში კინგმა პერკინსთან დაკავშირები მიიღო ორი ინფორმაცია მიიღო. პირველი ეხებოდა იმას, რომ რამდენიმე მასწავლებელს შედგენილი ჰქონდა წერილი პერკინსის პანსიონის დირექტორობიდან გადაყენების შესახებ და მასზე ხელმოწერებს აგროვებდა. მათ მიაჩნდათ, რომ პერკინსი ვერ აკონტროლებდა პანსიონს და ვერ მართავდა ფაკულტეტს. ამან კინგი განაცვიფრა, რადგან სმენოდა, რომ პერკინსს ძალიან დიდ პატივს სცემდნენ პროფესორ-მასწავლებლები და კარგი რეპუტაციითაც სარგებლობდა, რადგან მხარს უჭერდა მაღალ აკადემიურ სტანდარტებს და დაუღალავად მუშაობდა ახალ მასწავლებლებთან. როგორც კინგმა მოგვიანებით შეიტყო, პერკინსი ნამდვილად მოსწონდათ, მაგრამ იგი, ამავე დროს, როგორც პანსიონის სუსტი უფროსი ისე იყო აღიარებული. მეორე ინფორმაცია ეხებოდა პერკინსის პანსიონის შედარებას სხვა პანსიონებთან. მიუხედავად იმისა, რომ მოსწავლეები უწესრიგოდ იყვნენ მიმაგრებული თითოეულ პანსიონზე, პერკინსის პანსიონში დაუსწრებლობის ყველაზე მაღალი დონე და დისციპლინარული პრობლემების ყველაზე მეტი შემთხვევა იყო. სმიტმა აუწყა კინგს, რომ პერკინსის პანსიონიდან მოსწავლეთა გაშვების წინა წლის განაკვეთი პანსიონის მომდევნო განაკვეთზე სამჯერ მეტი იყო.

იმ დროს, როდესაც კინგი თავის თანამშრომლებთან გასაუბრებებს ატარებდა, მას ისტორიის დეპარტამენტის უფროსმა დევიდ კრიმინსმა დაურეკა. კრიმინსი გრეთ რიჯის მკვიდრი იყო, თეთრკანიანი, ორმოცი წლის. მიუხედავად იმისა, რომ მასთან გასაუბრება გრაფიკის მიხედვით მომდევნო კვირაში უნდა შემდგარიყო, მან თხოვა კინგს, დაუყოვნებლივ შეხვედროდა. კრიმინსმა შეიტყო პერკინსის გადაყენების მოთხოვნით ხელმოწერების შეგროვების შესახებ და სურდა, რომ მეორე მხარე წარმოედგინა. იგი ძალზე აღელვებული იყო, ამბობდა, რომ პერკინსს ბევრი მასწავლებელი და დეპარტამენტის თავმჯდომარე პანსიონის საუკეთესო უფროსად მიიჩნეოდა, რომელიც ცდილობდა დაეცვა მაღალი აკადემიური სტანდარტები; მისი გადაყვანა აღქმული იქნებოდა, როგორც დარტყმა იმ ადამიანზე, რომლებიც მაღალი ხარისხის განათლებას უჭერდნენ მხარს. კრიმინსმა ასევე დეტალურად აღწერა პერკინსის სკოლისადმი თავდადება და ერთგულება. მან ხაზი გაუსვა, რომ პერკინსი იყო ერთადერთი ადმინისტრატორი, რომელსაც შეეძლო სასწავლო გრაფიკის გამართვა, რაც თავისი საქმის სხვის მოვალეობებთან შეთავსებით უკვე გააკეთა. როდესაც კრიმინსი გადიოდა დაიქადა, რომ თუ პერკინსს გადაიყვანდნენ, იგი წერილს მისწერდა აკრედიტაციის რეგიონულ საბჭოს და მოახსენებდა თუ რა დაბალ დონეზე დაეშვა სტანდარტები „კენედის სკოლაში“. კინგმა დაარწმუნა კრიმინსი, რომ ასეთი უკიდურესი ზომის მიღება საჭირო არ იყო და იქვე შესთავაზა პირობა, რომ მოიძებნებოდა ამ პრობლემის ურთიერთ-ხელსაყრელი გადაჭრის გზა. კინგმა იცოდა, რომ მომავალ აპრილს „კენედის სკოლას“ წინ ედგა სააკრედიტაციო შემოწმება და არ სურდა ზედმეტად გაერთოლებინა ეს პროცესი.

კრიმინსის წასვლიდან ოცი წუთის შემდეგ კინგს ერთი ახალგაზრდა თეთრკანიანი მასწავლებელი ტიმ ში ეწვია. კრიმინსის ვიზიტის გამო გადაწყვიტა თვითონაც მისულიყო, რათა კინგი ენახა. შიმ თავი წარუდგინა, როგორც ერთ-ერთმა მასწავლებელმა, რომელმაც ორგანიზება გაუკეთა პერკინსის მოცილების მიზნით წარმოებულ მოძრაობას. მან თქვა, რომ მოსწონდა და აღმერთებდა პერკინსს, სკოლის მიმართ მის თავდადებას. ამასთან, ისიც აღნიშნა, რომ პერკინსის არაორგანიზებულობის გამო, პანსიონში რაიმეს კარგად სწავლება წარმოუდგენელი იყო. შიმ დაამატა, რომ „სირცხვილია სკოლის კარების ჩაკეტვა, როდესაც ერთადერთი რაც საჭიროა, ეს ძლიერი ლიდერშიფია“.

კინგის შთაბეჭდილებები სკოლის ადმინისტრატორების შესახებ, ზოგადად, ახლოს იყო იმასთან, რაც მას ამ სკოლაში მოსვლამდე სმენოდა მათ შესახებ. კარვერი ძალზე ჭკვიანი, ნოვატორული და ქარიზმატული ლიდერის შთაბეჭდილებას ტოვებდა, რომლის უბრალოდ ყოფნაც კი აღტაცებას იწვევდა. ჩუეპაკი აღქმული იყო მაღალი კომპეტენციის მქონე პიროვნებად, მაგრამ ნაკლები წარმოსახვითი უნარის მქონე ადმინისტრატორად, რომელიც პროფესორ-მასწავლებლებისა და მასწავლებლების პატივისცემით სარგებლობდა. ბონაფორტა, ოცდაექვსი წლის ჭკვიანი და პატიოსანი, მაგრამ გამოუცდელი და თავის თავში დაურწმუნებელი ადამიანის შთაბეჭდილებას ტოვებდა. კინგმა მაშინვე იგრძნო, რომ ცოტაოდენი მითითებებისა და ტრენინგის შედეგად, ბონაფორტას შეიძლებოდა ყველაზე მეტი პერსპექტივა ჰქონოდა; მიუხედავად ამისა, პანსიონის ახალგაზრდა უფროსი დაბნეული და ერთგვარად შეცბუნებული გამოიყურებოდა. პერკინსმა შთაბეჭდილება მოახდინა კინგზე, როგორც გულწრფელმა და თავდადებულმა ადამიანმა, რომელსაც კარგი აზრები

ჰქონდა ადმინისტრაციულ დეტალებთან დაკავშირებით, მაგრამ არ ჰქონდა ლიდერშივის უნარი.

კინგმა იცოდა, რომ არსებული სამი ვაკანსიის გამო, შესაძლებლობა ჰქონდა დაენიშნა რამდენიმე ადმინისტრატორი. მართლაც, თუ სმიტი გადადგებოდა ვიცე-დირექტორის პოსტიდან, კინგს შეეძლო ორივე ვიცე-დირექტორის თანამდებობა შეევესო ახალი კანდიდატებით. მან ასევე იცოდა, რომ ცენტრალურ ოფისში მის რეკომენდაციებს, ამ თანამდებობებზე დანიშნავსთან დაკავშირებით, დიდი წონა ექნებოდა. ერთადერთი პრობლემა, რაზეც კინგი ფიქრობდა, ერთგვარი რასობრივი ბალანსის დაცვა იქნებოდა „კენედის სკოლის“ ადმინისტრატორებში. მისი როგორც შავკანიანის სკოლის დირექტორად დანიშნვის შემდეგ, შავკანიანი ადმინისტრატორების რაოდენობამ ორით ერთს გადააჭარბა თეთრკანიან ადმინისტრატორებს. „კენედის სკოლაში“ საერთოდ არ იყო, თუნდაც ერთი, ლათინო-ამერიკელი ადმინისტრატორი, მიუხედავად იმისა, რომ ამ სკოლის მოსწავლეთა ერთი მესამედი ესპანური წარმოშობისა იყო.

პარასკევი, საღამოს შეხვედრა

კინგი გაოცდა, როდესაც ნახა, როგორი მშვიდები და უკონფლიქტოები ჩანდნენ მის მიერ პარასკევს მოიწვეულ შეხვედრაზე ის ადამიანები, რომლებიც, პერსონალის ინდივიდუალური გასაუბრებებისას, სულ სხვანაირები იხილა. იგი განცვიფრებული იყო როგორც ნელა, ზრდილობიანად და მეგობრულად გასაუბრებოდნენ ერთმანეთს ის თანამშრომლები, რომლებიც კერძო საუბარში ერთმანეთის მიმართ მკვეთრად ნეგატიურ შეხედულებებს გამოხატავდნენ. მომავალი სააკრედიტაციო შემოწმების შესახებ დისკუსიების დაწყებიდან სადღაც ორმოცდახუთი წუთის შემდეგ, კინგმა წამოჭრა საკითხი პანსიონის უფროსსა და დეპარტამენტების თავმჯდომარეებს შორის ურთიერთობების შესახებ. დარბაზში სიჩუმე ჩამოვარდა, სანამ ჩუქაქა არ იხუმრა, რომ ამ თემის განხილვას აზრი არ ჰქონდა. კინგმა ახლა სხვა თემა მოსინჯა და იკითხა, ყველას მოსწონდა თუ არა არსებული პრაქტიკა. კრიმინსმა ურჩია, რომ ამ თემის განხილვა პატარა ჯგუფებში უფრო მიზანშეწონილი იქნებოდა. ამას თითქოს ყველა დაეთანხმა ბეტსი დულას, თეთრკანიანი ოცი წლის მასწავლებლის გარდა, რომელიც ინგლისური ენის დეპარტამენტის თავმჯდომარე იყო. მან განაცხადა, რომ სკოლის ერთ-ერთ პრობლემას სწორედ ის წარმოადგენს, რომ არავის სურს მწვავე პრობლემების განხილვა, სანამ ისინი აფეთქდებიან. მანვე დასძინა, რომ ურთიერთობები პანსიონის და დეპარტამენტის უფროსებს შორის საშინელი იყო და ეს დიდ სიძნელეებს უქმნიდა მუშაობაში. შემდეგ მან შეტევა მიიტანა ჩონსი კარვერზე, რადგან ამ უკანასკნელმა შეაფერხა მისი როგორც კარვერის პანსიონის უშტატო მასწავლებლის შეფასება. ამ ორმა რამდენიმე წუთს იკამათა მასწავლებლისა და იმ ინგლისური კურსის ხარისხის გამო, რომელსაც ეს მასწავლებელი მეორეკურსელებს სთავაზობდა. ბოლოს კარვერმა, რომელიც ამ დროს უკვე საკმაოდ გაბრაზებული ჩანდა, ცივად გააფრთხილა დულა, რომ „კისერს მოამტვრევდა“, თუ იგი მის პანსიონში ფეხის შედგმას გაბედავდა. კინგი ჩაერია და ორივეს დამშვიდებას ცდილობდა. ამის შემდეგ შეკრებაც მალე დასრულდა.

მეორე დღით დულამ სახლში დაურეკა კინგს და უთხრა, რომ თუ კარვერი საჯაროდ არ მოუხდოდა ბოდიშს მის მიმართ წარმოთქმული მუქარების გამო, იგი საჩივარს შეიტანდა მასწავლებლების პროფკავშირებში და, საჭიროებას შეთხვევაში, სასამართლოსაც მიმართავდა. კინგმა

დაარწმუნა დეულა, რომ ორშაბათს კარვერს დაელაპარაკებოდა. შემდეგ კინგმა დაურეკა ელვანორ დებსს, „კენედის სკოლის“ უმაღლესი მათემატიკის მასწავლებელს, რომელსაც კარგად იცნობდა მრავალი წლის განმავლობაში და რომლის აზრსაც პატივს სცემდა. დებსი იყო როგორც კარვერის, ისე დეულას ახლო მეგობარი და ამავე დროს ქალაქის მასწავლებელთა პროფკავშირების ვიცე-პრეზიდენტი. დებსმა გაანდო, რომ ამ ორ პიროვნებას შორის დიდი ხნის მტრობა არსებობდა, მაგრამ ორივენი არაჩვეულებრივი პროფესიონალები იყვნენ.

დებსმა ასევე განაცხადა, რომ დეულა მკაცრი ოპონენტი იქნებოდა და შეეძლო მნიშვნელოვანი მხარდამჭერები შეეგროვებინა პროფესორ-მასწავლებლებს შორის. დებსი, რომელიც შავკანიანი იყო, შიშობდა, რომ კონფორტაციას დეულას და კარვერს შორის შეიძლებოდა რასობრივი დაძაბულობები გამოეწვია სკოლაში, მიუხედავად იმისა, რომ დეულაც და კარვერიც, ზოგადად, ყველა რასის მოსწავლეებს შორის იყვნენ პოპულარული. დებსმა მკაცრად სთხოვა კინგს, რომ არ მოედუნებინა ყურადღება ამ საკითხის მიმართ. გარდა ამისა, მან კინგს უთხრა, თუ როგორ გაიგონა, წინა დამით გამართულ ერთ-ერთ წვეულებაზე, ვიცე-დირექტორის, ბილ სმიტის, ნათქვამი, რომ კინგს არ ჰქონდა იმის არც თავი და არც ძალა, რომ „კენედის სკოლაში“ თავი გაეცანა. სმიტმა თქვა, რომ ერთადერთი მიზეზი, რატომაც ის რჩებოდა, იყო ის, რომ ზუსტად იცოდა, რომ კინგი ერთ წელსაც ვერ გასტანდა სკოლაში, რაც იმას ნიშნავს, რომ სმიტი აღმონდებოდა კარგ პოზიციაში, როდესაც შესაძლებელი იქნებოდა მისი დირექტორად დანიშვნა.

დევიდ კინგმა მემკვიდრეობით მიიღო სამსახური, რომელმაც გატეხა მისი წინამორბედი და შეძლო ადვილად დაენგრია ისიც. პერსონალი მას შეეგება აბურდულ-დაბურდული პრობლემებით, მოთხოვნებით, მანევრებით და მუქარებით. პერსონალთან პირველი შეხვედრა დაიწყო დაძაბულობის ქვედა დინებებით და დასრულდა პირდაპირი ბრძოლით. ადრე თუ გვიან, თითქმის ყველა მენეჯერი დგება ანალოგიური ცუდი ან უარესი სიტუაციის წინაშე. შედეგები ხშირად დამანგრეველია, უტოვებს რა მენეჯერებს გაურკვეველობის, მარცხის ან უსუსურობის განცდას. არაფერს აქვს აზრი და გეჩვენება, რომ არაფერი მუშაობს. არ მოჩანას კარგი ვარიანტები. შეუძლია კინგს, თავიდან აიცილოს ასეთი უდიდამო ბედი?

აქ ერთი პოტენციური ნათელი წერტილი არსებობს. მოცემულ სიტუაციაში, რაკი საქმე დასასრულს უახლოვდება, კინგი შაბათ დილით ელვანორ დებსს ესაუბრება. იგი ერთგული მხარდამჭერი კოლეგაა. კინგს კიდევ ერთი ლუფტი აქვს – დარჩენილი შაბათ-კვირა – რომ გადაჯგუფება განახორციელოს. საიდან უნდა დაიწყოს? ვურჩევთ, დაიწყოს აქტიური განსჯით და რიფრეიმინგით. ამის პირდაპირი საშუალება არის, რომ გამოსცადო ეს სიტუაცია ერთ ჯერზე ერთი ფრეიმის გამოყენებით და დასვა ორი მარტივი კითხვა: ამ დროიდან დაწყებული, რა მოხდება? რა ვარიანტებს მთავაზობს ეს თვალსაზრისი? განსჯის ეს პროცესი საკმარის დროსა და გულმოდგინე ფიქრს მოითხოვს. ამისთვის აუცილებელია „აივანზე გასვლა“ (იხ. ჰეიფეცი, 1994 წ.), რათა ზევიდან მოიპოვო ქვედა სცენის პანორამული ხედი. იდეალურ ვარიანტში, კინგმა უნდა ჩართოს ერთი ან ორი სხვა ადამიანი – დაფასებული კურატორი, სხვა სკოლების დირექტორები, ახლო მეგობრები, მისი მეუღლე – რათა მოისმინოს განსხვავებული შეხედულება

ამ პრობლემის ირგვლივ და ისე შეიმუშაოს სამოქმედო გეგმა. ჩვენ წარმოგიდგინებთ იმ ტიპის მიდგომის კარგად დალაგებულ ვერსიას, რომელიც შეიძლება დევიდ კინგს მოსწონებოდა.

სტრუქტურული პრობლემები და ვარიანტები

კინგი ზის მაგიდასთან თავისი სამზარეულოში, წინ უდგას ფინჯანი ყავა და უდევს კალამი, ასევე ახალი ყვითელი საქადლე. იგი იწყებს „კენედის სკოლის“ სტრუქტურული საკითხების განხილვას. იხსენებს „ადამიანებზე დაბრალებების“ მიდგომას (მეორე თავი), როდესაც ადამიანებს აბრალებენ ყველაფერს, რაც ცუდად კეთდება. იგი იღიმის და თავს აქნევს. ზუსტად ეს არის! „კენედის სკოლაში“ ყველა სხვას აბრალებს ყველაფერს. იხსენებს სტრუქტურული ფრეიმის გაკვეთილს: ჩვენ ვადანაშაულებთ ადამიანებს მაშინ, როდესაც რეალური პრობლემები სისტემურია.

მოკლედ, რა სისტემური პრობლემების წინაშე დგას „კენედის სკოლა?“ კინგი ფიქრობს სტრუქტურის ორ ქვაკუთხედზე, დიფერენციაციასა და ინტეგრაციასზე. ითვალისწინებს რა სიტუაციას, მიაჩნია, რომ „კენედის საშუალო სკოლას“ შრომის საკმარისი განაწილება აქვს, მაგრამ ჯამში – სუსტი კოორდინაცია. იგი გაურკვეველად წერს რაღაცას, საქადლდეში, ცდილობს მოხაზოს სკოლის ორგანიზაციული სტრუქტურის სქემა. თანდათანობით ხვდება, რომ სკოლას აქვს მატრიცული სტრუქტურა: მასწავლებლებს აქვთ ცუდად განსაზღვრული ორმაგი ანგარიშვალდებულებითი ურთიერთობა როგორც დეპარტამენტის, ისე პანსიონის უფროსთან. მას ახსოვს მატრიცული სტრუქტურის უარყოფითი ასპექტი: რომ იგი შექმნილია კონფლიქტისთვის (მასწავლებლებს აინტერესებს, რომელი უფროსის წინაშე არიან ანგარიშვალდებული, ხოლო ადმინისტრატორები დაობენ იმაზე, თუ ვინ არის პასუხისმგებელი). სკოლას არა აქვს გამაერთიანებელი მექანიზმი, რომელიც პანსიონების, ჩონსი კარვერის მსგავსი, უფროსების მიდგომებს (რომელსაც მისი პანსიონისთვის ლოგიკურად თანმიმდევრული, ეფექტიანი პროგრამა სურს) დეპარტამენტების, ბეტსი დულას მსგავსი, უფროსების მიდგომებთან (რომელსაც მთელი სკოლის მასშტაბით ინგლისური ენის ერთიანი სასწავლო პროგრამა და საოლქო ინსტრუქტაჟის დაცვა აინტერესებს) დააკავშირებს. საქმე მხოლოდ პიროვნებებში არ არის; ეს სტრუქტურა უბიძგებს კარვერს და დულას, რომ ერთმანეთს ყელში სწვდნენ. მიზნები, როლები და პასუხისმგებლობები ბუნდოვნად არის განსაზღვრული. არც მუშა სტრუქტურული ერთეულია შექმნილი (მაგალითად, სამუშაო ჯგუფი ან მუდმივმოქმედი კომიტეტი), რომელიც დადებს დასკვნას და გადაწყვეტს ამგვარ პრობლემებს. კინგი რომ ამ სამსახურში უფრო დიდხანს ყოფილიყო, მას შეიძლება ჰქონოდა შანსი, უფრო მეტად გამოეყენებინა დირექტორის უფლებამოსილება. ახლა მას ესმარება ის, რომ საოლქო ზედამხედველმა დაავალა სკოლის პრობლემების დარეგულირება. მაგრამ კინგმა ჯერჯერობით ამ დრომდე, ვერ დაინახა, რომ „კენედის სკოლის“ პერსონალი დიდი ენთუზიაზმით ეკიდებოდა მის გავლენას.

კინგის ფიქრებში ჩაფლობას ნამდვილად ჰქონდა მნიშვნელობა, მაგრამ გაუგებარი იყო რა უნდა მოეხერხებინა ამ სტრუქტურული ნაპრალისათვის. არის კი რაიმე შესაძლებლობა, რომ სკოლა კვლავ დაექვემდებაროს

კონტროლს კეთილგონიერების საფუძველზე, მაშინ როდესაც იგი არარაციონალური ქაოსის ზღვარზეა? ის არ შეეღობა, რომ მისი ავტორიტეტი არამყარია. მას აქვს თავისი პერსონალის გაკონტროლების პრობლემა, ხოლო მათ, თავის მხრივ, იგივე პრობლემა აქვთ საკუთარ მოსწავლეებთან. სკოლა არის ცუდად დახურული სისტემა, რომელიც გამწარებული ითხოვს სტრუქტურას და საზღვრებს.

კინგი დამწუხრებულია, რომ პარასკევის შეხვედრით ყველაფერი გააუარესა. იგი ფიქრობს: „მე ვიცოდი, რასაც ფიქრობდა ეს ხალხი ერთმანეთზე“. „რატომ ვაიძულე ესაუბრათ ისეთ რაღაცაზე, რასაც ისინი თავს არიდებდნენ? ჩვენ ვერანაირი საშინაო დაგალება ვერ შევასრულეთ. მე ვერ გავაგებინე მათ საუბრის მკაფიო მიზანი. ვერ ავუხსენი რა ნორმების ფარგლებში უნდა ესაუბრათ პრობლემების შესახებ. როდესაც საუბარი გაცხარდა, მე მხოლოდ თვალს ვადევნებდი. რატომ უფრო ადრე არ ჩავერთე, სანამ აფეთქდებოდა?“ იგი ჩერდება და თავს აქნევს. „მე ფიქრობ, რომ უნდა იცხოვრო და ისწავლო. მაგრამ მე ხომ დიდი ხნის წინ ვისწავლე ეს გაკეთილები – ისინი დამეხმარნენ მე საბაზო სკოლის ფეხზე დაყენებაში. მთელ ამ არეულობაში სულ დამავიწყდა, რომ კარგი ადამიანებიც კი ვერ იმუშავენ კარგად გარკვეული სტრუქტურის გარეშე. რა უნდა გამეკეთებინა ამ ბოლო შემთხვევის დროს?“

კინგი თავში ხარშავს სხვადასხვა ვარიანტს. ერთი ვარიანტია პასუხისმგებლობების სქემის შედგენა (თავი მეხუთე): შეკრიბე თანამშრომლები, რათა განსაზღვრო ამოცანები და პასუხისმგებლობები. ამან ადრე იმუშავა. ნეტა აქაც იმუშავენ? იგი გადაწყვეტს გაიმეოროს პასუხისმგებლობების სქემის შედგენის წესები. აკრონიმი „CAIRO“ ესმარება ამის გახსენებაში. *ვინ არის პასუხისმგებელი? ვინ უნდა დაამტკიცოს? ვისთან უნდა გავიარო კონსულტაცია? ვის უნდა შევატყობინო? ვისთვის არ არის საჭირო ამ სქემაში მოხვედრა?* მიუყენებს რა ამ კითხვებს „კენედის სკოლას“, მაშინვე მკაფიოდ გამოიკვეთება პანსიონის და დეპარტამენტების უფროსების უფლებამოსილებების დამთხვევის პრობლემა. როდების და პასუხისმგებლობების მკაფიოდ განმარტების გარეშე, კონფლიქტი და არეულობა გარდაუვალია. კინგს აინტერესებს სკოლის მთლიანი სტრუქტურის შესწავლა: „არის კი პანსიონების სისტემა სიცოცხლისუნარიანი ამ ფორმით?“ თუ არ არის, მაშინ „არის კი ეს მოგვარებადი პრობლემა?“ იქნება ჩვენთვის აუცილებელია, რომ სტრუქტურა შევისწავლოთ: რა მოხდებოდა, მე რომ ერთი პატარა სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელი ვიყო და შემესწავლა ეს პრობლემა და მომეზადებინა რეკომენდაციები? მე შემეძლებოდა ამ ჯგუფში კარგების და დუღას შეყვანა – დაე, მათ თავისი თვალთ ენახათ, რა იწვევს მათ შორის კონფლიქტს. დაე, თვითონ მიიღონ მონაწილეობა ახალი დიზაინის შედგენაში. მივცემდი უფლებამოსილებას კონკრეტულ სფეროებზე. შევიმუშავებდი პოლიტიკას და პროცედურებს“.

რამდენიმეწუთიანი ფიქრიც კი მკაფიოდ გვიჩვენებს, რომ „კენედის საშუალო სკოლა“ დგას სტრუქტურული პრობლემების წინაშე რომლებიც პირველ რიგში უნდა გადაიჭრას. მაგრამ რა მოვუხერხოთ კარგერსა და დუღას შორის ამ წუთს არსებულ კონფლიქტს? სტრუქტურა დაგვეხმარა, რომ პრობლემა პირველ ადგილზე დაგვეყენოთ, ხოლო მისი გადაჭრა დაგვეხმარება, რომ მომავალში თავიდან ავიცილოთ ანალოგიური რაღაცეები. მაგრამ დუღას მოთხოვნა, რომ დაუყოვნებლივ მოუსადონ

ბოლიში, სულაც არ ჰგავს რაღაც ადვილად და რაციონალური მიდგომის ფარგლებში გადასაწყვეტ საკითხს. კინგი მზად არის მოსინჯოს მეორე ვარიანტი. იგი კონსულტაციისთვის მიმართავს ადამიანური რესურსების ფრეიმს.

ადამიანური რესურსების საკითხები და ვარიანტები

„რა ირონიულია“, დაფიქრებული ამბობს კინგი. „სკოლის თავდაპირველი იდეა იყო, უკეთესი რეაგირება მოეხდინა მოსწავლეებზე. უნდა დანერგულიყო დიდი ბიუროკრატიული საშუალო სკოლა. პანსიონი უნდა ყოფილიყო ერთობა, ოჯახიც კი, სადაც ადამიანებს ეცოდინებოდათ ერთმანეთზე ზრუნვა. მაგრამ ამან ყველაფერმა კურსიდან გადაუხვია. ყველანი გადმოსხდნენ და დაბანაკდნენ მასლოუს აუცილებლობის იერარქიის ფსკერზე: არაფერს გრძნობს თავს უსაფრთხოდაც კი. სანამ ასე არიან, არასოდეს გაამახვილებენ ყურადღებას მზრუნველობაზე. აქ პრობლემა [პიროვნებებში არ არის. ყველანი გულაცრუებული არიან, რადგან არც ერთი მათგანის მოთხოვნა არ სრულდება. არც ჩემი, არც კარვერის და არც დულასი. ჩვენ ყველას იმდენად გვიჭირს, რომ ვერც კი ვამჩნევთ, რომ ამ ნაგში მსხდომ ყველა ადამიანს იგივე სჭირს“.

კინგს თავისი ფიქრები ინდივიდუალური მოთხოვნებიდან პიროვნებებთან შორის ურთიერთობებზე გადააქვს. ძნელიცაა ასე არ მოიქცე, როდესაც დულა-კარვერის პრობლემის წინაშე დგახარ. ყველგან დაძაბული ურთიერთობებია. ადამიანები მხოლოდ იმათ ელაპარაკებიან, ვინც მათ ეთანხმება. რატომ? როგორ მოვაგვარო ეს საკითხი? ახსენდება წაკითხული: „I მოდელში მთავარი ვარაუდია ის, რომ ორგანიზაცია არის საშიში ადგილი, სადაც შენ თავად უნდა მიხედო თავს ან სხვა ვიღაცა გაგათავებს.“ (თავი მერვე). „ზუსტად ეს არის!“ ამბობს კინგი. „ზუსტად ჩვენ გვეხება“. ცუდია, რომ პრიზებს არ არიგებენ ყველაზე მეტად „I მოდელის“ ტიპის სკოლებისთვის ამერიკაში. ჩვენ ყოველგვარი ძალისხმევის გარეშე მოვიგებდით. აქ ყველაფერი მოგება-წაგებაზეა აგებული, არ იმართება ღია დისკუსიები და თუ იმართება, ადამიანები მხოლოდ თავს ესხმიან ერთმანეთს. თუ რამე არასწორად კეთდება, სხვებს ვაბრალებთ და ვცდილობთ გამოვასწოროთ ისინი. ისინი კი იწყებენ თავის დაცვას, რაც ამტკიცებს, რომ ჩვენ მართალი ვიყავით. მაგრამ ჩვენ არასოდეს ვამოწმებთ ჩვენს ვარაუდებს, არ ვსვამთ კითხვებს. უბრალოდ გვაქვს ეჭვები და ვიცდით, რომ ადამიანებმა თავად დაგვიმტკიცონ თავიანთი სიმართლე. მერე თავში ვურტყამთ მათ. უნდა მოვქებნოთ ერთმანეთთან ურთიერთობის უკეთესი გზები.

კინგს აინტერესებს, „როგორ უნდა ისწავლო ადამიანების უკეთ მართვა?“ წარმატებული ორგანიზაციები იწყებენ იმით, რომ ქმნიან ადამიანების რესურსების უკეთეს პრინციპებს. ჩვენ ასეთი არა გვაქვს. მაგრამ ნამდვილად დაგვეხმარებოდა. ადამიანებში დავაბანდოთ? ჩვენ გვყავს კარგი თანამშრომლები. მათ საკმაოდ კარგად უხდიან. აქვთ დასაქმების გარანტიები. ამ სფეროში მე მგონი კარგად გვაქვს საქმე. ვითომ სამუშაოს გამრავალფეროვნებაშია საქმე? სამსახური აქ საკმარისად გამოიწვევია. უფლებამოსილების მიცემა? ეს დიდი პრობლემაა. ყველა ამტკიცებს, რომ

უფლებოა და ყველა ჩემგან მოელის ყველაფრის მოგვარებას. არის რამე ისეთი, რითაც ადამიანებს მონაწილეობის მიღებას ვაიძულებთ? რა, დავარწმუნო, რომ ერთად უნდა ვიმუშაოთ, რომ უკეთ გამოგვივიდეს საქმე? პრობლემა ის არის, რომ თუ ამ გზით წავალთ, ადამიანებს, ალბათ, არ აღმოაჩნდებათ ჯგუფური უნარები, რომლებიც მათ დასჭირდებათ. კადრების განვითარება? მთელი ამ კონფლიქტის ფონზე, ალბათ, შუამავლობა უნდა იყოს ის, რითაც უნდა დავიწყოთ“. კონფლიქტი. პოლიტიკა. პოლიტიკა ორგანიზაციაში კარგია. მას წაუკითხავს ამის შესახებ და იცის, რომ ეს მართლა ასეა. „მაგრამ ჩვენ არა მგონია გვქონდეს შუალედური წერტილი ერთმანეთთან შეგუებასა და ანგარიშის გასწორებას შორის“.

პოლიტიკური საკითხები და ვარიანტები

კინგი უხალისოდ გადადის პოლიტიკურ ღინზებზე. ეს მისთვის ადვილი არ არის. მან იცის, რომ ეს მნიშვნელოვანია, მაგრამ მას არ უყვარს პოლიტიკურ თამაშში ჩართვა. და მაინც, მას ჯერ არასოდეს უნახავს ამაზე უფრო ინტენსიური პოლიტიკური დაპირისპირების მქონე სკოლა. ამ სკოლასთან შედარებით მისი ძველი სკოლა უკვე მორჩილად ეჩვენება; ის პირისპირ შეეჯახა რამდენიმე პრობლემას. „კენედის სკოლა“ გაცილებით უფრო არამდგრადია თავისი აფეთქებების ისტორიით. იძულებითი ფორმები წარმოადგენენ არჩევანის გაკეთების მამოძრავებელ ტაქტიკას. მაგრამ ეს არ არის ვარიანტი, რომელიც კინგს მოსწონს.

მოვლენები შეიძლება კიდევ უფრო გაუარესდეს, თუ იგი ღიად დაიწყებს კონფლიქტის გადაჭრას. იგი ფიქრობს პოლიტიკური ფრეიმის რამდენიმე მთავარ ელემენტზე: მუდმივი განსხვავებები, მწირი რესურსები, კონფლიქტი და ძალაუფლება. „არის! ჩვენ ყველა სახეზე გვაქვს – ძალიან მაღალ დონეზე. ჩვენ გვყავს ჯგუფები, რომლებიც მხარს უჭერენ და რომლებიც ეწინააღმდეგებიან პანსიონის კონცეფციას. პანსიონის უფროსებს უნდათ, რომ მართონ თავიანთი პანსიონები და დაიცვან თავიანთი ტერიტორია. დეპარტამენტების თავმჯდომარეებს სურთ, რომ მართონ თავიანთი ფაკულტეტი და გააფართოონ თავიანთი ტერიტორია. ერთ ჯგუფს უნდა კარების დაკეტვა და დაცვის დაყენება, რომელიც გარედან მოსულებს არ შემოუშვებს. მეორე ჯგუფს სურს, დაცვა იყოს გარეთ და კარები ღია დარჩეს. ზედაპირს ქვემოთ დუღს რასობრივი პრობლემები. არ გვყავს არც ერთი ლათინო-ამერიკელი ადმინისტრატორი. ამ კარვერი-დუღას პრობლემას შეეძლო აფეთქებინა სკოლა. შავი კაცი ამბობს, რომ კისერს მოამტვრევს თეთრკანიან ქალს. ნამდვილი რეცეფტია კატასტროფისთვის. დაზიანებებისგან დამცავი მექანიზმი გვჭირდება.“

„მერე გვყავს ეს გარეთ მდგომი ადამიანები, რომლებიც ჩვენს მხრებს იქიდან იყურებიან? მშობლები წუხან შეიღების უსაფრთხოებაზე. სკოლის საბჭო ჩვენ არ გვენდობა. ერთადერთი, რაც აწუხებთ, ეს არის ტესტების ქულები. მედია ისტორიებს ეძებს. გაზაფხულზე აკრედიტაცია გვიახლოვდება. იქნებ არსებობს რაიმე გზა, რომ ადამიანები გარეთ მყოფ და არა შიგნით არსებულ მტრებზე დაფიქრდნენ. საერთო განსაცდელმა შეიძლება ერთად შეკრას ადამიანები ცოტა ხნით მაინც.“

„მწირი რესურსები? ისინი კიდევ უფრო მწირი ხდებიან. ჩვენ ჩვენი მასწავლებლების 10 პროცენტი დაკვარვით – ამან გამოიწვია ეს მოქნილი საკადრო არეულობა. პანსიონებისა და დეპარტამენტების უფროსები

თავიანთი ტერიტორიებისთვის იბრძვიან. ბილ სმიტს ჩემი ადგილი უნდა. ეს საომარი ზონაა. რაიმენაირად მშვიდობიანად უნდა დავარეგულიროთ ეს პრობლემები. მაგრამ ვინ აიღებს თავის თავზე დიპლომატიურ ხელმძღვანელობას? ჩვენ არ გვყავს ნეიტრალური მხარეები. ელვანორ დებსი უპასუხებს გამოწვევას. ადამიანები პატივს სცემენ მას. მაგრამ ის ადმინისტრატორი არ არის“.

კინგის ყურადღებას იქცევს ძალაუფლების ორი სახე. „ძალაუფლება შეიძლება გამოიყენო ხალხის მოსატყუებლად. აი, ზუსტად ამას ვაკეობთ ახლა ჩვენ. მაგრამ შენ შეგიძლია ძალაუფლება გამოიყენო რაღაცების გასაკეთებლადაც. ეს არის პოლიტიკის კონსტრუქციული მხარე. ცუდია, რომ აქ არავის აქვს ინფორმაცია ამის შესახებ. თუ მე ვიქნები კონსტრუქციული პოლიტიკოსი, რისი გაკეთება შემიძლია? პირველი, მე მჭირდება დღის წესრიგი. ამის გარეშე, მე გამოუვალ მდგომარეობაში ჩავვარდები. ფაქტობრივ მე მინდა, რომ ყველამ ტანდემში იმუშაოს, რათა სკოლა უკეთესი გავხადოთ ბავშვებისთვის. ბევრი ადამიანი შეიძლება გაერთიანდეს ამ იდეის ირგვლივ. მე მჭირდება სტრატეგიაც. ქსელები – მე მჭირდება კარგი ურთიერთობები ისეთ მნიშვნელოვან ადამიანებთან, როგორცაა სმიტი, კარვერი და დულა. გასაუბრებები კარგი დასაწყისი იყო. ბევრი რამ გავიგე იმის შესახებ, თუ ვის რა უნდა. პარასკევის შეხვედრა შეცდომა იყო, სპეციფიკური ინტერესების შეჯახება საერთო მოედანზე. ამას შეიძლება რამდენიმე პოლიტიკური გარიგება დასჭირდეს. ისეთი გარიგება გჭკირდება, რომელიც მისაღები იქნება როგორც პანსიონის უფროსებისთვის, ისე დეპარტამენტის თავმჯდომარეებისთვის. ასევე საშინლად მჭირდება რამდენიმე მოკავშირე“.

მას ედიმება, როდესაც ასხენდება მთელი ეს ანალიზის პერიპეტიები. მაგრამ გრძნობს, რომ რაღაც აზრამდე მიდის. კვლავ უბრუნდება თავისი საქაღალდის სუფთა ფურცელს. „მოდით ეს რაღაც ასე დავაღაგოთ“, ეუბნება იგი თავის მშვიდ, ცარიელ სამზარეულოს. ფურცლის თავში ხაზავს სამ სვეტს: მოკავშირეები, ნეიტრალურები და ოპონენტები. ზევითა მარცხენა კუთხეში წერს „უმაღლესი ძალაუფლება“. ქვევითა მარცხენა კუთხეში წერს „დაბალი ძალაუფლება“. მომდევნო ნახევარი საათის განმავლობაში იგი ქმნის „კენედის საშუალო სკოლის“ პოლიტიკურ რუკას, ალაგებს რა ადამიანებს და ჯგუფებს მათი ინტერესებისა და ძალაუფლების მიხედვით. როდესაც დაასრულებს, შეკრთება. ძალიან ბევრი ძლევა მოსილი ოპონენტი ჰყავს. ძალზე ცოტა მხარდამჭერი მოკავშირე. რამდენიმე ადამიანია, რომელიც იცდის და ფიქრობს რომელი მხარე დაიკავოს. იგი იწყებს ფიქრს, როგორ ააგოს კოალიცია და გადაანაწილოს სკოლის პოლიტიკური რუკა.

„უეჭველია“, – ამბობს კინგი, – „მე მომიწევს ავიდე პოლიტიკური არეულობის სათავეში. სხვაგვარად ისინი იმგვარდევ გამისწორდებიან, როგორც ვეისს მოექცნენ. მაგრამ ეს ცოტა მომბეზრებელია. სად არის აქ იმედის ნაპერწკალი?“ იგი იღიმის. ის მზად არის იფიქროს სიმბოლოებსა და კულტურაზე. „სად არის დოქტორი კინგი მაშინ, როდესაც მე ის მჭირდება?“ იგი იხსენებს 1963 წლის ცნობილ სიტყვებს: „მიუხედავად დღევანდელი და ხვალინდელი სირთულეებისა, მე გუბუნებით თქვენ, რომ მაქვს ოცნება“. რა დამართა „კენედის სკოლის“ ოცნებას?

იგი გადაწყვეტს შეისვენოს, ცოტა სუფთა ჰაერი გადაელაპოს. იწყებს ირგვლივ რაღაცების თვალიერებას. მთვარიანი ღამეა. ტროტუარებზე

უამრავი ადამიანი დადის. ახლგაზრდები და მოხუცები, ღარიბები და მდიდრები, შავკანიანები, თეთრკანიანები და ლათინო-ამერიკელები. მაღაზიებიდან გამოტანილი უამრავი საქონელი იყრება ტროტუარებზე დადგმულ სანაგვე ბუნკერებში: ტანსაცმელი, სათამაშოები, ელექტროსაქონელი, ხილი, ბოსტნეული, თქვენ გააგრძელებთ ჩამოთვლა. ამის შემხედვარე თავს უკეთ გრძნობს. კინგი შეეყრება რამდენიმე მოსწავლეს მისი ძველი სკოლიდან. ახლა ისინი „კენედის სკოლაში“ სწავლობენ. „ჩვენ ვეუბნებით ჩვენს მეგობრებს, რომ ახლა კარგი დირექტორი გვყავს“, – ეუბნებიან ისინი. კინგი მადლობას უხდის მათ. იმედი აქვს, რომ ისინი მართლები არიან.

სიმბოლიკის საკითხები და ვარიანტები

კვლავ სამზარეულოს და თავის ყვითელ საქაღალდეს უბრუნდება. სეირნობამ ძალია შემატა და კიდევ ერთ ჭიქა ყავას სვამს, თან სკოლის ისტორიას იმეორებს. „რა საინტერესოა“, ამბობს იგი. „ეს ერთ-ერთი პრობლემაა: ეს სკოლა ძალიან ახალია იმისთვის, რომ ბევრი ფესვი ან ტრადიცია ჰქონდეს. რაც გვაქვს, უმეტესად ყველაფერი ცუდია. ჩვენ გვაქვს რაღაც ნარევი ინდივიდუალური ისტორიებისა, რომლებიც ადამიანებმა სხვა ადგილებიდან მოიტანეს. თუ უფრო ჩაუღრმავდებით, დაინახავთ, რომ ყველა სხვადასხვა ისტორიას ყვება. შეიძლება კარგერი ამიტომ არის ასე მიბმული თავის პანსიონთან, ხოლო დედა კი თავის ინგლისური ენის დეპარტამენტთან. არ არსებობს რაიმე სკოლის მასშტაბის მოვლენა, რომ ადამიანები მას დაუკავშირდნენ. არაფერი მნიშვნელოვანი მომხდარა.“

იგი იწყებს სიმბოლოებზე ფიქრს, რომლებმაც შეიძლება საერთო საფუძველი შექმნან. რობერტ კენედი, ვის სახელსაც სკოლა ატარებს. მას მხოლოდ ბუნდოვნად ახსოვს ბობ კენედის გამოსვლები. რამე არის მათში? ახლავს კი ეს კაცი, ვის ჰგავდა? რისი სიმბოლო იყო იგი? ჩვენ გვჭირდება დროშა ან სურათი, რომელსაც ყველანი ვატარებთ. ახლა ვიზეიმოთ კენედის მემკვიდრეობა? შეიძლება, რომ ასეთი ქაოსის პირობებში ცერემონიები გავმართოთ? ამან შეიძლება უკუურეაქცია გამოიწვიოს და კიდევ უფრო გააფუჭოს ყველაფერი. მაგრამ, როგორც ჩანს, სკოლას საერთოდ აღუნიშნავს რაიმე განსაკუთრებული მოვლენა – თუნდა სკოლის გახსნის პირველ წლებში. არანაირი რიტუალი, არანაირი ტრადიცია. ერთადერთი, რაც გვაქვს, არის უდიდესი ისტორიები. პირდაპირმა გზამ შეიძლება გაამართლოს. ჩვენ უნდა დაეუბრუნდეთ ფასეულობებს, რომლებმაც სკოლა პირველ ადგილზე გაიყვანეს. ნაპერწკლის ანთება. რა მოხდება თუკი რამოდენიმე ადამიანს ერთად შევკრებ? მონახაზის გაკეთებით დავიწყო და – ამ შემთხვევაში – უფრო მეტი ყურადღება სიმბოლოებს და ცერემონიებს მივაქცევთ? ახლა წებო გვჭირდება, რომ ეს რაღაცეები ერთმანეთს მივაწებოთ“.

მნიშვნელობა. რწმენა. ის ამ სიტყვებს ატრიალებს გონებაში. თავში აკვირებული სახეები აქვს. იღებენ ცვენას იწყებენ. „ჩვენ უნდა ვიყოთ პიონერები, მაგრამ როგორღაც დავიბენით. შექურა, რომელსაც ნათურა გადაეწვა, არანაირი სიგნალი აღარ იქნება. ჩვენ თვითონ ფრიალო კლდეზე ვიმყოფებით. ოცნება ჯოჯოხეთად გვექცა. ადამიანების რწმენა შერყეულია. არსებობს სქიზმა – როდესაც ადამიანები ორ სხვადასხვა რწმენად იყოფიან. როგორც წმინდა ომის დროს იყო ერთი ჭეშმარიტი პანსიონის სისტემის ეკლესიასა და აკადემიური მოსწრების ტაძარს შორის. ჩვენ გვჭირდება

რაღაც, რათა ორივე მხარე გაეაერთიანოთ. რატომ შევიდნენ ადამიანები პირველ რიგში სამხედრო სამსახურში? როგორ უნდა ვაიძულოთ ისინი, რომ კვლავ ჩაეწერონ არმიაში – განაახლონ თავიანთი ფიცი?“ მას ეცინება თავისი ნაფიქრალის ფარულ რელიგიურ ელფერზე. მისი დედ-მამა ნამდვილად იამყებდნენ.

ის თავის თავს იტყვს: „ჩვენ არ ვართ ეკლესია; ჩვენ ვართ სკოლა, იმ ქვეყანაში, რომელიც აცალკევებს სახელმწიფოსა და ეკლესიას. მაგრამ იქნებ სიმბოლური კონცეფცია ავსებს ამ ნაპრალს. ორგანიზაცია, როგორც ტაძარი. ბევრი რაღაც მის მნიშვნელობაში მდგომარეობს. „რას ნიშნავს სინამდვილეში „კენედის საშუალო სკოლა?“ ვინ ვართ ჩვენ? რა დაემართა ჩვენს სულიერებას? რა არის ჩვენი არსება, ჩვენი ფასეულობა? აი, რის შესახებ დაობენ ადამიანები! თუ ჩაუფრთხვებით, ჩვენ ვიხლიჩებით იმ ორ ვარიანტს შორის, რომელსაც ვიცავთ. დეპარტამენტის უფროსები ხელს უწყობენ სრულყოფილებას. პანსიონის უფროსები უფრო მზრუნველობას ემხრობიან. ჩვენ ორივე გვჭირდება. ეს იყო თავდაპირველი ოცნება. სრულყოფილებისა და მზრუნველობის თავმოყრა. ჩვენ ვერც ერთს მოვიპოვებთ, თუ ერთმანეთთან სულ ომის მდგომარეობაში ვიქნებით.

იგი პირველ რიგში ფიქრობს, თუ რატომ ჩაერთო სახელმწიფო განათლების სისტემაში. ეს მისი მოწოდება იყო. რატომ? რასისტულ საზოგადოებაში გაზრდა რთული იყო, მაგრამ მამამისისთვის კიდევ უფრო ძნელი იყო – ის ღირეპტორი იყო, როდესაც ეს ითვლებოდა ისეთ საქმედ, რაც შავკანიანს არ უნდა ეკეთებინა. კინგი ყოველთვის ეთაყვანებოდა მამამისის გამბედაობას და დისციპლინას. ყველაზე მეტად მას ახსოვდა მამამისის სიყვარული პედაგოგიკის მიმართ, ეს კაცი ნამდვილი შეუვალი დამცველი იყო ბავშვების – მაღალი სტანდარტები, ღრმა თანაგრძნობა. გაიზარდა რა ამ კაცთან, მისაბამ ობიექტთან ერთად, კინგს ბევრი კითხვა აღარც გასჩენია. რაც თავი ახსოვს, მასაც სულ სკოლის ღირეპტორობა უნდოდა. ეს იყო გზა, თავი დაედო საზოგადოებისთვის და დახმარებოდა ახალგაზრდა ადამიანებს, რომლებსაც ნამდვილად სჭირდებოდა იგი. ეს იყო საშუალება, ყველასთვის მიეცა შანსი. სროლების შუაგულში ადვილი იყო დაგვიწყებოდა კინგის მისია. როგორც ჩანს კარგი იყო, რომ ახსოვდა.

ოთხფრემიანი მიდგომა

სანამ გააგრძელებს, კინგი გრძნობს, რომ კარგი დროა ხელახლა განსჯისთვის. კიდევ ერთი ფინჯანი ყავის სმის დროს იგი კვლავ უბრუნდება თავის ჩანაწერებს. ისინი ცნობიერების ნაკადის შთაბეჭდილებას ახდენენ მასზე, რამდენიმე კარგი იდეით, მცირედი გამარჯვებებითა და საკუთარი თავისადმი სიბრალეულით. მას ეღიმება, ახსენდება რა თავისი თავი ასპირანტურაში, როდესაც ნებისმიერ თეორიას ებრძოდა. „უ იფიქრებ; გააკეთე! იყავი ლიდერი!“ აი, ახლა აგერ ზის, ფიქრობს, იხსენებს, იბრძვის, რომ რაღაცეებს თავი მოუყაროს. უცნაურია, მაგრამ ეს ბუნებრივი განცდაა.

თავის იდეებს ერთ სქემაში უყრის თავს (იხ. გამოსახულება 20.1). ახლა გრძნობს, რომ თანდათან უკეთესად ხდება. სურათი უფრო კარგად იკვეთება. გრძნობს, რომ ახლა უკეთ იცის, რის წინაშე დგას. ეს სქემა არწმუნებს, რომ რამდენიმე ვარიანტი აქვს. უამრავი მახეა, მაგრამ რამდენიმე რეალური შესაძლებლობაც არის. იცის, რომ ყველაფერს უცებ ვერ გააკეთებს; პრიორიტეტები უნდა დასახოს. მას სამოქმედო გეგმა სჭირდება,

დღის წესრიგი, რომელიც ძირეულ ფასეულებებზე იქნება დაფუძნებული. საიდან დაიწყო? სულიერებიდან? ფასეულობებიდან? სადღაც უნდა იპოვოს საყრდენი წერტილი.

მან უკვე აირჩია ორი ფასეულობა: სრულყოფილება და მზრუნველობა. იგი ყურადღებას მიაპყრობს ლიდერშიფისკენ. „მე უმეტესწილად სხვას ველოდები, რომ ინიციატივას გამოიჩინდა. ჩემზე რაღას ვიტყვოდი? მე რისი ნიჭი მაქვს? თუ სრულყოფილება მინდა, საჩუქარი, რომელიც მე შემიძლია შევთავაზო, არის ავტორობა. აი, ეს უნდა ხაღხს. მათ არ უნდათ, რომ სხვებმა უკარნახონ რა აკეთონ. მათ უნდათ, რომ, აი, აქ, ამ ადგილზე მოაწერონ ხელი. მათ უნდათ წველილის შეტანა. ისინი ასე იმიტომ იბრძვიან, რომ ძალიან ადარდებთ ეს საკითხი. აი, ამან მოიყვანა ისინი, უპირველეს ყოვლისა, „კენედის სკოლაში“, მათ უნდოდათ, რომ რაღაც უკეთესის ნაწილი ყოფილიყვნენ. შეექმნათ რაღაც განსაკუთრებული. მათ, ყველას, კარგი საქმეების კეთება უნდათ. როგორ შემიძლია დავეხმარო მათ, ეს ისე გააკეთონ, რომ ერთმანეთს ფეხი არ დაუღონ ან ფიზიკური ტრავმა არ მიაყენონ?

გამოსახულება 20.1
„რობერტ ფ. კენედის საშუალო სკოლის“ რიფრეიმინგი

ფრეიმი	რა ხდება?	რა ვარიანტები არსებობს
სტრუქტურული	სუსტი ინტეგრაცია – გაურკვეველია მიზნები, როლები, პასუხისმგებლობები, კავშირები; ცუდად დადგენილი მატრიცული სტრუქტურა; ცუდად შეკრული.	პასუხისმგებლობების სქემა; სტრუქტურაზე მომუშავე სამუშაო ჯგუფი.
ადამიანური რესურსების	მთავარი მოთხოვნები არ სრულდება (უსაფრთხოება და ა.შ.); კონფლიქტის ცუდი მართვა; ადამიანები უფლებოდ გრძობენ თავს.	უსაფრთხოებისა და დაცვის გაუმჯობესება; ტრენინგები კომუნიკაციაზე, კონფლიქტის მართვაზე; მონაწილეობა; გუნდურობა.
პოლიტიკური	პანსიონის და დეპარტამენტის კონფლიქტი;	მოლაპარაკების ასპარეზების შექმნა;

	<p>კარების და დაცვის საკითხი;</p> <p>კარვერი – დულა და რასობრივი დაძაბულობა;</p> <p>გარე კონტრაგენტები – მშობლები, საბჭო, მედია და ა.შ.</p>	<p>ზიანისგან დაცვის კონტროლი;</p> <p>გაერთიანება გარეშე საფრთხეების წინააღმდეგ;</p> <p>კოალიციების შექმნა; მოლაპარაკება.</p>
სიმბოლიკის	<p>არანაირი საერთო სიმბოლოები (ისტორია, ცერემონია, რიტუალი);</p> <p>რწმენის დაკარგვა, რელიგიური სქიზმა.</p> <p>იდენტურობის დეფიციტი (რა არის კენედის სკოლის არსი?)</p>	<p>დროშის აღმართვა (საერთო სიმბოლო: „რფკ“);</p> <p>სიმბოლოების შექმნა (შეურიეთ სრულყოფილება და მზრუნველობა);</p> <p>ცერემონია, ისტორიები;</p> <p>ლიდერშიფის საჩუქრები.</p>

„მზრუნველობაზე რაღას ვიტყვი? ლიდერშიფის საჩუქარი და ნიჭი არის სიყვარული. ირგვლივ არცერთი მათგანი არ დებულობს ამას.“ (მას ეღიმიება, რადგან ერთი სიმღერის ფრაგმენტი ასხენდება: „სიყვარულს ვეძებ არასწორ ადგილებში.“). სხვას ველოდებოდი, რომ მზრუნველობა და თანაგრძნობა გამოეჩინა“, – ხვდება ის. „მე თავს ვიკავებდი.“

ფიქრები აიძულებენ ტელეფონის ყურმილს დასწვდეს. იგი ბეტსი დულას ურეკავს. ეს უკანასკნელი სახლში არ არის, მაგრამ მესიჯს უტოვებს ავტომოპასუხეზე: „ბეტსი, დეივ კინგი ვარ. ბევრი ვიფიქრე ჩვენი საუბრის შესახებ. პირველი, რისი თქმაც მსურს, არის ის, რომ მიხარია, რომ “კენედის საშუალო სკოლაში“ მუშაობ და მისი გუნდის წევრი ხარ. ბევრი მოგაქვს სკოლისთვის, და, რასაკვირველია, დარწმუნებული ვარ, რომ შენი დახმარების იმედი უნდა მქონდეს. შენს გარეშე ვერაფერს გავაკეთებთ. უნდა დავამთავროთ, რისი გაკეთებაც დავიწყეთ. მე ეს მაღელვებს, ვიცი, რომ შენც – ასევე. ორშაბათს გნახავ“.

გრძნობს, რომ წარატებისკენ მიდის. მაგრამ ერთია, როდესაც მესიჯს უტოვებ ვინმეს ავტომოპასუხეზე და მეორეა, როდესაც პირადად გადასცემ ვინმეს – განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც არ იცი, როგორ აღიქვამს ადამიანი შენს ნათქვამს. *ბეტსიმ შეიძლება იფიქროს, რომ უბრალოდ ვაღამაზებ, რადგან ვიტყუები.*

შემდეგი სატელეფონო ზარისას, ჩონსი კარვერთან, კინგი ღრმად ჩაისუნთქვას. მას მაშინვე პასუხობენ, „ჩონსი ხარ? დეივ კინგი გელაპარაკება. ბოდიში, რომ სახლში გირეკავ და გაწუხებ, მაგრამ ბეტსი დულამ დამირეკა ამ დღით. ძალიან ნაწყენია იმაზე, რაც წუხელ უთხარი, განსაკუთრებით იმაზე, როდესაც უთხარი კისერს გადაგიმტვრევო“.

კინგი მოთმინებით უსმენს, როდესაც კარვერი გასაგებად ეუბნება, რომ იგი უბრალოდ თავს იცავდა დულას არაფრით გამოწვეული და გაუმართლებელი საჯარო თანდასხმისგან. „ჩონსი, მე მესმის შენი ეეეჰ, მესმის, რომ გაგიყვებელი ხარ. ასეა ისიც“. კინგი ისევ მოთმინებით უსმენს კიდევ ერთ ცალმხრივ ტირადას. „ჰო, ჩონსი, მესმის. მაგრამ, ყური დამიგდე, შენ მთავარ როლს თამაშობ ამ სკოლის ამუშაებაში. მე ვიცი, რამდენად შეგტკივა გული შენ პანსიონსა და სკოლაზე. ხალხი ქუჩაში გასაგებად ლაპარაკობს – შენ პანსიონის არაჩვეულებრივი უფროსი ხარ. ეს შენც კარგად იცი. შენი დახმარება მჭირდება, ბიჭო. ბეტსის და შენი ამბავი რომ გასკდეს და საჯარო გახდეს, რას დამართებს ეს სკოლას? მართალი ხარ, ჩვენ ეს არ გეჭირდება. იფიქრე ამაზე. ბეტსი მაგრად აწევბა ბოდიშის მოხდის ამბავს“.

მას ეშინოდა, რომ სიტყვა *ბოდიში* კარვერს ისევ გამოიყვანდა წყობილებიდან და ეს ასეც მოხდა. ეს უკვე რთულდება. კინგი საკუთარ თავს შეასვენებს, რატომ დარეკა კარვერთან. კვლავ უბრუნდება მოსმენის პოზიციას. რამდენიმეწუთიანი გულის მოფხანის შემდეგ, ჩონსი პაუზას აკეთებს. კინგი რბილად ცდილობს თავისი პოზიციის დაფიქსირებას. „ჩონსი, მე არ გეუბნები, რა უნდა გააკეთო. მე უბრალოდ გთხოვ, რომ ამაზე იფიქრო. მე არ ვიცი პასუხი. ორი თავი შეიძლება უკეთესი იყოს, ვიდრე ერთი. გამაგებინე, რას გადაწყვეტ. შეიძლება ორშაბათს შეგხვდეთ? ... მაღლობთ, რომ დრო გამოძებნე ჩემთან სასაუბროდ. კარგ შაბათ-კვირას გისურვებ“.

კინგი ყურმილს კიდებს. ჯერ კიდევ დაძაბულობაა, მაგრამ იმედოვნებს, რომ მან სწორად დაიწყო. კარვერი გაუწონასწორებელი ადამიანია, უცებ ფეთქდება. მაგრამ ის ამავე დროს ჭკვიანიც არის და სკოლაზე ზრუნავს. დაე, იფიქროს, – გეგმავს კინგი და თვითონვე გრძნობს რისკს დულასადმი ნათქვამ კომენტარებში. მაგრად მიაწეკი და ის ისე იბრძოლებს, როგორც კუთხეში მიმწყვდეული მაჩვი. რაღაც ინტერვალით; შეიძლება რაღაც თვითონვე მოიფიქროს. ეს არის ავტორობის ნიჭი. ნეტა წამოეგება ჩონსი ანკესზე? თუ ეს პრობლემა დატრიალდება და ისევ დირექტორის კარის ზღურბლთან გაჩერდება – რომელიმე მხარისადმი მიკერძოებული?

ჩონსისთან საუბრის შემდეგ კინგს კიდევ ერთი ხანმოკლე შესვენება სჭირდება. იგი თავის ყვეთელ საქაღალდეს უბრუნდება, რომელიც უსართხოების ერთგვარ გარანტად იქცა. უფრო მეტიც, იგი ეხმარება მას აივანზე გასასვლელის მოძებნაში. უკეთესი წარმოდგენა შეუქმნა სიტუაციაზე. მან გააკეთა ჩანაწერები სრულყოფილებასა და მზრუნველობაზე, რაიმე პროგრესს აღწევს, თუ უბრალოდ ფიქრებშია წასული? ამას მნიშვნელობა არა აქვს. თავს უკეთ გრძნობს; სიტუაცია თანდათან უფრო გასაგები, ხოლო მისი ვარიანტები უფრო იმედის მომცემი ხდება.

კინგის ფიქრები ახლა სამართლიანობის საკითხებზე გადაერთო. „თელის თუ არა ხალხი, რომ სკოლა სამართლიანია?“ – კითხულობს ის. „ბევრი პრეტენზია არ მსმენია უსამართლობის შესახებ. მაგრამ ბევრი არაფერი უკლია ახალი ომის გაჩაღებას. ჩონსის და ბეტსის საკითხი საშიშია. კაცი, რომელიც ფიზიკური გასწორებით ემუქრება ქალს, სხვებისთვის საშიშელი გზავნილი იქნება. ისედაც უკვე საკმაოდ ბევრი ძალადობაა ამ უბანში. ეს ძალადობა თუ შავკანიანსა და თეთრკანიანს შორის არის, მაშინ ეს კიდევ უფრო აუარესებს საქმეს. ჩონსი და მე რომ ორივე შავკანიანები ვართ კარგიც არის და ცუდიც: ეს უკეთესს შანს მაძლევს, რომ ჩონსი დამეხმარება – ძმები გავერთიანდებით და ეგ არის. მაგრამ გამანადგურებელი იქნება, თუ ხალხი ჩათვლის, რომ მე მის მხარეს ვდგავარ ბეტსის წინააღმდეგ – დების უგულვებელყოფით. ეს დაახლოებით დაჭიმულ ტროსზე დგომას წააგავს: ერთი მცდარი ნაბიჯი და ისტორიად ვიქცევი. და სკოლაც, ასევე. მით უმეტეს, მეტი მიზეზია, რომ გაგამხნევო ჩონსი და ბეტსი, რომ სწორი გადაწყვეტილება მიიღონ. ეს ორი რომ ერთად დადგნენ, რა ერთობის სიმბოლო იქნებოდა! იქნებ სწორედ რომ ეს გეჭირდება. ბოლოს და ბოლოს ერთი დადებითი ნაბიჯი მაინც იქნებოდა.“

ბოლოს კინგი ფიქრობს რწმენის ეთიკაზე და მნიშვნელობაზე. ისევ სიმბოლოები და მათი უფრო ღრმა გააზრება. „როგორ მოახერხა „კენედის სკოლამ“, რომ მაღალი იმედებიდან სრულ უიმედობამდე მივიდა ორ წელიწადში? როგორ უნდა დავაბრუნოთ თავდაპირველი რწმენა? როგორ უნდა აღვადგინოთ ის ოცნება, რომელმაც სკოლას დაუდო დასაბამი? არა უშავს“, – თხრობს ის, – „ეს გზა უკვე გავლილი მაქვს. ჩემი ბოლო სკოლა ნამდვილი გველის ხვრელი იყო, როდესაც იქ სამუშაოდ მივედი. ისეთი ცუდი არა, როგორც „კენედის სკოლა“, მაგრამ საკმაოდ საშინელი. ეს სკოლაც კი ფეხზე დავეყენეთ და ამ პროცესში უამრავი რამ ვისწავლე – მათ შორის ისიც, რომ ვიყო მომთმენი და თან მედგარი და უკანდაუხეველი. ეს რთული იქნება. მაგრამ, ალბათ, სასიამოვნოც. და ეს აუცილებლად მოხდება. აი, უპირველეს ყოვლისა, რატომ დავთანხმდი ამ სამსახურს. ჰოდა, მაშინ რაღაზე ვკენესი? ვიცოდი, რაშიც ვყოფდი თავს. ეს უბრალოდ ისაა, რომ ერთია, როცა რაღაცას გონებით გრძნობ და მეორეა, როდესაც შინაგანად განიცდი“.

კვირა დამით კინგს უკვე ოცდახუთი გვერდი ჩანაწერი ჰქონდა გაკეთებული. ისინი ეხმარებიან – მაგრამ იმდენად არა, რამდენადაც საკუთარ თავთან საუბრები ცარიელ სამზარეულოში. აივანზე გასვლა, ახალი თვალთ შეხედვა, განსჯა და არა მხოლოდ დეღვა და გადიაზიანება. შინაგანმა საუბრებმა მოიტანა სხვებთან გასაუბრებებიც, უფრო სიღრმისეულად. მან ბევრ ადგილზე დარეკა, სკოლის თითქმის ყველა ადმიისტრატორს ესაუბრა ტელეფონზე. ბევრი მათგანი განცვიფრებული დარჩა – უჩვეულოა, როდესაც სკოლის დირექტორი შაბათ-კვირის განმავლობაში გირეკავს.

პროგრესი უკვე აქვს. ახლა ბეტსის პასუხი სჭირდება, მაგრამ რამდენიმე მოხალისე ჰყავს სტრუქტურულ საკითხებზე მომუშავე სამუშაო ჯგუფისთვის. უკვე რაღაც ურთიერთობებიც დასახა. მეორე ზარი ჩონსისთან, რათა შთააგონოს, რომ ამ დიდი მისიის ერთგული იყოს. უფრო სიღრმისეული კავშირი. ფრენკ ჩუეპაკის შექება ასეთი შესანიშნავი რჩევითვის, მიუხედავად იმისა, რომ ეს დირექტორი შეიძლება სულ არ იყოს ისეთი ჭკვიანი, რომ ამას ყურადღება მიაქციოს – გულწრფელი აღიარება.

ზოგი რამ სუფთა პოლიტიკაა. ბილ სმიტთან მოლაპარაკებების წარმოება: „ბილ, მომავალში, როცა ოლქში სკოლის დირექტორი იქნება საჭირო, მე *შემიძლია* დაგეხმარო, მაგრამ მხოლოდ იმ პირობით, თუ ახლა შენ გამიწვევ დახმარებას. ჯერ შენ გამომიწოდე ხელი და მერე მე შენ გამოვიწვი“. თავაზიანად არწმუნებდა ბერტ პერკინსს, რომ მისი მოწოდება იყო განრიგების შედგენა და არა პანსიონის მართვა და რომ დირექტორის თანაშემწედ გადასვლა მისთვის დაწინაურება იქნებოდა. ზარი დეივ კრიმინსთან, რომ ეთქვა, რომ პერკინსმა ცვლილების გადაწყვეტილება მიიღო. გამამხნეველები საუბარი ლუზ ჰერნანდესთან, რომელიც მის წინა სკოლაში თავისი სიმტკიცით გამოირჩეოდა. იგი, სხვა თუ არაფერი, მზად მაინც არის, რომ „კენედის სკოლაში“ პანსიონის უფროსის ადგილის დაკავებაზე იფიქროს. ყველასთან რაღაც მარცვალი ჩააგდო და მოამზადა ნიადაგი, რომ კარების პრობლემა როგორმე გადაიჭრას.

ყველაფერთან ერთად, კინგმა იმუშავა სიმბოლური შემაკავშირებელის შექმნაზე, იმ იმედებისა და ოცნებების აღდგენაზე, რომლებიც ადამიანებს სკოლის დაარსების დროს ჰქონდათ. შეკრული ჯგუფი, რომელიც საერთო მიზნისთვის იქნება გაერთიანებული და სკოლა, რომლითაც ყველა იამაყებს. მის მიერ შედგენილი შესასრულებელ საქმეთა ჩამონათვალი ერთობ ამბიციურია. ყოველ შემთხვევაში, ეს ჩამონათვალი აქვს. თვენახევარი გავიდა, რაც პირველად სკოლაში მივიდა და რამდენი რამეა შესასრულებელი. არ არის დარწმუნებული, რას მოიტანს მომავალი, მაგრამ რაღაც იმედის ნაპერწკალი უკვე ჩაესახა. შინაგანი დამაბულობა უმეტესწილად მოესხნა. ასევე გაქრნენ ის წარმოსახვები, რომ მისი წინამორბედივით, გააცამტვერებდნენ, რომელიც ახლა ერთი მოტეხილი კაცია, დანგრეული კარიერით.

ტელეფონი რეკავს. ბეტსი დულაა. ის შაბათ-კვირას ქალაქიდანაა გასული, მაგრამ სურს, რომ მადლობა უთხრას კინგს ავტომობილსა და დატოვებული გზავნილისთვის. მნიშვნელოვანი იყო მცოდნოდა, რომ თქვენ ეს გადელვებდათ, უთხრა მან კინგს. „სხვათა შორის“, – ამბობს ის, – „ჩონსი კარვერმა დამირეკა. მითხრა, რომ თავს უხერხულად გრძობდა პარასკევის გამო. მითხრა, რომ წყობიდან გამოვიდა, წონასწორობა დაკარგა და ისეთი რამ თქვა, რაც ნამდვილად არ უგულისხმია. ხვალ დილას საუზმეზე დამპატიოა“.

„მიდიხარ?“ – ეკითხება კინგი, ისე, სასხვათაშორისოდ. სუნთქვა შეკრული აქვს, ფიქრობს, *თუ უარს იტყვის, ესე იგი შეიძლება ისევ თავიდან დაიწყოს ყველაფერი.*

„კი, მივდივარ“, – ამბობს იგი. – „ჩონსისთვის ერთი სატელეფონო ზარიც დიდი ნაბიჯია. ის ამაყი და ჯოჯოხი კაცია. მაგრამ ჩვენ ორივენი პროფესიონალები ვართ. ცლა ბედის მონახვერია“.

შვებით ამოისუნთქა. „კიდევ ერთი კითხვა მაქვს“, – ამბობს კინგი. – „როდესაც სკოლაში სამუშაოდ მოხვედი, ხომ იცოდი, რომ ეს ადგილი არ იქნებოდა. რატომ დათანახმდი ამაზე, უპირველეს ყოვლისა რატომ მოაწერე ამას ხელი?“

ბეტსი კარგა ხანს დუმს. კინგს თითქმის ესმის მისი ფიქრების. „მე მიყვარს ინგლისური ენა და მიყვარს ბავშვები“, – ამბობს იგი. – „და მინდა, რომ ბავშვებსაც უყვარდეთ ინგლისური“.

„და მერე?“ – კითხულობს კინგი.

„არ შეიძლება დავივიწყოთ მთელი ეს დავები და ჩხუბები? ამისთვის არ დაგვიწვია ეს კეთილშობილური ექსპერიმენტი. მოდი, დავუბრუნდეთ იმ თემას, რატომ ვართ აქ. მოდი, ერთად ვიმუშავოთ, რომ ეს სკოლა კარგი გავხადოთ ბავშვებისთვის. მათ მართლა ვჭირდებით“.

„რას იტყობი ისეთი მაგარი სკოლის შექმნაზე, რომლითაც ყველა ვიამაყებდით?“ – კითხულობს კინგი.

„ეს კიდევ უფრო უკეთესი“, – ამბობს ბეტსი. იქნებ ვერც კი იგებს, რას გულისხმობდა კინგი. მაგრამ ისინი უკვე იწყებენ ერთი და იმავე ფურცლიდან კითხვას, ერთმანეთის გაგებას. ამას დრო დასჭირდება, მაგრამ მოახერხებენ, დაძლევენ ამას.

ძალზე დატვირთული შაბათ-კვირის ბოლოს დევიდ კინგი ჯერ კიდევ შორს არის „კენედის სკოლის“ ყველა პრობლემის გადაჭრისგან. „მაგრამ“, – ამბობს ის თავისთვის, – „რადაც უკვე გაიყვანე ამ გაურკვევლობის ველიდან და ახლა უკვე ძველ კინგად ვგრძნობ თავს, ახლა გაცილებით მკაფიოდ ვხედავ პრობლემების იმ სურათს, რომლის პირისპირაც ვდგავარ. ახლა გაცილებით მეტ შესაძლებლობებს ვხედავ, ვიდრე პარასკევს ვხედავდი. ფაქტობრივად, საინტერესო რაღაცეების გაკეთება მომიწევს. ზოგიერთი საშუალება გაამართლებს; ზოგიერთი ფუჭი მცდელობა იქნება. ახლა დაახლოებით ამ მიმართულებით მიგვივართ“.

ერთი სული აქვს, როდის გათენდება ორშაბათი.

დასკვნა: რიფრეიმინგის პროგრესი

სხვა დევიდ კინგი, ალბათ, სხვა საკითხებს დააყენებს და სხვა ვარიანტებს განიხილავს. რიფრეიმინგი, მენეჯმენტის და ლიდერშიფის მსგავსად, უფრო მეტად ხელოვნებაა, ვიდრე მეცნიერება. თითოეულ მხატვარს თავისი საკუთარი, გამორჩეული ხედვა აქვს და თავისებურ, მხოლოდ მისთვის დამახასიათებელ ნამუშევარს ქმნის. კინგის რიფრეიმინგის პროცესი ნამდვილად ეფუძნება ცხოვრებისეულ გამოცდილებას, ცოდნას, ინტუიციას და გონებას. რიფრეიმინგი ეხმარება მას, რომ გამოიყენოს ის, რაც უკვე იცის, იგი ეხმარება, რომ ნაკლებად იყოს დაბნეული, ეჭვებითა და ქაოსით გარემოცული. არეული, აწეწილი შთაბეჭდილებები და მოვლენები თანდათანობით ერთ მართვად გამოსახულებად ყალიბდებიან. ფიქრები ეხმარებიან დაინახოს, რომ გამოუვალ მდგომარეობამდე ბევრი აკლია – მას მოქმედებების ფართო სპექტრი აქვს, რომ არჩევანი გააკეთოს. მან ერთი ძველი ჭეშმარიტება ხელახლა აღმოაჩინა: ფიქრი სულიერი დისციპლინაა, რომელიც ძალიან წააგავს მედიტაციას ან ლოცვას. ბილიკი რწმენისა და გულისკენ. მან იცის, რომ მის წინ არსებული გზა ჯერ კიდევ ძალიან გრძელი და რთულია. წარმატების არავითარი გარანტია არ არსებობს. მაგრამ უფრო თავდაჯერებულია და უფრო სავსე ენერგიით, ვიდრე მაშინ,

როდესაც მუშაობა დაიწყო. იგი იწყებს ისეთ რაღაცეებზე ოცნებას, რაზეც არასოდეს უოცნებია: „რატომაც არა?“

შენიშვნა

1. ამ თავში განხილული ეს შემთხვევა წარმოადგენს ჰარვარდის კოლეჯის პრეზიდენტისა და სტუდენტების მიერ შედგენილი საქმის (საქმე №9-474-183, „რობერტ ფ. კენედის საშუალო სკოლა“, © 1974 წ.) ადაპტირებულ ვარიანტს. ეს საქმე გამოვიყენეთ ჰარვარდის ბიზნესსკოლის ნებართვით. საქმე მოამზადა ჯონ ჯ. გაბარომ, როგორც საკლასო დისკუსიების თემა და არა როგორც ადმინისტრაციული სიტუაციის ეფექტიანი ან არაეფექტიანი მართვის საილუსტრაციო მასალა.

თავი ოცდამეერთე

ეპილოგი

არტიზტიზმი, არჩევანი, ლიდერშიფი

იმედი გვაქვს, რომ „ორგანიზაციების რიფრეიმიზმი“ კვლავ წარმოადგენს გამჭრიახი მენეჯმენტის და გონიერი ლიდერშიფის შთაგონების წყაროს. როგორც მენეჯერებს, ისე ლიდერებსაც სჭირდებათ პირადი არტიზტიზმის მაღალი დონე, თუ სურთ რომ დღევანდელ გამოწვევებს, ბუნდოვანებასა და პარადოქსებს უპასუხონ. მათ სჭირდებათ არჩევანის და პირადი თავისუფლების განცდა, რათა ახალი მაგალითები და შესაძლებლობები იპოვონ ყოველდღიურ ცხოვრებაში, სამსახურში. მათ სჭირდებათ აზროვნების მრავალმხრივობა, რაც სტიმულს აძლევს მოქმედების მოქნილობას. მათ სჭირდებათ უნარი, რომ იმოქმედონ არათანმიმდევრულად, როდესაც ერთგვაროვნება არ ჭრის. იმოქმედონ დიპლომატიურად, როდესაც ემოციები ჯერ კიდევ გადაუხარშავია; არარაციონალურად – როდესაც საღი აზრი სუსტდება; ხუმრობით – როდესაც ამოცანასა და მიზანზე ფოკუსირება უკურეაქციას იძლევა.

მენეჯერები დგანან ლიდერშიფის პარადოქსის წინაშე: შენარჩუნება ერთიანობისა და მიზნის ისე, რომ ორგანიზაციები არ გახდნენ შეუვალი და ძნელად დასაყოლიებელი. ლიდერისგან მოითხოვს სიმკაცრესა და უპრინციპობას შორის ბეწვის ხიდზე გაგლას. სიმკაცრე ასუსტებს ენერჯიას, ახშობს ინიციატივას, არასწორი მიმართულებით უშვებს რესურსებს და საბოლოოდ კატასტროფას იწვევს. ამ მოდელის გრაფიკულად დანახვა შესაძლებელია უმსხვილესი კორპორაციების ვარდნის, ქრონიკული ეთნიკური ძალადობისა და ტერორიზმის მაგალითებზე. ამ „მუდმივად თეთრი წყლით“ სავსე სამყაროში (ვაილი, 1988 წ.) არაფერია მოწესრიგებული და ყველაფერი გუდრონიშია ჩაფლული. ტერიტორიაზე გადაადგილებისას შეიძლება აჰყვე ცთუნებას და უკვე ნაცნობ ბილიკს გაუყვე, დროში გამოცდილი გადაწყვეტილებები მიიღო, მაშინაც კი, როდესაც პრობლემები შეიცვალა. ნაცნობი რადიკების კეთება კომფორტულია. იგი გვეხმარება იმის დაჯერებაში, რომ სამყარო, სადაც ჩვენ ვცხოვრობთ, მოწესრიგებულია და ჩვენ მასზე ვბატონობთ. მაგრამ როდესაც ძველი მეთოდები ვერ ამართლებენ, მენეჯერები ხშირად იბნევიან, მერყეობენ: ისინი ეშვებიან, დათმობაზე მიდიან და ცდილობენ ყველა დაამშვიდონ. შედეგი უსაგნობა და ქაოსია, რომელიც კლავს ან ზიანს აყენებს ორგანიზებულ, მიზანდასახულ ქმედებას. კოლინსმა და პორასმა (1994 წ.) უკიდურესად მკაფიოდ ასახეს ეს. „განმჭვრეტ“ კომპანიებს აქვთ პარადოქსული უნარი, რომ ხელი შეუწყონ ცვლილებას და

განახორციელონ მაღალი რისკის შემცველი საქმიანობა, ამავე დროს, დარჩენ თავიანთი კომპანიების მთავარი იდეოლოგიისა და ფასეულობების ერთგული.

კარგი მენეჯერები და ლიდერები ინარჩუნებენ ბალანსს ორ ექსტრემალურ სიტუაციას შორის. ისინი აერთიანებენ ძირითად ფასეულობებსა და ელასტიკურ სტრატეგიას. აკეთებენ საქმეს უკიდურესი ფიზიკური გადაღლილობის გარეშე. იციან, რას უჭერენ მხარს, რას ეყრდნობიან და რა უნდათ. თავიანთ ხედვებს მკაფიოდ და ენერგიულად გადასცემენ სხვებსაც. ასევე იციან და რეაგირებენ იმ ძალების არსებობაზე, რომლებიც ორგანიზაციებს კონფლიქტური ტრაექტორიისკენ უბიძგებენ. ისინი შემოქმედებითად ფიქრობენ იმაზე, როგორ შეუწყონ ხელი რაიმეს კეთებას. ქმნიან საკმარისი მოქნილობის მქონე სტრატეგიას, რათა ზუსტად მოერგონ ბილიკის ყველა ხვეულსა და მოსახვევს, უკეთესი მომავლისკენ სასიარულო გზაზე.

არსებობს ერთი სუბელური შეხედულება, რომ ლიდერი ყოველსომცველი გამჭრიახობისა და უსაზღვრო გამბედაობის შედეგად რისკავს არაღებალური გზით სიარულს. კელერი უფრო ახლოს მიდის რეალობასთან და აცხადებს: „რეალურად, უდიდესი ლიდერები ხშირად კვალიფიციური მიმდევრები არიან. ისინი არ აკონტროლებენ ისტორიის დინებას, კარგად იციან, რომ წინ არ უნდა გადაეღობონ მას, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მაინც ამას აკეთებენ. იგივე ხდება მიხეილ გორბაჩოვის შემთხვევაში. მიხეილ გორბაჩოვის მიღწევა იყო ის, რომ მას ჰქონდა გარდუვალი მოვლენის ხედვა; მან ეს ხედვა მიიღო როგორც პროგრამა, ნაცვლად იმისა, რომ მასთან დასაპირისპირებლად რეპრესიული აპარატი გამოეყენებინა და გაეცა მისი ჩახშობის ბრძანება“ (1990 წ.; გვ. 1).

გორბაჩოვის არაჩვეულებრივი აღმასვლა და სწრაფი ვარდნა მიგვანიშნებს მრავალ საშიშ გამოწვევაზე, რომელსაც წინაშეც ყველა ლიდერი დგას. ლიდერებს რწმენა სჭირდებათ იმისათვის, რომ დაუპირისპირდნენ რთულ პრობლემებს და ღრმა უთანხმოებებს. ისინი უნდა ელოდონ კონფლიქტს, ეცოდინებათ რა, რომ მათმა ქმედებამ შეიძლება სხვადასხვა ძალების კონტროლს მიღმა გასვლა გამოიწვიოს. მათ სჭირდებათ გამბედაობა, რათა გაუყვანონ უცნობ გზას, სადაც ელით მოულოდნელობები და გზის გაგრძელება მაშინაც კი, როდესაც საბოლოო დანიშნულების ადგილი ძნელად განსაჭერებია. ყველაზე მთავარია, მათ მუდმივად არ გაწყვიტონ კავშირი გულთან და გონებასთან. უკვე ითქვა, რომ გულს თავისი საკუთარი გონება აქვს. კარგი ლიდერები ყურს უგდებენ მის ნათქვამს.

ერთგულება მთავარი მრწამსისადმი

მენეჯერული ტრენინგებისას იშვიათად შეგხვდებით პოეზიის ან ფილოსოფიის თემები, ხოლო ბიზნესსკოლები იშვიათად სვამენ კითხვას იმის თაობაზე, არის თუ არა სულიერი განვითარება მათი მიზნის მთავარი ფაქტორი. გასაკვირი არ არის, რომ მენეჯერები ხშირად განიხილებიან, როგორც ქამელეონები, რომლებსაც შეუძლიათ შეეგუონ ყველაფერს და მხოლოდ სარგებლობის ნახვის სურვილით ხელმძღვანელობენ. ანალიზი და სიმარჯვე აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი. ორგანიზაციებს სჭირდებათ ლიდერები, რომლებსაც შეეძლებათ უზრუნველყონ მიზნის და

მიმართულების უფრო ხანგრძლივი განცდა, რაც ღრმად იქნება ფესვგადგმული ფასეულობებსა და ადამიანის სულიერებაში. „ჩვენ უნდა მოვაწყოთ რევოლუცია და ეს რევოლუცია არ არის პოლიტიკური, ეს არის სულიერი რევოლუცია“ (გუნო, 1993 წ.; ფვ. 167).

ლიდერებმა ღრმად უნდა ასახონ და შთამბეჭდავად გამოხატონ მთავარი ფასეულობები და მრწამსი. მსოფლიოს მრავალი კორპორაციის ლეგენდარულმა გმირებმა ისე შთამბეჭდავად ჩამოაყალიბეს თავიანთი პრინციპები და ფასეულობები, რომ ისინი კვლავაც შეიმჩნევიან დღევანდელ ქცევასა და მუშაობაში. რაც შეეხება სახელმწიფო მოღვაწეებს, ფრანკლინ დელანო რუზველტი, ჩარლზ დე გოლი, მარგარეტ ტეტჩერი და ლი კვან იუ ერთმანეთისგან აბსოლუტურად განსხვავებული პიროვნებები იყვნენ, მაგრამ ყველა ისინი მუდმივი ფასეულობებისა და მრწამსის ერთგული იყვნენ. აი, სწორედ ამით ხელმძღვანელობდნენ შესაბამისი სახელმწიფოები და ნაცია.

მრავალფერეიმოიანი აზროვნება

მყარი ფასეულობებისა და ელასტიკური სტრატეგიებისადმი ერთგულება პარადოქსსაც მოიცავს. მაგალითად, ფრანკლინ რუზველტის, როგორც ლომისა და მელიის სახე, მათს, როგორც ვეფხვისა და მაიმუნის რეპუტაცია, მერი ქეი ეშის, როგორც კეთილი ფერიისა და ვარდისფერი პანტერის სურათი წარმოადგენდნენ არა იმდენად შეუსაბამობებს, რამდენადაც იმის სიგნალს, რომ მათთვის მისაღები იყო წინააღმდეგობა. ისინი ინტუიციურად აღიარებდნენ საზოგადოების მრავალმხრივ განზომილებას და ლავირებდნენ თავიანთი ხედვების განხორციელებისას. მრავალი ფრეიმის გამოყენება საშუალებას აძლევს ლიდერებს, დაინახონ და გაიგონ მეტი, თუ მათ შეუძლიათ სხვადასხვა ლოგიკის გამოყენება, რომელიც მრავალმხრივ აზროვნებას ახასიათებს.

ლიდერები მარცხდებიან, როდესაც ვიწრო ხედვებით ხელმძღვანელობენ. თუ ისინი მოქნილად არ იაზროვნებენ და ორგანიზაციას სხვადასხვა კუთხიდან არ განიხილავენ, ვერ შეძლებენ პრობლემების მთელი იმ სპექტრის გამკლავებას, რომლებიც გარდაუვალად დადგება მათ წინაშე. ჯიმი კარტერს მთელი ყურადღების დეტალებზე და ლოგიკაზე გადატანამ გაურთულა თავისი პროგრამების მხარდაჭერის მოპოვება და ასევე ამერიკელების უმრავლესობის გულების დაპყრობა. მაგალითად, პრეზიდენტის პოსტისადმი ფრანკლინ დელანო რუზველტის მრავალმხრივი მიდგომა რომ ავიღოთ – მიუხედავად იმისა, რომ ის იყო ადამიანთა მოთხოვნილებებზე არაჩვეულებრივი დამკვირვებელი, არაჩვეულებრივად დამაჯერებელი, პოლიტიკური მანიპულატორი, რიტუალების და ცერემონიების დიდოსტატი, - ისიც კი დამარცხდა, როდესაც სათანადოდ ვერ შეაფასა საზოგადოების რეაქცია მისეულ გეგმაზე უზენაესი სასამართლოს გაფართოების შესახებ.

მრავალფერეიმოიანი აზროვნება ბევრ გამოწვევასთან არის დაკავშირებული და ხშირად არალოგიკური და მიუღებელია სადი აზრისთვის. იმისათვის რომ ერთი ორგანიზაცია განიხილოს, როგორც დაზგა, ოჯახი, ჯუნგლი და თეატრი, აუცილებელია შეგქმლოს, ერთსა და იმავე რადაცაზე ერთსა და იმავე დროს სხვადასხვაგვარად ფიქრი. სერფინგის მიმდევრის მსგავსად, ლიდერს უნდა შეეძლოს მიჰყვეს ცვლილების ტალღას. თუ ძალიან წინ გაიჭრება, შეიძლება განადგურდეს. თუ ტემპს დააგდებს და

ჩამორჩება, არარელევანტური გახდება. წარმატება მოითხოვს არტისტულობას, უნარს და შესაძლებლობას, რომ ორგანიზაცია დაინახო როგორც ორგანული ფორმა, სადაც მოთხოვნილებები, როლები, ძალაუფლება და სიმბოლოები უნდა გაერთიანდნენ, რათა უზრუნველყონ მიმართულება და მოახდინონ ქცევის ფორმირება. თანამედროვე ლიდერებისთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს რიფრეიმინგის ძალას. ახალი საშუალებების დანახვის და ახალი შესაძლებლობების შექმნის უნარი საშუალებას აძლევს ლიდერებს აღმოაჩინონ ალტერნატივები იქ, სადაც ვარიანტები სასტიკად შეზღუდული გეჩვენება. იგი ესმარება მათ შიშისა და სასოწარკვეთის გარემოში იპოვონ იმედი და რწმენა. თავისუფლების ცენტრში დგას არჩევანი, ხოლო თავისუფლება არსებითად ორი მთავარი მიზნის – ერთგულებისა და ელასტიკურობის – მისაღწევად.

ორგანიზაციები ყველგან იბრძვიან, რათა გაუმკლავდნენ სულ უფრო კლებად სამყაროს და გლობალურ ეკონომიკას. ცვლილებების სულ უფრო მხარდი ტემპი კვლავაც აგრძელებს მნიშვნელოვანი პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური არაერთგვაროვნების წარმოქმნას. სამყარო, რომელიც ოდესღაც უფრო მეტად იყო დამოკიდებული ორგანიზაციებზე, ახლა ხვდება, რომ ძალზე ნელა ვითარდება იმისთვის რომ დააკმაყოფილოს უმნიშვნელოვანესი სოციალური მოთხოვნები. გონიერი ლიდერების და არტისტული მენეჯერების გარეშე, რომლებმაც ხელი უნდა შეუწყონ ნაპრაღის გამოთლიანებას, ჩვენ კვლავ გვექნება არასწორად მიმართული და გამოყენებული რესურსების, მასობრივი წარუმატებლობა და ადამიანების ზედმეტი ტკივილია და ტანჯვა. ყველა ეს უბედურება უკვე სახეზეა და არ არსებობს გარანტია, რომ ისინი კიდევ უფრო არ გაუარესდებიან თუ არ გავაფართოებთ ჩვენი ვარიანტების პალიტრას.

ჩვენ ვხედავთ ძალიან დიდ გამოწვევებს ორგანიზაციებისა და მათი ხელმძღვანელების მიმართ და მაინც ოპტიმისტებად ვრჩებით. ჩვენ გვინდა, რომ ამ წიგნის ახალმა ვარიანტმა საფუძველი დაუდოს მენეჯერების და ლიდერების ახალ თაობას, რომლებიც აღიარებენ როგორც პოეზიისა და ფილოსოფიის, ასევე ანალიზისა და ტექნოლოგიების მნიშვნელობას. ჩვენ გვჭირდება პირველდამწყებები, რომლებიც ჩაწვდებიან ადამიანის სიცოცხლის და ადამიანის სულიერების ფუნდამენტურ ფასეულობებს. ასეთი ლიდერები და მენეჯერები იქნებიან მოთამაშე თეორეტიკოსები, რომლებსაც შეეძლებათ ორგანიზაციის რთულ პრიზმაში დანახვა. ისინი იქნებიან მოლაპარაკებების მხარე და შეეძლებათ დასახონ დრეკადი სტრატეგია, რომელიც ერთდროულად მოახდენს მოვლენების ფორმირებასა და მორგებას ცვალებად გარემოებებთან. მათ ეცოდინებათ რას ნიშნავს იცნობდე იმ ადამიანებს, რომლებთან ერთადაც შენ მუშაობ და ზრუნავ მათზე, როგორც საკუთარ თავზე. ისინი იქნებიან არქიტექტორები, კატალისტები, დამცველები და წინასწარმეტყველები, რომლებიც შინაგანი ძალით წარმართავენ.

დანართი

საუკეთესო ორგანიზაციული სწავლებიდან მეცნიერების ჰიტები და პოპულარული ბესტსელერები

ჩვენი ერთ-ერთი მიზანია მოვიცვათ ამ დარგში შექმნილი ყველაზე მნიშვნელოვანი და გავლენიანი ნაშრომები და, საჭიროებას შემთხვევაში, მოვიყვანოთ ციტატები ამ ნაშრომებიდან ან შევაჯამოთ ისინი. არ არსებობს ყველაზე საუკეთესო ან ყველაზე მნიშვნელოვანი წიგნებისა და სტატიების დადგენის უნივერსალური და სრულყოფილი მეთოდი, მაგრამ ჩვენ შეგვიძლია შევაფასოთ, თუ რომელ მათგანს კითხულობენ ყველაზე ხშირად მეცნიერები და ფართო საზოგადოება. ჩვენ შევადგინეთ ორი სხვადასხვა ჩამონათვალი: უდიდესი ჰიტები მეცნიერების რეიტინგების მიხედვით და პოპულარული ფავორიტები, რომლებიც წლის საუკეთესო ბიზნეს ბესტსელერებად დაასახელა „Business Week“-მა.

მეცნიერების მიერ დასახელებული ჰიტები

მეცნიერების მიერ დასახელებული „უდიდესი ჰიტების“ ჩვენ მიერ შედგენილი ჩამონათვალი ეფუძნება ციტირებების ანალიზს ანუ რამდენად ხშირად არის ესა თუ ის ნაშრომი ციტირებული სამეცნიერო ლიტერატურაში. ეს მეთოდი ხშირად გამოიყენება მეცნიერული გავლენის შეფასების მიზნით. ჩვენ ვიწყებთ იმ ორი ჟურნალის ციტირებათა ანალიზით, რომლებიც დენის ტრიშმანმა და ნორტოგრაფტმა (2000 წ.) დაასახელეს როგორც ყველაზე თვალსაჩინო და გავლენიანი ჟურნალები მენეჯმენტის დარგში: „მართვის აკადემიის ჟურნალი“ (AMJ); 1996 წლიდან 2004 წლამდე პერიოდისთვის და „ყოველკვარტალური ადმინისტრაციული მეცნიერება“ (ASQ); 1993 წლიდან 2004 წლამდე პერიოდისთვის. ჩვენ გავაერთიანეთ ამ ორი ჟურნალის ანალიზი, რათა შეგვედგინა წამყვანი სტატიებისა და წიგნების ჩამონათვალი ციტირების სიხშირის საფუძველზე. (მთავარი ნაშრომების დადგენისას, ჩვენ გამოვირიცხეთ წმინდა მეთოდოლოგიური ნაშრომები, რომლებიც სტატისტიკურ ანალიზს ან კვლევის მეთოდებს ეხებოდნენ).

შემდეგ ჩავატარეთ დამატებითი ანალიზი და გამოვიყენეთ „Google Scholar“ (GS), რომელიც გვთავაზობს ციტირებათა მონაცემების ფართოდ ინკლუზიურ ანალიზს სამეცნიერო ნაშრომებისთვის. ამან მოგვცა სამი ცალკეული რეიტინგი: „AMJ“, „ASQ“ და „GS“. პირველი ორი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციების შესწავლის სფეროში. „GS“-ს მონაცემები უფრო ფართოდ გამოიყენება როგორც მენეჯმენტის სფეროში, ისე მის

ფარგლებს გარეთ. ჩვენი სიის პირველი ოცდახუთი საკითხისთვის „AMJ“, „ASQ“ და „GS“-ის კორელაცია დადებითი, მაგრამ დაბალია (ვარირებს „AMJ/ASQ“-სთვის .09-სა და „ASQ/GS“-სთვის .16-ს შორის). ჩვენ ვიმედოვნებთ, რომ ეს სურათი რეალობას ასახავს. მეცნიერები, რომლებიც სხვადასხვა ჟურნალებში იბეჭდებიან ან რომლებიც სხვადასხვა დისციპლინებს ასწავლიან, მათ სხვადასხვანაირი გემოვნება აქვთ და განსხვავებულ წყაროებს ანიჭებენ უპირატესობას. ეს იმასაც ამტკიცებს, რომ ჩვენი შედეგები ნაწილობრივ შემთხვევითია, რადგან სხვადასხვა ჟურნალებს შეიძლება სხვადასხვა შედეგები დაეხვედნენ. პირველი ოცის შედეგები მოცემულია „A1“ გამოსახულებაში.

ეს არ არის საბოლოო შედეგები, მაგრამ ისინი გვთავაზობენ იმ ნაშრომების ფართო შეფასებას, რომლებმაც უდიდესი გავლენა იქონიეს მეცნიერებზე. იმისათვის, რომ შეგვემცირებინა ჩვენი ჩამონათვალი ერთი რანგის დონემდე, ჩვენ გამოვიყვანეთ საშუალო რანგირების საშუალო მანქანებელი სამი ცალკეული მონაცემთა ბაზის მიხედვით. მაგალითად, ჩვენი უმაღლესი რანგი მიეკუთვნა დიმაგჯის და პოუელს (1983 წ.), რადგან ისინი პირველ ადგილზე იყვნენ „AMJ“ და „ASQ“-ში და მეათე ადგილზე „GS“-ში.

მიუხედავად იმისა, რომ ციტირების ანალიზი ეფუძნება 1990-იან და 2000-იან წლებში გამოცემულ სტატიებს, მრავალი ნაშრომი, რომელიც სიის თავშია მოქცეული, გაცილებით ადრე იყო გამოცემული, მაგალითად, 1960-იან, 1970-იან და 1980-იან წლებში. პირველ ოცეულში შესული ყველაზე ძველი სტატია 1958 წელს გამოიცა; ყველაზე ახალი – 1989 წელს. შედეგები ამტკიცებს, რომ, როგორც წესი, ერთი ათწლეული ან მეტი მაინც სჭირდება, რომ ახალი ნაშრომი ფართოდ ციტირებული „კლასიკა“ გახდეს.

პოპულარული ბესტსელერები

რაც მეცნიერებს მოსწონთ და რასაც საზოგადოება კითხულობს ეს ორი აბსოლუტურად განსხვავებული რამაა. 1996 წლიდან 2006 წლამდე პერიოდში გამოცემული წიგნებიდან ჩვენ დავადგინეთ ერთი წიგნი, რომელიც იყო „Business Week“-ის ბესტსელერების სიის თავში ან მასთან ახლოს (იხ. „A2“ გამოსახულება). ჩვენ, როგორც წესი, შევარჩიეთ წიგნი, მაგარყდიანი ან რბილყდიანი წიგნების ჩამონათვალში, რომელმაც პირველი ადგილი მოიპოვა. ხოლო ქვედა რანგის წიგნები შევარჩიეთ ორი კრიტერიუმით: უმაღლესი რანგი ფოკუსირებული იყო იმ თემებზე, რომლებიც სცდებოდნენ მენეჯმენტისა და ორგანიზაციის სფეროებს (მაგალითად, ნაშრომები საკუთარი ფინანსების შესახებ), ამავე წიგნს წამყვანი პოზიცია ეკავა ერთ წელზე მეტი ხნის განმავლობაში (ეს განსაკუთრებით ეხება სპენსერ ჯონსონს წიგნს „*ვინ მოიპარა ჩემი ყველი?*“).

გამოსახულება "A1"

პირველი 20 „მეცნიერული“ ჰიტი ციტირების ანალიზიდან

„AMJ“ “ რანგი	„ASQ“ “ რანგი	„GS“ “ რანგი	საერთო “ რანგი	ავტორი	წელი	სათაური
1	1	10	1	პ. დიმაჯიო და უ. უ. პოუელი	1983 წ.	„რკინის გალიის გადანახულება: ინსტიტუციონალური იზომორფიზმი და კოლექტიური რაციონალურობა ორგანიზაციულ სფეროებში“
3	3	9	2	რ. მ. კიერტი და ჯ. გ. მარჩი	1963 წ.	ფირმის ბიპვეიორისტული თეორია
2	2	11	3	ჯ. პფეფერი და ბ. სალანიკი	1978 წ.	ორგანიზაციების გარედან კონტროლი: რესურსებზე დამოკიდებულების პერსპექტივა
7	6	8	4	ჯ. დ. ტომპსონი	1967 წ.	ორგანიზაციები მოქმედებაში: ადმინისტრაციული თეორიის სოციალური საფუძვლები
4	15	3	5	მ. კ. იენსენი და უ. ჰ. მოკლინგი	1976 წ.	„ფირმის ისტორია: მენეჯერული ბიპვეიორიზმი, უწყების ხარჯები, საკუთრების სტრუქტურა“
11	8	6	6	მ. ს. გრანოვეტერი	1985 წ.	„ეკონომიკური ქმედება და სოციალური სტრუქტურა: სოციალური ხართულობის პრობლემა“
8	4	13	7	ჯ. მეიერი და ბ. როვანი	1977 წ.	„ინსტიტუციონალიზმზე ფორმალური სტრუქტურა, როგორც მითი და ცერემონია“
9	20	5	8	რ. რ. ნელსონი და ს. გ. ვინტერი	1982 წ.	ეკონომიკური ცვლილების ეპოლუციური თეორია
16	17	4	9	ო. ე.	1975	ბაზრები და იერარქიები

				უილიამსონი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1958 წ.	ორგანიზაციები
10	21	7	10	უილიამსონი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1958 წ.	ორგანიზაციები
20	18	2	11	ო. უილიამსონი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1985 წ.	კაპიტალიზმის ეკონომიკური ინსტიტუტები
15	7	19	12	მ. ტ. პანანი და წ. ფრიმანი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1989 წ.	ორგანიზაციული ეკოლოგია
6	22	15	13	გ. რ. სკოტი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1985 წ.	ინსტიტუტები და ორგანიზაციები
17	11	16	14	ბ. ლევიტი და წ. გ. მარჩი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1988 წ.	„ორგანიზაციული სწავლება“
13	13	19	15	მ. ტ. პანანი და წ. ფრიმანი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1984 წ.	„სტრუქტურული ინერცია და ორგანიზაციული ცვლილება“
19	14	16	16	დ. ა. ლევიტი და წ. გ. მარჩი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1993 წ.	„სწავლის მიოპია“
12	35	21	17	რ. ს. ბარტი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1992 წ.	სტრუქტურული ხერხელები: კონკურენციის სოციალური სტრუქტურა
7	62	31	18	გ. ჰოფსტედი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1980 წ.	კულტურის შედეგები: მუშაობასთან დაკავშირებული ფასეულობების საერთაშორისო განსახვებები
28	31	29	19	რ. მ. კანტერი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1977 წ.	კორპორაციის კაცები და ქალები
5	43	22	20	დ. კამბრიკი და რ. ა. მესონი	წ. ვ. მარჩი და კ. ა. სიმონი	1984 წ.	„მაღალი ეშელონები: ორგანიზაცია როგორც მისი უმაღლესი რგოლის მენეჯერების ანარეკლი“

შენიშვნა: კურსივით დაბეჭდილია წიგნების სათაურები, ხოლო ბრჭყალებში მოცემულია ჟურნალში დაბეჭდილი სტატიების სათაურები.

გამოსახულება „A2“

„Business Week“-ის ბესტსელერები

წელი	ბიზნესის ბესტსელერი	„Business Week“-ის სიის რანგი
2006 წ.		№1 მაგარყდიანი წიგნების სიაში
2005 წ.		№1 მაგარყდიანი წიგნების სიაში
2004 წ.		№2 მაგარყდიანი წიგნების სიაში, „ავტობიოგრაფიული მილიონერის“ შემდეგ
2003 წ.		№2 მაგარყდიანი წიგნების სიაში, „კარგიდან – საუკეთესოდეს“ შემდეგ
2002 წ.		№1 მაგარყდიანი წიგნების სიაში
2001 წ.		№2 მაგარყდიანი წიგნების სიაში, „ვინ მოიპარა ჩემი ყველის“ შემდეგ
2000 წ.		№3 მაგარყდიანი წიგნების სიაში, „ვინ მოიპარა ჩემი ყველის“ და „მილიონერის კონებას“ შემდეგ
1999 წ.		№1 მაგარყდიანი წიგნების სიაში (1999 წ., 2000 წ. და 2001 წლებში);
1998 წ.		№3 მაგარყდიანი წიგნების სიაში (ორი წიგნის შემდეგ, რომლებიც პირად ფინანსებს ეხებოდა)
1997 წ.		№1 რბილყდიანი წიგნების სიაში, მრავალი წლის განმავლობაში
1996 წ.		№1 მაგარყდიანი წიგნების სიაში

სულ არ არის გასაკვირი, რომ პოპულარული ბესტსელერები ხშირად უფრო მოკლე და უფრო მარტივი ნაშრომებია, ვიდრე მეცნიერების რჩეული კრებულები. ისინი პრაგმატული არიან და ხშირად უსვამენ ხაზს ადამიანების პრობლემებს, რომლებიც ადამიანური რესურსების ან სიმბოლიკის ფრეიმების თემატიკაში ექცევიან, მაშინ როდესაც მეცნიერების მთავარი არჩევანი კონცენტრირებულია სიმბოლურ, პოლიტიკურ და სტრუქტურულ საკითხებზე. როგორც წესი, პოპულარული ბესტსელერები ოპტიმისტური განწყობის არიან. მათი მთავარი გზავნილია: „თქვენ შეგიძლიათ შეცვალოთ“. მეცნიერებს ხშირად ურჩევნიათ ნაშრომები საპირისპირო გზავნილით: „თქვენ, ალბათ, ბევრს ვერაფერს შეცვლით, რადგან თქვენ და თქვენს ორგანიზაციას გაცილებით მსხვილი სოციალური და ეკონომიკური ძალები აკონტროლებენ“.¹

ბიბლიოგრაფია

- Ackman, D. "Pay Madness at Enron." *Forbes*, Mar. 22, 2002. Available online: www.forbes.com/2002/03/22/0322enronpay.html. Access date: Feb. 3, 2008.
- Adams, S. *The Dilbert Principle*. New York: HarperBusiness, 1996.
- Adler, B., and Houghton, J. *Business Decisions: 101 Blunders, Flops, and Screwups*. New York: HarperCollins, 1997.
- Adler, P. S., and Borys, B. "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive." *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41, 61–89.
- Ajila, C. O. "Maslow's Hierarchy of Needs Theory: Applicability to the Nigerian Industrial Setting." *IFE Psychologia*, 1997, 5, 162–74.
- Al Qaeda. "The Al Qaeda Manual." Washington, D.C.: U.S. Department of Justice, no date. Available online: www.usdoj.gov/ag/manualpart1_1.pdf. Access date: Feb. 3, 2008.
- Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press, 1972.
- Alderfer, C. P. "Consulting to Underbounded Systems." In C. P. Alderfer and C. Cooper (eds.), *Advances in Experiential Social Processes*, Vol. 2. New York: Wiley, 1979.
- Alderson, A. "'True lies' make web star out of Saddam's mouthpiece." *Telegraph*, Apr. 13, 2003. Available online: <http://tiny.cc/sahaf>. Access date: Apr. 21, 2008.
- Alford, C. F. *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Power*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 2001.
- Allen, W. *Without Feathers*. Cambridge, Mass.: Ballantine, 1986.
- Allison, G. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. New York: Little, Brown, 1971.
- Alterman, E. "Wrong on the Wall, and Most Else." *New York Times*, Nov. 12, 1989, p. E23.
- Amar, V. *Pouvoir et leadership: Enquête sur les archétypes culturels du management* [Power and Leadership: An Inquiry into the Cultural Archetypes of Management]. Paris: Village Mondial, 2004.
- American Customer Satisfaction Index, 2007. Available online: <http://tiny.cc/ACSI>. Access date: Apr. 23, 2008.
- Applebaum, E., Bailey, T., Berg, P., and Kalleberg, A. L. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. New York: Cornell University Press, 2000.
- Argyris, C. *Personality and Organization*. New York: HarperCollins, 1957.

- Argyris, C. *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, Ill. Irwin, 1962.
- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley, 1964.
- Argyris, C. "Empowerment: The Emperor's New Clothes." *Harvard Business Review* 1998, 76(3), 98.
- Argyris, C., and Schön, D. A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., and Schön, D. A. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Argyris, C., and Schön, D. A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996.
- Armstrong, D. *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*. New York: Currency/Doubleday, 1992.
- Arndt, M. "Knock Knock, It's Your Big Mac: From São Paulo to Shanghai, McDonald's Is Boosting Growth with Speedy Delivery." *Business Week*, July 12, 2007. Available online www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2007/gb20070712_387164.htm?chan=search. Access date: Feb. 4, 2008.
- Associated Press. "Robber Demands Cash—but Settles for a Glass of Wine and a Group Hug." *International Herald Tribune on-line*, July 13, 2007. Available online: www.ihf.com/articles/ap/2007/07/13/america/NA-ODD-US-Robber-Group-Hug.php. Access date: Feb. 4, 2008.
- Aubrey, B., and Tilliette, B. *Savoir faire savoir: L'apprentissage de l'action en entreprise* [Knowing and teaching: Action learning in the enterprise]. Paris: InterÉditions, 1990.
- Axelrod, R. "More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma." *Journal of Conflict Resolution*, 1980, 24, 379–403.
- Baker, C. *Behavioral Genetics: An Introduction to How Genes and Environments Interact Through Development to Shape Differences in Mood, Personality, and Intelligence*. Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science, 2004. Available online: www.aaas.org/spp/bgenes/publications.shtml. Access date: Feb. 4, 2008.
- Baldrige, J. V. *Power and Conflict in the University*. New York: Wiley, 1971.
- Baldrige, J. V., and Deal, T. E. (eds.). *Managing Change in Educational Organizations*. Berkeley, Calif.: McCutchan, 1975.
- Bales, F. *Personality and Interpersonal Behavior*. Austin, Tex.: Holt, Rinehart and Winston, 1970.
- Balkundi, P., and Harrison, D. A. "Ties, Leaders, and Time in Teams: Strong Inference About the Effects of Network Structure on Team Viability and Performance." *Academy of Management Journal*, 2006, 49, 49–68.
- Bandler, R., and Grinder, J. *Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming*. Boulder, Colo.: Real People Press, 1979.
- Barbaro, M. "Home Depot Gets a Fresh Coat of Less-Glossy Paint." *New York Times*, Feb. 8, 2007, pp. C1, C4. Available online: <http://tiny.cc/depot>. Access date: Apr. 21, 2008.

- Barboza, D. "My Time as a Hostage, and I'm a Business Reporter." *New York Times*, June 24, 2007, sec. 4, p. 3.
- Bardach, E. *The Implementation Game: What Happens After a Bill Becomes Law*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.
- Barley, S. R. "The Alignment of Technology and Structure Through Roles and Networks." *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, 61–103.
- Barnes, L. B., and Kriger, M. P. "The Hidden Side of Organizational Leadership." *Sloan Management Review*, Fall 1986, pp. 15–25.
- Barnett, W. P., and Freeman, J. "Too Much of a Good Thing? Product Proliferation and Organizational Failure." *Organization Science*, 2001, 12, 539–558.
- Barry, D. "The Giuliani Years: The Overview; A Man Who Became More Than a Mayor." *New York Times*, Dec. 31, 2001, p. A1. Available online: <http://tiny.cc/rudy>. Access date: Apr. 21, 2008
- Barstad, A., Ellingsen, D., and Hellevik, O. "Wealthier, But So What?" Oslo: Statistic Norway, 2005. Available online: www.ssb.no/english/magazine/art-2005-02-07-01-er.html. Access date: Feb. 4, 2008.
- Barstow, D., and Bergman, L. "At a Texas Foundry, an Indifference to Life." *New York Times*, Jan. 8, 2003a, pp. A1, A14–A15.
- Barstow, D., and Bergman, L. "Family's Profit, Wrung from Blood and Sweat." *New York Times*, Jan. 9, 2003b, pp. A1, A14–A15.
- Barstow, D., and Bergman, L. "Deaths on the Job, Slaps on the Wrist." *New York Times*, Jan. 10, 2003c, pp. A1, A14–A15.
- Bartlett, C. A. "Philips vs. Matsushita: A New Century, a New Round." Case # 9-302-049 Boston: Harvard Business School Case Services, 2006.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application*. (3rd ed.) New York: Free Press, 1990.
- Bass, B., Avolio, B., and Atwater, L. "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women." *Applied Psychology: An International Review*, 1996, 45, 5–34.
- Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine, 1972.
- Batstone, D. *Saving the Corporate Soul—and (Who Knows?) Maybe Your Own*. San Francisco: Jossey-Bass: 2003.
- Beer, M., and Nohria, N. "Resolving the Tension Between Theories E and O of Change." In M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2001, pp. 1–34.
- Belkin, L. "The Feminine Critique." *New York Times*, Nov. 1, 2007. Available online: www.nytimes.com/2007/11/01/fashion/01WORK.html. Access date: Feb. 4, 2008.
- Bell, T. E., and Esch, K. "The Fatal Flaw in Flight 51-L." *IEEE Spectrum*, Feb. 1987, pp. 36–51.
- Bellow, G., and Moulton, B. *The Lawyering Process: Cases and Materials*. Mineola, N.Y.: Foundation Press, 1978.
- Benedict, R. *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture*. New York: Mariner Books, 1989.

- Bennis, W. G. *Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Bennis, W. G. "The Secrets of Great Groups." *Leader to Leader*, no. 3, Winter, 1997. Available online: www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=140. Access date: Apr. 21, 2008.
- Bennis, W. G., and Nanus, B. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins, 1985.
- Bennis, W. G., and Nanus, B. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins, 2007.
- Bensimon, E. M. "The Meaning of 'Good Presidential Leadership': A Frame Analysis." *Review of Higher Education*, 1989, 12, 107–123.
- Bensimon, E. M. "Viewing the Presidency: Perceptual Congruence Between Presidents and Leaders on Their Campuses." *Leadership Quarterly*, 1990, 1, 71–90.
- Berenson, A. "Survey Finds Profit Pressure Is Leading to Poor Decisions." *New York Times*, Feb. 7, 2004, p. C2.
- Bergquist, W. H. *The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Bernstein, A. "Why ESOP Deals Have Slowed to a Crawl." *Business Week*, Mar. 18, 1996, pp. 101–102.
- Bettelheim, B. *The Uses of Enchantment*. New York: Vintage Books, 1977.
- Bethune, G., and Huler, S. *From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback*. New York: Wiley, 1999.
- Bianco, A. "Wal-Mart's Midlife Crisis: Declining Growth, Increasing Competition, and Not an Easy Fix in Sight." *Business Week*, Apr. 30, 2007, pp. 46–56.
- Bion, W. R. *Experiences in Groups*. London: Tavistock, 1961.
- Birnbaum, R. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Birnbaum, R. *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Blair, M. M., Kruse, D. L., and Blasi, J. R. "Employee Ownership: An Unstable Form or a Stabilizing Force?" In M. M. Blair and T. Kochan (eds.), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2000. Available online: <http://ssrn.com/abstract=142146>. Access date: Feb. 4, 2008.
- Blake, R., and Mouton, J. S. *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organizational Development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Blake, R., and Mouton, J. S. "A Comparative Analysis of Situationalism and Management by Principle." *Organizational Dynamics*, Spring 1982, pp. 20–42.
- Blake, R., and Mouton, J. S. *Managerial Grid III*. Houston, Tex.: Gulf, 1985.
- Blanchard, K., and Johnson, S. *The One-Minute Manager*. New York: Morrow, 1982.
- Blank, W., Weitzel, J. R., and Green, S. G. "A Test of the Situational Leadership Theory." *Personnel Psychology*, 1990, 43, 579–597.

- Blasi, J. R., Kruse, D., and Bernstein, A. *In the Company of Owners: The Truth About Stock Options (and Why Every Employee Should Have Them)*. New York: Basic Books, 2003.
- Blau, P. M., and Scott, W. R. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Novato Calif.: Chandler & Sharp, 1962.
- Block, P. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Blum, A. "Collective Bargaining: Ritual or Reality." *Harvard Business Review*, Nov.-Dec 1961, pp. 63–69.
- Blumberg, P. *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. New York: Schocker Books, 1968.
- Blumer, H. *Symbolic Interaction: Perspective and Method*. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 1969.
- Bodily, S., and Bruner, S. "Transformation of Enron 1986–2000." Multimedia Case Darden School, University of Virginia, 2002.
- Boje, D. M., Luhman, J. T., and Cunliffe, A. L. "A Dialectic Perspective on the Organization Theatre Metaphor." *American Communication Journal*, 2003, 6.
- Bok, S. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. New York: Vintage Books, 1978.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. "Leadership and Management Effectiveness: A Multi-Frame, Multi-Sector Analysis." *Human Resource Management*, 1991, 30, 509–534.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. "Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender." *Education Administration Quarterly*, 1992a, 28, 314–329.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. "Reframing Leadership: The Effects of Leaders' Images of Leadership." In K. E. Clark, M. B. Clark, and D. Campbell (eds.), *Impact of Leadership*. Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership, 1992b.
- Bolman, L. G., and Deal, T. E. *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Bolman, L. G., and Granell, E. "Versatile Leadership: A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Managers." Paper presented at the World Conference of the Ibero-American Academy of Management, Madrid, Dec. 1999.
- Bower, J. L. *Managing the Response Allocation Process*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1970.
- Boyatzis, R., and McKee, A. *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Boyle, M. "Why Costco Is So Addictive." *Fortune*, Oct. 25, 2006. http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/10/30/8391725/index.htm?postversion=2006102515. Access date: Apr. 21, 2008.
- Bradford, D. L., and Cohen, A. R. *Managing for Excellence*. New York: Wiley, 1984.
- Brescoll, V. L., and Uhlmann, E. L. "Can an Angry Woman Get Ahead? Status Conferral, Gender, and Expression of Emotion in the Workplace." *Psychological Science*, 2008, 19(3), 268–275.

ავტორების შესახებ

ლი გ. ბოლმანი მუშაობს მისური-კანზას სითის უნივერსიტეტის მარიონ ბლოხის ბიზნესისა და საჯარო ადმინისტრირების სკოლაში, ხელმძღვანელობს „მარიონ ბლოხი მისურის“ ლიდერშობის კათედრას. 1962 წელს მან მიიღო ისტორიის ბაკალავრის წოდება, ხოლო 1968 წელს – ადმინისტრაციული მეცნიერებების დოქტორის წოდება იელის უნივერსიტეტში. ბოლმანის ინტერესის საგანს წარმოადგენს ლიდერობისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის გადაკვეთა რაზეც მას არაერთი სტატია, წიგნის თავი თუ ქეისი აქვს გამოცემული. იგი არის თანაავტორი წიგნისა: *„გაქცევა უმეცრებიდან: სახელმძღვანელო ორგანიზაციულად შრომისუნარობებისთვის“* (2000). ბოლმანი იყო კორპორაციების, საჯარო სამსახურების, უნივერსიტეტებისა და საჯარო სკოლების კონსულტანტი შეერთებულ შტატებში, აზიაში, ევროპასა და ლათინურ ამერიკაში. ოცი წლის მანძილზე იგი ასწავლიდა ჰარვარდის განათლების უმაღლეს სკოლაში, ასევე ხელმძღვანელობდა განათლების ადმინისტრირების ინსტიტუტს და სკოლის ლიდერშობის აკადემიას. იგი იყო ორგანიზაციული ქცევის სწავლების ტექნიკური საზოგადოების დირექტორი, საბჭოს თავმჯდომარე და ნაციონალური ტრენინგლაბორატორიის დირექტორი.

ბოლმანი ცხოვრობს კანზას სითიში, მისურის შტატში; მასთან ერთად ცხოვრობენ: მეუღლე ჯონ გელოსი, ექვსი შვილიდან ყველაზე უმცროსი ბრედი და დუგლას მაკგრეგორი, თეორია „Y“-ის კოკაპუ, ანუ კოკერ-სპანიელისა და პუდელის ენერჯიული ნაჯვარი.

ტერენს ი. დილი პენსიაზე გავიდა, როგორც სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტის „როსიეს პედაგოგიური სკოლის“ ირვინ. რ. მელბოს კათედრის პროფესორი. სამხრეთ კალიფორნიის უნივერსიტეტში მუშაობის დაწყებამდე იგი მოღვაწეობდა სტენფორდისა და ჰარვარდის უნივერსიტეტების განათლების უმაღლეს სკოლებში, ასევე ვანდერბილტის უნივერსიტეტის პიბოდის პედაგოგიურ კოლეჯში. 1961 წელს მიიღო ისტორიის ბაკალავრის წოდება ლავერნის კოლეჯში, 1966 წელს – ჰუმანიტარულ მეცნიერებათა მაგისტრის წოდება განათლების ადმინისტრირების დარგში, კალიფორნიის შტატის უნივერსიტეტში, ლოს ანჯელესში, ხოლო 1972 წელს – პედაგოგიკისა და სოციოლოგიის დოქტორის წოდება სტენფორდის უნივერსიტეტში. დილი პოლიციელი, საჯარო სკოლის მასწავლებელი, უმაღლესი სკოლის დირექტორი, საოლქო ადმინისტრაციის ოფიცერი და უნივერსიტეტის პროფესორი იყო. მისი სამეცნიერო ინტერესების უშუალო სფეროს წარმოადგენს ორგანიზაციული სიმბოლიკა და ცვლილება. იგი არის ოცდაათი წიგნის ავტორი, მათ შორის არის ბესტსელერი *„კორპორაციული კულტურები“* (ა.ა. კენედისთან თანაავტორობით, 1982 წ.) და *„სასკოლო კულტურის ფორმირება“* (კ. პეტერსონთან თანაავტორობით, 1999 წ.). მას გამოცემული აქვს მრავალი სტატია ორგანიზაციებზე, ცვლილებასა და ლიდერობაზე. იგი კონსულტაციებს უწევს ადგილობრივი და ევროპის ქვეყნების, სკანდინავიის, ახლო აღმოსავლეთის, კანადის, სამხრეთ ამერიკის, იაპონიისა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ბიზნესის, ჯანდაცვის, სამხედრო საქმის, განათლების და რელიგიურ ორგანიზაციათა წარმომადგენლებს.

დილი ცხოვრობს კალიფორნიის შტატის ქალაქ სან ლუი ობისპოში, ედნას ხეობაში, მეუღლე სენდისა და კატა მაქსთან ერთად. წერის გარდა, მის ახლანდელ გატაცებას ღვინის დაყენება წარმოადგენს, ამასთან, „ედნას ღვინის მოვაჭრეთა გილდიის“ წევრიცაა.

ბოლმანი და დილი პირველად ერთმანეთს შეხვდნენ 1976 წელს, როდესაც მათ ჰარვარდის უნივერსიტეტში ორგანიზაციების შესახებ კურსის თანასწავლება დაევადათ. ერთმანეთის საპირისპიროდ მდებარე სანაპიროზე მეცნიერების სხვადასხვა დარგში მიღებული მომზადების გამო, ისინი თითქმის ვერაფერზე თანხმდებოდნენ. ეს იყო რთული, მაგრამ ძალზე ნაყოფიერი პარტნიორობის დასაწყისი. მათ ერთად მრავალი წიგნი დაწერეს, მათ შორის „წინამძღოლობა გულით: სულის უჩვეულო მოგზაურობა“ (1995, 2001). მათი წიგნები ითარგმნა მრავალ ენაზე, მათ შორის, აზიის, ევროპისა და ლათინური ამერიკის მკითხველებისთვის.

ხუთი წლის განმავლობაში ბოლმანი და დილი იყვნენ თანადირექტორები განათლების ლიდერობის ნაციონალური ცენტრის, რომელიც ჰარვარდის, ვანდერბილტის და ჩიკაგოს უნივერსიტეტების კვლევით კონსორციუმს წარმოადგენს.

ავტორები დიდად აფასებენ და მიესალმებიან მკითხველებისგან გამოთქმულ შენიშვნებს, კითხვებს, წინადადებებს ან შეტყობინებას მათი გამოცდილების შესახებ, რომლებიც მნიშვნელოვანია ამ წიგნში წარმოდგენილი იდეებისთვის. მივესალმებით ისტორიებს წარმატების, მარცხის ან დაბნეულობის შესახებ. მკითხველებს შეუძლიათ დაუკავშირდნენ ავტორებს შემდეგ მისამართზე:

Lee Bolman
Bloch School-UMKC
5100 Rockhill Road
Kansas City, MO 64113
lee@bolman.com

Terry Deal
6625 Via Piedra
San Luis Obispo, CA 93401
sucha@slocoast.net

The Classic Leadership Resource Now In Its 4th Edition!

FIRST PUBLISHED IN 1984, Lee Bolman and Terrence Deal's best-selling book has become a classic in the field. Its four-frame model examines organizations as factories, families, jungles, and theaters or temples:

- **The Structural Frame:** how to organize and structure groups and teams to get results
- **The Human Resource Frame:** how to tailor organizations to satisfy human needs, improve human resource management, and build positive interpersonal and group dynamics
- **The Political Frame:** how to cope with power and conflict, build coalitions, hone political skills, and deal with internal and external politics
- **The Symbolic Frame:** how to shape a culture that gives purpose and meaning to work, stage organizational drama for internal and external audiences, and build team spirit through ritual, ceremony, and story

This new edition contains a wealth of new examples from both the private and the nonprofit sectors. In addition, the book offers updated content and expanded discussions of self-managing teams, dramaturgical and institutional theory, change theory, the "blink" process, "black swans," and gay rights. There is an Instructor's Guide available online.




The Authors

Lee G. Bolman holds the Marion Bloch Missouri Chair in Leadership at the Bloch School of Business and Public Administration at the University of Missouri–Kansas City. He consults worldwide to corporations, public agencies, universities, and schools. He lives in Kansas City, Missouri.

Terrence E. Deal is the retired Irving R. Melbo Clinical Professor at the University of Southern California's Rossier School of Education. He now writes and makes wine in San Luis Obispo, California. He is the coauthor of sixteen books, including the best-selling *Corporate Cultures* (with A. A. Kennedy, 1982) and *Managing the Hidden Organization* (with W. A. Jenkins, 1994). He lives in San Luis Obispo, California.



www.josseybass.com

JOSSEY-BASS™
An Imprint of
 WILEY

MANAGEMENT/LEADERSHIP

ISBN 978-0-7879-8799-2

9 0000



9 780787 987992