

ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՏԵՍՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՔՆՆԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՎԱԼԵՐԻ ՄԻՐՁՈՅԱՆ

Ըստ կառավարաբանության՝ «կառավարիչը» պաշտոնական ղեկավարն է, «առաջնորդը»՝ ոչ պաշտոնական: Կառավարիչը հենվում է իրավունքի վրա, առաջնորդը՝ հեղինակության՝ չձևայնացած կառուցվածքում գրաված դիրքի շնորհիվ: Կառավարիչը հրամայում է, պահանջում, կարող է պատժել, այնինչ առաջնորդը համոզում է, ուղղորդում, ոգևորում¹: Այս ըմբռնումը ճիշտ է արտահայտում մարդկանց համատեղ գործունեության երկու կողմը՝ գործաբանական (պրագմատիկ) և միջանձնային: Կազմակերպության գործառույթյան նպատակները հստակ են (արտադրանքի թողարկում, ծառայությունների մատուցում), դրանց համապատասխան ձևավորվում է իշխանական բուրգը, որի տարբեր մակարդակներում կառավարիչները լուծում են առավելապես գործաբանական խնդիրներ: Քանի որ դրանք լուծվում են ոչ թե մեքենաների, այլ մասնագետ-կատարողների ջանքերով ու մշտական հաղորդակցման ընթացքում, ուստի միջանձնային կողմը նույնքան կարևոր է, որքան արտադրականը: Այստեղից էլ՝ առաջնորդի գլխավոր դերակատարումն է՝ մարդկանց համախմբող և ուղղորդող, բարոյահոգեբանական կազմակերպիչ և ղեկավար լինելը:

Կառավարչի և առաջնորդի այս հստակ տարբերակման կողքին հանդիպում է նաև հասկացական խառնաշփոթի արձանագրում. «Առաջնորդումը տարբերվում է «կառավարումից» և «ղեկավարումից», սակայն ոմանք և նաև որոշ կազմակերպություններ այդ հասկացությունները գործածում են մեկը մյուսի փոխարեն»²: Ավելին, առաջնորդման ճանաչված տեսաբան Սթիվեն Քովին ուղղակի հակադրում է դրանք. «Մեր օրերի բոլոր այն վերափոխումները, որ գործնականորեն կատարվում են բոլոր բնագավառներում և բոլոր մասնագիտություններում, ամենից առաջ պահանջում են հստակ առաջնորդում և հետո միայն կառավարում... Կառավարչական ոչ մի հաջողությամբ հնարավոր չէ փոխհատուցել առաջնորդման ձախողումը»³:

Առհասարակ, ի՞նչ հիմքով է ծագել կառավարչի և առաջնորդի տարբերակման խնդիրը: Արտաքուստ եզրաբանական բնույթի ճշգրտման անհրաժեշտությունն ունի սոցիոմշակութային խորքային պատճառակցում: Այստեղ ամենից առաջ դրսևորվում է սոցիալ-փիլիսոփայական հիմնավոր խնդրի նոր ըմբռնումը. խոսքը պատմության մեջ անհատի դերի մասին է: Պարզվում է, որ զանգվածային արտադրության, մշակույթի, հաղորդակց-

¹ Տե՛ս «Մենեջմենթ» / Յու. Սովարյանի ընդ. ղեկ., Եր., 2009, էջ 350–364:

² S. M. Heathfield, Secrets of Leadership Success // http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_success.htm

³ Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. М., 1997, с. 130–131.

ման, սպառնան պայմաններում անհատի դերը ոչ թե նսեմանում է, այլ աճում: Ջարմանալի է, բայց զանգվածային արտադրության ռահվիրաներից մեկը՝ հարահոսի գյուտարար Յենրի Ֆորդն է պնդել, թե ոչ այնքան արվեստի բնագավառում, որքան արտադրության բնագավառում է «իշխում անհատի օրենքը»: «Մեզ հարկավոր են ստեղծարարներ, որ տիրապետում են արդյունաբերական հարաբերությունների արվեստին: Մեզ հարկավոր են արդյունաբերական մեթոդի վարպետներ, ինչպես արտադրողի, այնպես էլ արտադրանքի տեսակետից: Մեզ հարկավոր են մարդիկ, որ ունակ են անձև զանգվածը վերափոխելու առողջ, լավ կազմակերպված ամբողջության՝ քաղաքական, սոցիալական, արդյունաբերական և բարոյական առումով»⁴: Նույն եզրակացությունը՝ արդեն համահանրային (սոցիետալ) ընդգրկմամբ, անցյալ դարի վերջին արել է ֆրանսիացի սոցիալական փիլիսոփա Սերժ Մոսկովիչին. «Դարասկզբին կարելի էր վստահաբար խոսել զանգվածի հաղթանակի մասին, դարավերջին մենք լիովին հայտնվել ենք առաջնորդների գերության մեջ... Նրանք, իհարկե, միշտ էլ որոշակի դեր են խաղացել պատմության մեջ, բայց նախկինում երբեք դա այդքան վճռորոշ չի եղել, երբեք առաջնորդների կարիքն այդքան սուր չի եղել»⁵:

Եվ, իսկապես, որքան էլ խորն են ժողովրդավարացման գործընթացները, ընդգրկում՝ քաղաքացիական շարժումները, ազդեցիկ՝ զանգվածային լրատվամիջոցները, տարածված՝ թիմային աշխատանքի և «մասնակցողական» կառավարման ձևերը, որքան էլ անվիճարկելի է մարդկանց հավասարության հիմնագաղափարը, միևնույնն է, հանրային բոլոր կառույցների արդյունավետ գործառության մեջ բացառիկ է անհատների, գործի գլուխ կանգնած, վճիռ կայացնող, այլոց միտքն ու վարքը կողմնորոշող անձանց՝ առաջնորդների դերը: Սա առավել արդարացի է հետխորհրդային տարածքի սոցիալական իրողության համար, քանի որ նախկին պլանային տնտեսության, գաղափարական և քաղաքական պարտադրված միակարծության, պետական բացարձակ սեփականատիրության, մտածելակերպի համահարթեցման, անհատի և հանրության կյանքի բոլոր բնագավառների մանրախույզ կարգավորման և անդուլ հսկողության փոխարեն տիրապետող են (թեպետ, տակավին անկատար) տնտեսական և քաղաքական մրցակցությունը, ձեռներեցության ազատությունը (բոլոր խոչընդոտներով հանդերձ), քաղաքացու անհատական ընտրությունն ու դրա համար պատասխանատվությունը, ապագայի անորոշության խորացումը և դրանից ածանցվող քաղաքական և տնտեսական վճիռներին ուղեկցող ռիսկերի աճը: «Անհատի օրենքը» հրամայական է ոչ միայն անհատի, այլև խմբի, կազմակերպության, ամբողջ հասարակության ներդաշնակ գործառության և անխոչընդոտ առաջադիմության համար: Տնտեսական, քաղաքական, կազմակերպական, բարոյական ամեն մի նշանակալից նվաճում անհնար է առանց առաջնորդի բարերար դերի, ինչպես որ համակարգային ամեն մի ձախողման հիմքում ընկած է լինում առաջնորդի կատարած որևէ սխալ: Այնպես որ, միգուցե փոքր-ինչ խտացված, սակայն դիպուկ է ամերիկացի փիլիսոփա Կրեյգ Ջոնսոնի բնութագրումը, թե այսօր

⁴ Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Ер., 1990, с. 96.

⁵ Московичи С. Век толп. Исторический трактат по психологии масс. М., 1996, с. 24.

առաջնորդները «գորություն ունեն ինչպես լուսավորելու իրենց հետևորդների կյանքը, այնպես էլ թաղելու խավարի մեջ»⁶:

Իհարկե, բուն «առաջնորդ» բառի գործածության չարաշահումը երբեմն թյուր ժողովրդավարացման գործընթացների եզրաբանական շղարշի դեր է կատարում: Այդ մասին բրիտանացու զուսպ հեգնանքով վկայում է Չեթան Դրուվը՝ անդրադառնալով ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերություններում երկյուղի գործադրման՝ բնավ չվերացած իրողության պատճառներին. «Ժամանակակից աշխարհում մենք այլևս չենք գործածում «պետ» (boss) բառը: Գնալով կրճատվում է նաև «կառավարիչ» (manager) և «վերահսկիչ» (supervisor) բառերի գործածությունը: Գերադասելի եզրն է «առաջնորդը» (leader)՝ վեհ ու թովիչ այդ բառը»⁷:

Առաջնորդի կարևորության օբյեկտիվ շեշտադրումը ներհյուսվել է կառավարման գիտության ներքին զարգացման հրամայականին. խոսքը XXI դարի կառավարաբանության հարացույցի մասին է: Եվ բնութագրական է, որ տեսաբաններից շատերը եզրակացությունների մեջ պարտադիր ներառում են կառավարչի և առաջնորդի տարբերական իրենց ըմբռնումը՝ համեմատական աղյուսակների ձևով⁸: Կառավարաբանության բուն հարացույցն առաջարկվում է դիտարկել որպես կառավարչի և առաջնորդի վարքագծերի տարբերական չափանիշ: Դա է հարացույցների սոցիալփիլիսոփայական վերլուծության առաջատար հեղինակ Ջոյել Բարկերի տեսակետը. կառավարիչն արդյունավետ է գործում առկա հարացույցի շրջանակներում, նույնիսկ կարող է կատարելագործել տվյալ հարացույցի սկզբունքներն ու կանոնները, վարվելակերպի նորմերն ու ստանդարտները, բայց միայն առաջնորդն է, որ ունակ է փոխելու հարացույցը, ապահովելու մի հարացույցից անցումը մյուսին. «Այն իրավիճակներում, որոնք վերափոխում են պահանջում, հաջողության են հասնում առաջնորդները, այլ ոչ թե կառավարիչները»⁹:

Այդպես հակադրելը, թերևս, ծայրահեղություն է: Ի վերջո, XXI դարի կառավարաբանության հարացույցի ճշգրտման խնդիրը վերաբերում է հենց կառավարչից պահանջվող նոր վարվելակերպի պարզաբանմանը: Եվ եթե սոցիալական իրողությունը, աշխատուժի որակական փոփոխությունները, աշխատանքի հանդեպ ենթակաների վերաբերմունքի կառավարումը օբյեկտիվորեն պահանջում են նաև գործելակերպի արմատական վերափոխումներ, ապա դրանք հանգեցնելու են կառավարչի նոր

⁶ C. Johnson, Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Thousand Oaks (CA), 2001, p. 9.

⁷ C. Dhruve, Why Fear Rules the Workplace // <http://www.hodu.com/fear-rules.shtml>

⁸ Տե՛ս L. C. Spears, M. Lawrence, K. Blanchard, Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century. New York, 2001; C. McNamara, New Paradigm in Management // <http://managementhelp.org/management/paradigms.htm>; W. J. Geldart, Management Challenges for the 21st Century // <http://tap3x.net/EMBTI/j6drucker.html>; H. Tasaka, 21st Century Management and the Complexity Paradigm // <http://www.managercrossing.com/article/330090/21-st-Century-Management-and-the-Complexity-Paradigm-Five-Tips-of-Complexity-Management/>; G. H. Schust, Supportive Leadership. The New Role of Executives in the 21st Century // bookboon.com; S. H. Penny, Voices of the Future: Leadership for the 21st century // Journal of Leadership Studies, 2011, vol. 5, is. 3; Иванов В. Н. Управленческая парадигма XXI века // <http://www.smolsoc.ru/index.php/2010-12-07-14-36-35/62--q--q/562---21->

⁹ Баркер Дж. Парадигмы мышления. М., 2007, с. 139.

կերպարի ձևավորմանը, մասնավորապես՝ անհրաժեշտության դեպքում նաև հին հարացույցից նորին անցնելու ունակության զարգացմանը:

Կառավարչի և առաջնորդի տարբերակումն այլ հիմք էլ ունի: XX դարի վերջին տասնամյակները նշանավորվեցին կառավարման ազգային համակարգերի յուրատեսակ «շքերթով». ամերիկյան և ճապոնական մեներջմենթի կողքին իրենց առանձնահատկության մասին հայտարարեցին սկանդինավյանը, չինականը, հոլանդականը, հնդկականը, արաբականը և այլն¹⁰: Եվ եթե «կառավարում» հասկացությամբ ամրագրվում է առավելապես առկա՝ ընդհանուր գիտական ըմբռնումը՝ կառավարման գործառնությունների և խնդիրների վերաբերյալ կայունացած պատկերացումները, ապա «առաջնորդման» մեկնաբանություններում հանդիպում ենք սեփական ազգամշակութային առանձնահատկությունների հենքով ցանկալի առաջնորդի որոնմանը: Երբ հայոց կառավարաբանական միտքը ձեռնամուխ լինի հայկական ուրույն համակարգի ստեղծմանը, ինչպես նաև կառավարման համարժեք հարացույցի բնութագծերի ձևակերպմանը, ապա կպարզվի, որ «առաջնորդման» ըմբռնումը «հայկական մեներջմենթի» համար ընդոծին է, ոչ մի կապ չունի անգլերենից փոխառման հետ: Արդեն Եզնիկ Կողբացին ոչ միայն որպես գիտական եզր է գործածել «առաջնորդ» և «առաջնորդություն» բառերը, այլև տարբերակել է առաջնորդի վարվելակերպի տեսակները¹¹: Ավելին, հայ մեծ փիլիսոփան բնութագրում է առաջնորդին որպես անձ, որը ոչ թե սոսկ իշխում է հետևորդների վրա, այլ ինքն է «հավատարիմ ծառայի նման թագավորում»¹². սա է հենց ներկայումս առաջնորդման ամենատարածված տեսություններից մեկի՝ «սպասարկող առաջնորդման» հիմնական գաղափարը:

Իսկ առաջնորդման տեսություններից «հիմնական» կամ «հանրաճանաչ» են համարվում հետևյալները՝ «մեծ անհատների» («Great Man»), անձնային գծերի (Trait), դիպվածային (Contingency), իրավիճակային (Situational), վարքագծային (Behavioural), մասնակցողական (Participative), գործարքային (Transactional կամ Management) և փոխակերպումային (Transformational կամ Relationship)¹³:

«Մեծ անհատների» տեսությունը հնագույնն է, իմացական առումով՝ պարզագույնը. առաջնորդ ծնվում են, ոչ թե դառնում: Ի սկզբանե նրանց վիճակված է կատարելու այդ առաքելությունը, հայտնվում են ճիշտ ժամանակին, բախտորոշ դեր խաղում ժամանակակիցների, անգամ՝ գալիք

¹⁰ Տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, Կառավարման փիլիսոփայություն, Եր., 2010, էջ 112–138, **Пивоваров С. Э., Максимцев И. А.** Сравнительный менеджмент. СПб., 2008; **O. F. Kirkeby**, Management philosophy: a radical-normative perspective. Heidelberg, 2000; **G. Hofstede, G.-J. Hofstede**, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2nd ed., rev. and exp., New York, 2004; **K. Reed**, Orientation to Work: the cultural conditioning of motivation // Journal of Sociology, 1997, vol. 33, n. 3; **B. P. Smith, J. A. Andersen, B. Ekelund, G. Graversen, A. Ropo**, In search of Nordic management styles // Scandinavian Journal of Management, vol. 23, is. 4, 2003; **T. Y. Lee**, Development of management philosophy for Chinese business environment // Management Decisions, vol. 43, issue 4, 2000:

¹¹ Տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, նշվ. աշխ., էջ 267–276:

¹² **Ե. Կողբացի**, Եղծ աղանդոց, Եր., 1994, էջ 259:

¹³ Տե՛ս **K. Cherry**, 8 Major Leadership Theories // <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>; **E. Yaverbaum, E. Sherman**, Popular Leadership Models // <http://www.netplaces.com/leadership/leadership-styles/popular-leadership-models.htm>

սերունդների կյանքում: Պատմագրությունն ու գեղարվեստական գրականությունը հեղեղված են ռազմական, կրոնական, պետական, շատ ավելի նվազ թվով՝ գիտության և մշակույթի «մեծ անհատների», «հերոսների» անուններով: Այս երևելիների՝ առասպելներով, իրական և մտացածին պատմություններով, երբեմն նույնիսկ կեղծիքով պատված վարքագրության մեջ շատ դժվար է առանձնացնել և քննարկել առաջնորդման արվեստի առանձնահատկությունները: Միևնույն ժամանակ, մեծ անհատների կենսագրության, հուշապատումների, հուշագրությունների մեջ, անտարակույս, շատ ուշագրավ և ուսանելի նյութ կա, որ կարող է հարստացնել ժամանակակից կառավարիչների առօրյա աշխատանքը, միգուցե նաև ոմանց ոգևորել և մղել առաջնորդի դերակատարմանը¹⁴:

Հաջորդ՝ «**անձնային գծերի**» տեսությունը, ի տարբերություն նախորդի, բացատրության տարր է պարունակում, քանի որ պարզաբանվում են, թե հատկապես ի՞նչ հատկություններով օժտվածներն են դառնում առաջնորդ: Սա նաև գործաբանական արժեք ունի, քանի որ հիմք է դառնում մասնագիտական պիտանիության հարցարանների ստեղծման և բավական արդյունավետ գործածության: Դեռևս կառավարաբանության «հայրը»՝ Ֆրեդերիկ Թեյլորն էր անձնային գծերի դասակարգմամբ փորձում ձևավորել «իդեալական մարդու» կերպարը: Մասնավորապես, նրա ցանկում ինը հատկություն է՝ խելք, կրթվածություն, հատուկ գիտելիքներ՝ գումարած ֆիզիկական ճարակություն կամ ուժ, նրբանկատություն, եռանդ, վճռականություն, ազնվություն, դատողականություն և ողջախոհություն, քաջառողջություն: Ուշագրավն այն է, սակայն, որ հենց ինքն էլ խոստովանում է, որ եթե սրանից երեք կամ չորս հատկություն ունեցող մարդկանց կարելի է օգտագործել կատարողական մակարդակի աշխատանքներում, ապա բարձր մակարդակի համար պահանջվող հինգ հատկությամբ օժտված մարդ «արդեն շատ դժվար է գտնվում», իսկ արդեն վեց, յոթ, ութ հատկությամբ՝ «գրեթե անհնար է գտնել»¹⁵: Այժմ էլ հրապարակվում են «հաջողակ առաջնորդմանն» անհրաժեշտ անձնային հատկությունների ուշագրավ ցանկեր¹⁶: Ավելին, ըստ ամերիկյան հետազոտողների խմբի՝ «վերջին երկու տասնամյակում արձանագրվում է այս տեսության մի նոր վերածնունդ»՝ կապված մեթոդաբանության տեղաշարժի հետ, այն է՝ թե ինչպիսին են «առաջնորդաստեղծ հատկությունները» (leader-centric traits), կախված է ոչ այնքան այդ առաջնորդներից, որքան հետևորդների ընկա-

¹⁴ Հիշատակենք հաջող փորձերից մեկը: Գերմանացի տեսաբան Հանս Ալթմանը, քննարկելով «մեծ առաջնորդների» (Մակեդոնացի, Ֆենիստոկլ, Հանիբալ, Գանդի, Մարիա Թերեզա և այլք) ռազմավարական լուծումները, ընթերցողին հորդորում է ըմբռնել, թե որքան լավատեսորեն են նրանք դիմագրավել ժամանակի մարտահրավերներին, հետևողականորեն են զբաղվել ինքնակատարելագործմամբ, «առանց որի հնարավոր չէ կառավարչական ոչ մի հաղթանակ, և առանց որի ներկայիս առաջնորդն էլ չի հասնի հաջողության», նաև՝ որքան հիմնավոր են եղել այն մեթոդները, որոնցով նրանք շահամիտել են իրենց ենթականերին և հետևորդներին (տես **Альманн Г. Х.** Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. М., 1999, էջ 8):

¹⁵ **Тэйлор Ф. У.** Научная организация труда. М., 1924, с. 197-198.

¹⁶ Տե՛ս **Абалкина Е.** и др. Имидж лидера. М., 1994; **S. M. Heathfield**, Secrets of Leadership Success // [http:// humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_success.htm](http://humanresources.about.com/od/leadership/a/leader_success.htm); **E. Yaverbaum, E. Sherman**, Popular Leadership Models // <http://www.netplaces.com/leadership/ leadership-styles/popular-leadership-models.htm>

լիքներից, ուստի և՛ «առաջնորդման էությունը հասկանալու համար հարկավոր է ըմբռնել, թե ինչ են զգում և մտածում հետևորդները»¹⁷: Այդուհանդերձ, եթե այս կամ այն մասնագիտության համար հատկությունների տեսականու հարցը ինչ-որ չափով օբյեկտիվ է, ապա առաջնորդի դերակատարման առնչությամբ դառնում է տվյալ հեղինակի սուբյեկտիվ ընտրություն: Ավելին, եթե խստագույնս մշակված միասնական որևէ ցանկով մոտենանք «մեծ անհատների» մասին պահպանված բնութագրումներին, ապա հեշտությամբ կհամոզվենք, որ ընդհանրության հետ մեկտեղ կան նաև զգալի տարբերություններ: Վերջապես, չի կարելի անտեսել փոփոխականության պահը. մարդու բնույթը ճկուն է, և անհատը ունակ է զարգացնելու սեփական ընդունակությունները՝ կա՛մ կամային նպատակադրումներով, կա՛մ էլ արտաքուստ՝ դերային վարքի պահանջների ազդեցությամբ: Չէ՞ որ առաջնորդի դերում հայտնվելն իսկ կարող է եական փոփոխությունների հանգեցնել, խթանել անձնային որոշակի հատկությունների բացահայտումը. տեղին է հին ճշմարտությունը, թե «Չկան անընդունակ մարդիկ, այլ կան մարդիկ, որ իրենց գործով չեն զբաղվում»:

«Իրավիճակային» տեսությունը ինչ-որ չափով շաղկապում է նախորդ երկուսը, քանի որ առաջնորդման հաջողությունը (կամ անհաջողությունը) բացատրում է այն բանով, թե որևէ գործողություն ձեռնարկելիս առաջնորդը որքանով է համարժեք հաշվի առնում իրավիճակի փոփոխությունները: Յետևաբար, եթե, ըստ նախորդ երկու մեկնաբանության, մարդուն ի սկզբանե վիճակված է մյուսներին առաջնորդելու, ինչի համար նա նաև որոշակի հատկություններ պիտի ունենա, ապա, ըստ այս երրորդ բացատրության, իրապես առաջնորդ դառնալու համար դրանք անհրաժեշտ են, բայց ոչ բավարար. անհատի առկա հատկությունները պետք է դրսևորվեն որոշակի իրավիճակում: Վերջինս է հենց փաստորեն առաջ մղում այս կամ այն անձնավորությանը՝ որպես առաջնորդի: Նկատված է, որ եթե որևէ հանրույթ, խումբ, կազմակերպություն հայտնվում են արտակարգ իրավիճակում, նախաճգնաժամային և արդեն իսկ խորը ճգնաժամի պայմաններում, ի հայտ են գալիս նոր առաջնորդներ, և ընդհակառակը՝ հանգիստ պայմաններում արդյունավետ գործող շատ առաջնորդներ ծախսվում են, կորցնում իրենց հեղինակությունը: Քաղաքական ցնցումները, պետական հեղաշրջումները, հանրային կյանքի շրջադարձային իրադարձությունները նոր դեմքեր են ի հայտ բերում. սա է այս տեսության այն տարատեսակի հիմնական գաղափարը, որ փոքր-ինչ բարձրագույն անվանվում է «Մեծ իրադարձությունների տեսություն» (Great Events Theory):

«Դիպվածային» տեսության հիմնադրույթն այն է, որ չկա առաջնորդման լավագույն ոճ՝ պիտանի բոլոր պարագաներում: Մի որևէ ասպարեզում ինչ-որ մեկի առաջնորդման ամենաարդյունավետ և ամենաուսանելի փորձը կարող է իրեն չարդարացնել այլ ասպարեզում, մեկ ուրիշի առաջնորդման ընթացքում: Առաջնորդը պետք է ուշադրություն դարձնի ինչպես միջավայրի, այնպես էլ հետևորդների առանձնահատկություններին: Առաջնորդը պետք է ունակ լինի և պատրաստ՝ գործելու ըստ հանգամանք-

¹⁷ M. D. Albritton, S. J. Oswald, J. S. Anderson, Leadership Quality and Follower Affect // Journal of Leadership Studies, 2008, vol. 1, is. 4. p. 7.

ների, ըստ նպատակադրման և ըստ հետևորդների յուրահատկությունների: Այս տեսությունը նման է նախորդին, և որոշ տեսաբաններ դրանք միասնաբար են դիտարկում: Այդուհանդերձ, «դիպլոմատային» տեսության ընդգրկումն ավելի լայն է. հիմնական տարբերությունն այն է, որ առաջինի դեպքում առաջնորդը ունի սեփական, կայուն ոճ, և նրանից պահանջվում է դա հարմարեցնել իրավիճակի փոփոխություններին, երկրորդ դեպքում նախապես գոյություն չունի լավագույն ոճ. այդ լավագույնը պետք է ձևավորվի մի շարք հանգամանքների հաշվառմամբ:

Ըստ «վարքագծային» տեսության՝ առաջնորդ դառնում են, ոչ թե ծնվում: Ամեն մեկն էլ կարող է մարդկանց առաջնորդել, եթե նրան ոչ միայն մասնագիտորեն կրթեն, այլև սովորեցնեն մարդկային փոխհարաբերությունների արվեստը, ձևավորեն գործարար հաղորդակցման հմտություններ: «Առաջնորդումը, ըստ էության, ճիշտ վարքագիծն է»¹⁸: Այդպես է, իհարկե, հատկապես այլոց հանդեպ սխալ վարմունքը ոչ միայն խանգարում է առաջնորդ դառնալու, այլև շատերին է զրկել այդ դերից: Այնուամենայնիվ, հաղորդակցական հմտություններ ուսուցանելը անհրաժեշտ է և պարտադիր, բայց արդյո՞ք ամեն ոք ունակ է ստանձնելու առաջնորդի դեր: Այս մոտեցումը, տեղին հակադրվելով «մեծ անհատների» և «անձնային գծերի» մոտեցումների ծայրահեղությանը, միաժամանակ ինքն է ծայրահեղության հասցնում Ջոն Լոկից եկող «tabula rasa»-ի՝ «չզրված տախտակի» գաղափարը, այդպես էլ նաև արդարացնում «առաջնորդների դպրոցների» չհիմնավորված առատությունը, «առաջնորդման գաղտնիքները» բացահայտել խոստացող հրապարակումների կասկածելի օգտակարությունը:

«Մասնակցողական» առաջնորդման հիմքում թիմային աշխատանքի գաղափարն է, հետևորդներին կառավարչական որոշումների կայացմանը և կատարմանը մասնակից դարձնելը, համագործակցության մղելը: Առաջնորդն իր վարքով, մյուսների կարծիքի հանդեպ ուշադիր վերաբերմունքով, ազատ արտահայտվելու պայմաններ ստեղծելով նպաստում է կազմակերպության անդամների համախմբվածությանը, արժեքային համակարգերի մերձեցմանը, ընդհանուր կազմակերպական շահերի կարևորության գիտակցմանը և ուժերի համադրմանը:

«Գործարքային» առաջնորդումը կողմնորոշվում է գործաբանության գաղափարախոսությամբ. շնորհիվ ներկազմակերպական կառուցվածքում իրենց դիրքի տարբերության՝ առաջնորդը և հետևորդները հայտնվում են գերադասության և ենթակայության կապերի մեջ, դառնում յուրատեսակ գործարքի կողմեր: Հենց ըստ գրաված դիրքի՝ առաջնորդն իրավունք ունի պարզևատրելու լավ աշխատողներին և պատժելու վատերին: Փաստորեն, դերային վարքագծի հիմքով կարգավորվող այդ փոխհարաբերության մեջ դերակատարների անձնային հատկությունները, համակրանքը կամ հակակրանքը որևէ նշանակություն չունեն: Ինչպես առաջնորդելը, այնպես էլ առաջնորդին ենթարկվելը կողմերի համար շահավետ են, քանի որ և քանի դեռ պահպանվում են գործարքի պայմանները:

¹⁸ E. Yaverbaum, E. Sherman, նշվ. աշխ.:

Եթե նախորդը տնտեսական գործարք է հիշեցնում, ապա «**փոխակերպումային**» տեսությունը շեշտը դնում է առաջնորդի և հետևորդների կապի բարոյական կողմի վրա, փոխադարձ կախվածության, փոխօգնության, փոխվստահության վրա: Տեսության կողմնակիցները առանձնապես շեշտում են առաջնորդի օրինակի դերը, որը, առաջադրելով ընդհանուր նպատակներ, իր անձնական վարքով նույնպես նպաստում է այդ նպատակների ձեռքբերմանը: «Փոխակերպումային առաջնորդները հետևորդների համար ընդօրինակման տիպարի դեր են խաղում. վստահելով և հարգելով առաջնորդին՝ հետևորդները ներքնայնացնում են նրա գաղափարները»¹⁹:

Բոլոր այս տեսությունները թեպետ անվանվում են «առաջնորդման», սակայն լիովին արտացոլում են նաև կառավարման իրողությունը, այլ կերպ ասած՝ վերաբերում են կառավարչի գործառույթների կատարման որակին: Իսկապես, լավ կառավարիչ լինելու, այսինքն՝ կառավարչական գործառույթները ոչ թե սոսկ ճշտորեն՝ որպես պարտականություն, կատարելու, այլ սեփական գործելակերպով այլոց օրինակ ծառայելու, ոգևորելու, խանդավառելու, առաջ մղելու, ընդհանուր նպատակներին մղելու համար անհրաժեշտ են, իհարկե, որոշակի «անձնային գծեր»: Նույն կերպ՝ հմուտ կառավարիչն իր վարվելակերպը մշտապես հարաբերակցում է առարկայական պայմանների՝ կազմակերպության արտաքին և ներքին միջավայրի (ներառյալ՝ աշխատակազմի վիճակը) փոփոխություններին: Բոլոր կառավարաբանները միաբերան պնդում են, թե կառավարել ամենից առաջ նշանակում է տիրապետել մարդկային փոխհարաբերությունների արվեստին: Խելամիտ կառավարիչը, բնականաբար, ամենից առաջ ձգտում է հնարավորինս արդյունավետ գործադրել աշխատակազմի ներուժը, «մարդկային կապիտալը», ուստի ամեն կերպ ջանում է ապահովել մասնակցողականության մթնոլորտ, ամեն մի ենթակայի ներգրավել որոշումների կայացման և կատարման ընթացքի մեջ: Ինչ վերաբերում է «գործարքային» տեսությանը, ապա դա մեզ հետ է տանում կառավարման մինչթեյլոյան՝ «խթանման և նախաձեռնության» ըմբռնմանը, Ադամ Սմիթի «տնտեսական մարդու» հայեցակարգին և, իսկն ասած, բնավ սազական չէ առաջնորդման էությանը: Վերջինս, ընդհակառակը, ճիշտ է արտացոլվում «փոխակերպումային» առաջնորդման գաղափարի մեջ, թեպետ դա էլ խորթ չէ կառավարման ժամանակակից փորձին. նկատի ունենք «վստահության գործոնի» օգտագործումը, «աշխատանքն ինքնին» հայեցակարգը, «բաց դռների» քաղաքականությունը, «կիսաինքնուրույն» աշխատանքային խմբերի ձևավորումը, ճկուն աշխատաժամանակի տարբեր ձևերը, երբ ենթական ինքն է ընտրում աշխատանքային ռեժիմը և այլն:

Կառավարչի և առաջնորդի դերակատարումների որակական տարբերակման առումով առավել արգասավոր են «տրոհվող առաջնորդման» (Shared Leadership), «ազատագրող առաջնորդման» (Liberating Leadership) և «սպասարկող առաջնորդման» (Servant Leadership) տեսությունները, որոնց

¹⁹ **K. Cherry**, Transformational Leadership // <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>

հեղինակների նպատակադրման մեջ ակնհայտ է կառավարաբանական նոր հարացույցի որոնումը:

Այսպես, ըստ «տրոհվող առաջնորդման» տեսաբանների՝ առաջնորդը (ի հակադրություն ընդունված մեկնաբանության) այն անձը չէ, որն ավելի լավ է տեսնում գործողությունների հեռանկարը և, այլոց վարքը ուղղորդելով, դարձնում իրական: Առաջնորդումը մի ընդհանուր երևույթ է, միջանձնային հաղորդակցման տեսակ, որը բոլոր մասնակիցներին հնարավորություն է ընձեռում բացահայտելու այլոց ուղղորդելու սեփական կարողությունը: Փաստորեն, առաջնորդը ոչ թե մեկն է, այլ բոլորը միասին. «Որպես անհատներ՝ մենք մաս ենք կազմում առաջնորդման գործընթացի, և միևնույն ժամանակ՝ ամեն մեկս մյուսից շնորհ եմք ստանում միմյանց առաջնորդելու»²⁰: Այսօրինակ առաջնորդման առավելություններն են համարվում փոխադարձ վստահությունը, կապվածությունը, նվիրվածությունը, հոգատարությունը, միմյանց բարձր արժեքավորումը, ուժերի հանդես հավատը:

Ուշագրավ է այս տեսության համեմատությունը «դասական առաջնորդման» հետ²¹:

<i>Դասական առաջնորդում</i>	<i>Տրոհվող առաջնորդում</i>
Ածանցյալ է խմբի կամ աստիճանակարգի մեջ անձի գրաված դիրքից:	Դրսևորվում է ոչ այնքան անձանց դիրքի, որքան միջանձնային հաղորդակցման որակի մեջ:
Առաջնորդումը արժեքավորվում է ըստ լուծված խնդիրների բնույթի:	Առաջնորդումը արժեքավորվում է ըստ այն բանի, թե ինչպես են մարդիկ համատեղ աշխատում:
Առաջնորդները լուծումներ են գտնում, պատասխաններ են տալիս:	Բոլորն են ձգտում բարելավել աշխատանքը, դարձնել առավել կատարյալ:
Առաջնորդների և հետևորդների միջև կան հստակ տարբերություններ՝ ըստ դերակատարման, հմտությունների և այլն:	Բոլորը միմյանցից կախման մեջ են: Բոլորն ակտիվորեն ներգրավված են առաջնորդման գործընթացի մեջ:
Հաղորդակցումը հաճախ է ձևայնացած:	Հաղորդակցումը բացառիկ կարևոր է, շեշտադրումը զրույցի վրա է:
Կարող է հաճախ հիմնված լինել գաղտնապահության, պատրանքի և վճարումների վրա:	Բարձր են գնահատվում ժողովրդավարական գործընթացները, անկեղծությունը և բարոյականությունը: Նպատակը ընդհանուրի բարիքն է:

Նախ, նկատենք, որ ոչ մի հեղինակ հանդես չի գալիս որպես այդ «Classical Leadership»-ի տեսաբան. սա պարզապես նույն հնարքն է, երբ գովազդատուները սեփական ապրանքը, ասենք՝ լվացքի փոշին, հակադրում են «սովորական» լվացքի փոշուն: Ավելի կարևորն այն է, որ «դասականի» սյունակում փաստորեն թվարկված են կառավարչի (բավական է միայն

²⁰ M. E. Doyle, M. K. Smith, Shared Leadership // http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm

²¹ Տե՛ս G. Nemerowicz, E. Rose, Education for Leadership and Social Responsibility. London, 1997, p. 16:

«առաջնորդումը» մտովի փոխարինել «կառավարում» բառով) վարվելակերպի վերաբերյալ ավանդական պատկերացումները, իսկ դրանց հակադրվում են ցանկալի՝ արդեն առաջնորդին վերագրվող, վարվելակերպի բնութագրերը:

Իսկ բովանդակային առումով, ամենից առաջ, նկատենք, որ անհատ-առաջնորդի տրոհումը խումբ-առաջնորդի ընդհանուր առմամբ համապատասխանում է հետադրական փիլիսոփայության հիմնական ըմբռնումներին: Նկատի ունենք, մասնավորապես, կառավարման ապակենտրոնացման պահանջը, կայուն սկզբունքների և կանոնների մերժումը, պատճառահետևանքային կապերի փոխարեն ցանցային իրողության հիմնավորումը, որոշման համատեղ կայացումը՝ միանձնյայի փոխարեն և այլն: Այդուհանդերձ, կառավարման և առհասարակ հանրային կյանքում անհատապաշտական սկզբի այսօրինակ մերժումը, փաստորեն, հակասում է առաջնորդման բուն էությանը: Ամեն ինչից գատ՝ առաջնորդը ունի նվաճումի, նոր հորիզոնի ձեռքբերման հզոր պահանջումը: Առանց վերջինիս դժվար է պատկերացնել հաջողակ առաջնորդ՝ կյանքի որ բնագավառն էլ վերցնենք: Նույնքան դժվար է պատկերացնել, թե խումբ-առաջնորդի ջանքերով նվաճումը նույնչափ բավարարի անհատ-առաջնորդի այդ պահանջումները, որքան սեփական նվաճումը: Այս ենթադրության հաստատումը գտնում ենք բրիտանացի հեղինակների հետազոտության մեջ: Համեմատելով նվաճումների հանդեպ ընդգծված պահանջումներով անձանց (իսկ այդպիսիք են, կրկնում ենք, առաջնորդները) դիրքորոշումը ներկազմակերպական համագործակցության հանդեպ՝ նրանք եզրակացնում են. «Նրանք գնահատում են միայն ինքնուրույն նվաճումները, և եթե տվյալ նվաճումը համատեղ ջանքերի արգասիք է, ապա այդ նվաճման արժեքը նրանց աչքում իսկույն իջնում է»²²:

Պակաս ուշագրավ չէ Անտվերպենի համալսարանի մասնագետների հետազոտությունը, որ վերաբերում է ներկազմակերպական թիմային աշխատանքում, այսպես կոչված՝ «գործառութային բազմազանության» (functional diversity) սկզբունքի ներդրմանը: Պարզվում է, որ վերից վար գործառութների փոխանցումը (որ մեր գրականության մեջ կայունացել է «պատվիրակում»՝ ոչ այնքան հաջող եզրով) «կազմակերպության գործունեության վրա կարող է ազդել ինչպես նպաստող, այնպես էլ արգելակող ձևով», մասնավորապես՝ «որոշումների թիմային կայացումը ավելի ծախսատար է, քան անհատական վճիռներին»²³: Պատճառներից մեկն այն է, որ վերին մակարդակի ղեկավարները եթե անգամ որոշ չափով պատրաստ են ձևականորեն զիջելու իրենց կարգավիճակային իշխանությունը, ապա բնավ էլ սիրահոժար չեն տրամադրում իրենց գիտելիքները, իրազեկությունը:

Քննարկվող տեսության խոցելի տեղը նաև այն է, որ ենթադրում է մի կատարյալ հանրույթ, որի ամեն մի անդամ ոչ միայն **ուճակ է** մյուսներին առաջնորդելու, այսինքն՝ զինված է համապատասխան գիտելիքով և

²² Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. М., 2004, с. 85.

²³ T. Buyl, C. Boone, W. Hendriks, P. Matthysens, Top Management Team Functional Diversity and Firm Performance // Journal of Management Studies, 2011, vol. 48, num. 1, p. 151, 172.

հմտությամբ, այլև **ցանկանում է** և պատրաստ է կատարելու առաջնորդի դերը, այսինքն՝ կանոսկին ստանձնելու պատասխանատվություն բոլորի բախտին առնչվող իր կայացրած որոշումների համար: Մի կողմ թողնենք այն, որ շատ ավելի իրատեսական է Պլատոնի այն պնդումը, թե կատարյալ հասարակության մեջ բոլորը, ընդհակառակը, կձգտեն խուսափել կառավարումից²⁴: Բայց եթե համաձայնենք առաջինին, այսինքն՝ բոլորի անխտիր **պատրաստականությանը**, ապա վիճահարույց է **պատրաստականությունը**: Իրոք, եթե անգամ բոլորը, անկախ տարիքից, սեռից, կրթվածությունից, փորձից, հմտություններից, պատրաստ են յուրատեսակ *համաառաջնորդմանը*, ապա հնարավոր չէ նույնքան վստահաբար պնդել, թե բոլորն էլ դա կցանկանան: Չէ՞ որ մարդկային հոգեբանությանը որքան հատուկ է իշխելու, սեփական կամքը իրականացնելու, այլոց կառավարելու հատկությունը, նույնքան էլ բնորոշ է ենթարկվելու, առաջնորդ որոնելու, կանոսկին կառավարվելու ձգտումը: «Ենթակաները ցանկանում են, որ իրենց կառավարիչները լինեն առաջնորդներ»: այսպես է ձևակերպել «առաջնորդման հինգ օրենքներից» մեկը «մարդկային կապիտալի» փորձագետ Քևին Բերչելմանը²⁵: Իսկ եթե այդպես է, ապա դա սահմանափակում է «տրոհվող առաջնորդման» հավասարարական (էգալիտարիստական) սկզբունքների լիարժեք իրականացման հնարավորությունները:

Առհասարակ, առաջնորդելու ցանկությունն էլ երկասյրի երևույթ է. դեռ պետք է պարզել՝ հանուն ինչի՞ է անձը ձգտում առաջնորդելու մյուսներին. վստահ է, որ ինքն է ճիշտ հասկանում հեռանկարը, ի՞նքն է ունակ լավագույն որոշումներ կայացնելու, ի՞նքն է հենց տասը, հարյուր, հազար, տասնյակ հազարավոր մարդկանցից այն միակն ու անփոխարինելին, որը պիտի մյուսներին առաջնորդի: Իսկ եթե այս թեկնածուն իշխանատե՞նչ է, եսակա՞ն, թերարժե՞ք, և առաջնորդի դիրքն ու դերը ընդամենը նրա պատվանդական նկրտումները պիտի բավարարեն, բարձրացնեն ինքնագնահատականը: Ջուր չէր զգուշացնում Աբրահամ Մասլոուն. «Ամենից ճիշտն այն է, որ իշխանությունը տրվի նրան, ում դա հարկավոր չէ... Այն, որ մարդը չի ձգտում առաջնորդելու, նրա օգտին է խոսում: Մինչդեռ անհատի ձգտումը՝ գրավելու հրամանատարական դիրքեր, պետք է մեզ նախազգուշացնի, և կարող է վկայությունը լինել այդպիսի դերին նրա անհամապատասխանության»²⁶:

Վերջապես, անհատ-առաջնորդի տրոհումը խումբ-առաջնորդի որքան էլ հրապուրիչ է վերացական հավասարության, ժողովրդավարության և այլ արժեքների դիրքերից, նույնքան էլ վտանգավոր է գործնական առումով: Չէ՞ որ միանձնյա առաջնորդման տրոհումը կարող է նաև հանգեցնել «պատասխանատվության ցրման» երևույթի, երբ ոչ ոք անհատապես իրեն պատասխանատու չի զգում խմբովին կայացրած որոշման կամ կատարած քայլի համար: Սա նշանակում է, որ համախոհ առաջնորդներից կազմված միմյանց փոխլրացնող, ներդաշնակ գործող ցանկալի հանրույթ-

²⁴ Տե՛ս **Платон**. Государство // Соч. в трех томах. Т. 3, ч. 1. М., 1971, էջ 118:

²⁵ Տե՛ս **K. Berchermann**, 5 Laws of Leadership // <http://sbinfocanada.about.com/od/professionaldevelopment/a/leadershiplawkb.htm>

²⁶ **Маслоу А.** Маслоу о менеджменте. СПб., 2003, с. 416.

կազմակերպության փոխարեն մենք ստանալու ենք սեփական պատասխանատվությունը չգիտակցող և դրանից ուղղակի խուսափող ամբոխ:

Հաջորդ տեսության՝ «սպասարկող» առաջնորդման, հիմնադադափարը, ինչպես արդեն նշվել է, այն է, թե առաջնորդի դերն ամենից առաջ իր հետևորդներին սպասարկելն է²⁷: Համարվում է, որ «servant leadership» եզրը առաջարկել է ամերիկացի փիլիսոփա Ռոբերտ Գրինլիֆը²⁸: Տեսության փիլիսոփայական հիմքը սեղմ ամփոփված է հիմնական կարգախոսի մեջ, թե «*Լավ առաջնորդը ամենից առաջ ծառա է*» (A good leader is primarily a servant), ծառայում է հանրույթի անդամներին, նրանց շահերը վեր դասում ամեն ինչից: Առաջնորդի գերագույն խնդիրը ընդհանուր նպատակներին հասնելն է՝ հետևորդների բարեկեցությունն ապահովելու ճանապարհով: Սպասարկու առաջնորդը բաց է, մատչելի, նա ոչ մի առավելություն չունի մյուսների հանդեպ իր դիրքի առումով. «Դիրքը վկայում է միայն նրա պատասխանատվության մասին»²⁹: Որպես հոգատար խնամակալ՝ սպասարկու առաջնորդն օգնում է մյուսներին լուծելու միջանձնային և գործարար հաղորդակցմանն առնչվող խնդիրները, հարթում բախումները: Ապրումակցման (ենպատիա) հզոր հատկության շնորհիվ՝ նա կարողանում է ուշադիր ունկնդրել ենթականերին և հետևորդներին, զգալ և ըմբռնել անգամ նրանց չարտահայտած մտքերը: Այդպիսի առաջնորդը կարողանում է «գերադասություն—ստորադասություն» կոշտ պահանջների պայմաններում, գործարար փոխհարաբերությունների, ձևայնացած կառուցվածքների ներսում ձևավորել համայնք (building community)՝ սերտ կապերով գործակցող համախոհների համերաշխ խումբ: Եվ, բնականաբար, հետևորդներն էլ առավել սիրով և պատրաստակամորեն համագործակցում են նման առաջնորդի հետ: Ի վերջո, այս հանդիպակաց շարժման, ներկազմակերպական արժեքների ընդհանրության, շահերի ընդհանրությունը ամրապնդող կորպորատիվ մշակույթի շնորհիվ ապահովվում է համապատասխան միջավայրի տեսակ՝ «Առողջ կազմակերպություն» (Healthy organization): «Սպասարկող» առաջնորդման կողմնակիցները որոշ մտքեր փոխառել են «տրոհվող» առաջնորդման տեսաբաններից: Մասնավորապես, նրանք հորդորում են առաջնորդներին հասկանալ, որ «կազմակերպության հեռանկարի ըմբռնումը չպետք է պատկանի մեն-միայն առաջնորդին. ապագայի հստակ հեռանկարը, հաղորդվելով բոլորին, դառնում է մի հզոր մագնիս, որը կենտրոնացնում է ամբողջ թիմի կարողությունները, հմտություններն ու պաշարները»³⁰:

Սրանք, անտարակույս, հրապուրիչ գաղափարներ են, ավելի համարժեք են արտահայտում առաջնորդման էությունը, նաև՝ կառավարչի և առաջնորդի գործելակերպի տարբերությունները: Տարակույս չկա, որ հա-

²⁷ Տե՛ս **J. W. Sipe, D. M. Frick**, Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving. New York, 2009; **T. M. Hall**, Becoming Authentic: The Search for Wholeness and Calling as a Servant Leader. La Crosse (WI), 2007; **J. A. Autry**, The Servant Leadership: How to Build a Creative Team, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance. New York, 2004; http://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_de.html; http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership

²⁸ Տե՛ս **R. K. Greenleaf**, The Power of Servant Leadership. San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998:

²⁹ http://www.olagroup.com/Display.asp?Page=servant_leadership

³⁰ Առյուծ տեղում:

մարժեք մատուցման և գործադրման դեպքում այս սկզբունքները պիտի ապահովեն արդյունավետ առաջնորդում: Բայց և նկատենք, որ սպասարկման, սպասավորության գաղափարը նոր չէ. հոգևոր առաջնորդն այդ առաքելությանն է կոչված, քաղաքական գործիչները ևս իրենց մատուցում են որպես հանրության մյուս անդամների «ծառա»: Եվ «սպասարկման» հորդորը ոչ թե մտացածին պահանջ է, այլ ուղղակի արտահայտում է առաջնորդ–հետևորդներ բնականոն կապի ստույգ էությունը: Արդեն Պլատոնն է հստակորեն բացատրել. «... Ամեն մի իշխանություն, այնքանով որ իշխանություն է, հոգում է հենց նրանց բարիքի մասին, որոնք իր իշխանության տակ են... Շիտակ ղեկավարը ձգտում է ոչ թե այն բանին, ինչն իրեն է ձեռնտու, այլ իր ենթակային»³¹: Իսկ ժամանակակիցներից ընդհանուր ձևով սպառիչ է գրել Չանս Սելլեն. «Միշտ կլինեն առաջնորդներ և ետևից գնացողներ, սակայն առաջնորդները պետք են այնքան ժամանակ միայն, քանի դեռ նրանք ծառայում են իրենց հետևորդներին, նրանց մեջ առաջացնում սեր, հարգանք և երախտագիտություն»³²: Այսինքն՝ սպասարկումը առաջնորդի «բարի կամքի» դրսևորումը չէ, ոչ էլ բարեգործության տեսակ, այլ բնութագրում է առաջնորդի անմիջական պարտականությունը: Այլ բան, որ առաջնորդման արտաքին դրսևորումների, ինչպես նաև տեսական որոշ մեկնաբանությունների մեջ իրական կախվածությունը շրջված է ներկայացվում: Չետևաբար, «սպասարկող» առաջնորդման տեսությունը կարևոր է նաև գործնականորեն ներդնել՝ հանուն կառավարչական աշխատանքի կատարելագործման, առաջնորդման համակարգի արդիականացման:

«Ազատագրող» առաջնորդման (Liberating Leadership) տեսության հիմքում ընկած է լավատեսական հավատը առ մարդ արարածի և մարդկային հանրության ստեղծարար բնույթը: Այս տեսակի առաջնորդները ձգտում են ստեղծել կազմակերպական այնպիսի միջավայր, որը կխթանի հետևորդների ստեղծագործական պահանջունքները, կմղի սեփական կարողությունների բացահայտման և մշտական ինքնազարգացման: Այդ նպատակով նրանց տրվում է լիակատար ազատություն և պատասխանատվություն՝ ինքնուրույն կատարելու սեփական աշխատանքը: Իսկ դա նշանակում է նոր ձևի՝ «նախաձեռնությունն ազատագրող կազմակերպության» (initiative-freeing organizational forms) ստեղծում³³: Բացառիկ նշանակություն ունեն առաջնորդի վարքագիծը, հատկապես նրա եռակի գործառույթը՝ ինքնազարգացման օրինակի մարմնավորում, այլոց ուսուցում և վարժեցում (deliberate role modeling, teaching and coaching)³⁴:

Ենթակամերին և հետևորդներին ավելի մեծ ինքնուրույնություն ընձեռելու նպատակադրումը, անտարակույս, առաջադիմական երևույթ է: Բայց սա ոչ այնքան տեսական մտքի ձեռքբերում է, որքան արդի ներկազմա-

³¹ Платон. Государство, նշվ. աշխ., էջ 116, 118:

³² Չ. Սելլեն, Ստրեն առանց դիստրեսի, Եր., 1983, էջ 125:

³³ Տե՛ս I. Getz, Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form has been Successfully Adopted // California Management Review, Summer 2009, vol. 51, n. 4. P. 34:

³⁴ Տե՛ս Strategic Leadership and Decision Making // <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/pt4ch16.html>

կերպական իրողության, աշխատուժի առանձնահատկությունների և աշխատանքին ներկայացվող պահանջների արտացոլում: Հարվարդի համալսարանի գործարարության կառավարման տեսաբանները, քննարկելով «բարդ ենթակաների» հետ վարվելու խնդիրները, սկսում են հենց այդ հանգամանքից: «XXI դարի աշխատատեղը ոչ միայն հանդուրժում է, այլև կարիք ունի կատարողների առավել ինքնուրույնության. մենք տեսնում ենք աստիճանակարգի թուլացում, «աշխատանք–կյանք» հավասարակշռության անհրաժեշտության ավելի խորը ըմբռնում, անարդարացի երևույթների վնասակարության լայն գիտակցում, բազմազանության պահանջումը, հարաճուն ձգտում՝ իրավական ճանապարհով պայքարելու աշխատանքից մարդկանց չհիմնավորված հեռացումների դեմ, և այսպես շարունակ»³⁵:

Առհասարակ, առաջնորդի և հետևորդների միջև «լիակատար ազատության», «անսահման վստահության», «հավասար պատասխանատվության» փոխհարաբերությունների մասին գաղափարները արգասաբեր են: Մինևույն ժամանակ, չի կարելի անտեսել, որ դրանք չեն կարող վերացնել «գերադասություն–ստորադասություն» իրական կապը: Եթե մի կողմում կա առաջնորդ, կառավարիչ, պետ, իսկ մյուս կողմում՝ ենթականեր, հետևորդներ, կատարողներ, ապա նրանց միջև չի կարող լինել միանգամայն հավասարների փոխհարաբերություն: Շատ նուրբ դիտարկում ունի ավստրալիացի փիլիսոփա Ֆրեդ Դ'Ագոստինոն. «Ենթադրենք A անհատը ցանկանում է վերահսկել B անհատի վարքը և անում է դա հարկադրանքով: Եթե չկատարի A-ի կամքը, B-ն կպատժվի: Սա, իհարկե, անթույլատրելի է ձևական ազատականության գաղափարախոսություն դավանող մեր հասարակությունների համար: Այժմ ենթադրենք, որ A-ն B-ին հնարավորություն է ընձեռում բավարարելու վերջինիս սեփական պահանջումները՝ մասնակցելով համատեղ ինչ-որ աշխատանքի: Այս դեպքում արդեն B-ի մասնակցությունը դիտվում է որպես ինքնուրույնության դրսևորում՝ ազատական գաղափարներին լիովին համապատասխան: Թեպետ այդ մասնակցությունը վերափոխում է B-ի վարքը, և, կարծեք, նա արդեն կամովին է ենթարկվում A-ի շահերին, սակայն այս ձևական ազատությունը իրականում քողարկում է նրանց փոխհարաբերություններին բնորոշ իշխանական պարտադրանքը»³⁶: Այլ կերպ չի էլ կարող լինել, քանի որ կառավարողի և կառավարվողի փոխհարաբերություններում եղած վստահությունը, ինքնուրույն գործելու ազատությունը, նախաձեռնողականությունը ինքնապատակ չեն, այլ ենթարկված են ներկազմակերպական իրողության պահանջներին:

«Ազատագրող» առաջնորդման սկզբունքների ներդրման առումով կա մի լուրջ հակասություն. այստեղ առաջնորդն այլոց մղում է ինքնուրույնության, բայց այդկերպ ինքն է իրեն զրկում ինքնուրույնությունից: Եվ որքան ավելի լիակատար է հետևորդների և ենթակաների ինքնուրույն գործելու, եղած պաշարներն ազատորեն տնօրինելու, ստեղծագործելու հնա-

³⁵ J. Kirby, Introduction // *Managing Difficult People*. Boston, 2008, p. 12.

³⁶ F. D'Agostino, *Incommensurability and commensuration: the common denominator*. Burlington, 2003, p. 168.

րավորությունը, այնքան կծկվում է առաջնորդի անձնական ինքնուրույնության տիրույթը և նույնիսկ դառնում ավելորդ: Որպես տեսական կաղապար՝ սա վաղուց հիմնավորված այն իդեալական կառավարումն է, կառավարողի նպատակադրումների այն առավելագույն միջնորդավորումը կառավարվողի վարքի միջոցով, որ կառավարումը վերածվում է ինքնակառավարման³⁷, անձի փոխարեն մարդկանց վարքը կարգավորվում է իրերի վիճակի, «լոգոսի» միջոցով: Բայց գործնականում հնարավոր են բարձիթողի վիճակ, քաոս, կազմակերպվածության ախտահարում: «Ազատագրող» առաջնորդման տեսաբանները ևս դա նկատել և բնութագրել են որպես այս տեսակի գործելակերպի «պարադոքսներից» մեկը. «Պարադոքսն այն է, որ առանց գործելու գործի դնելը *laissez faire* մոտեցումն է, բայց դա չի նշանակում ոչինչ չանել, այլ նշանակում է ստեղծել պայմաններ, որտեղ ամեն ինչ ինքնիրեն է արվում»³⁸: Տպավորիչ ձևակերպում է, բայց, կրկնում ենք, իրական կյանքում գրեթե անիրագործելի: Իսկ այդօրինակ առաջնորդման ձախողման դեպքում անխուսափելի են պատասխանատվության (ոչ միայն որոշակի աշխատանքի համար, այլև որոշակի անձի՝ առաջնորդի, կառավարչի առջև), վերահսկողության, կարգուկանոնի թուլացումը, ի վերջո՝ անարդյունավետ գործունեությունը:

Առաջնորդի գոյությունը ինքնանպատակ չէ: Իհարկե, որևէ «մեծ անհատի», «հերոսի», քաղաքական հաջողակ գործչի կարող է թվալ, թե իր ընտրությունը կամածին է: Եվ հաճախ է նրանց հուշագրություններում հանդիպում խոստովանություն-արձանագրում, թե իրենց զգացել են «Աստծո պատվիրակ», «առաքյալ», «ճակատագրի ընտրյալ», լսել են «ներքին ձայն» և ըստ այդմ գործել՝ կատարելով նախասահմանված դերը: Առաջնորդի դերը, իսկապես, նախասահմանված է, բայց ոչ թվարկված գործոններով: Ինչպես կենդանական աշխարհում, այնպես էլ մարդկանց համակեցության ամեն մի ձևի շրջանակներում առաջնորդումը տվյալ համակարգի ինքնակարգավորման միջոցն է: Գայլերի ոհմակի առաջնորդ դառնում է հատկապես ամենաուժեղ, եռանդուն, կատաղի առանձնյակը՝ շնորհիվ այն երկաթյա օրինաչափության, որ անհաջող առաջնորդի պարագայում ամբողջ ոհմակն է կործանվելու: Եթե գայլ-առաջնորդը խորհրդածության հնարավորություն ունենար, միգուցե նա էլ դատեր իր բացառիկության, անզուգականության, ընտրյալ լինելու մասին, սակայն իրականում ոհմակն է նրան ընտրել՝ գոյության դաժան պայքարի հրամայականով, որպես ոհմակի գոյատևման սպասավոր: Խուսափելով հանդերձ սոցիալ-դարվինիզմի ծայրահեղ եզրակացություններից՝ պիտի ընդունենք, որ հանրային կյանքում ևս առաջնորդումը ծառայում է տվյալ համակարգի ինքնակարգավորմանը: Իհարկե, պատմության մեջ քիչ չեն եղել առաջնորդներ, որոնք փորձել են սեփական շահերը առաջ մղել, ուղղակի վնասել հանրույթին, ամբողջ պետություններ և ազգեր կործանել: Բայց սա խոսում է ընդամենը մի բանի մասին, այն է՝ բնագոյը երբեք կամ գրեթե երբեք չի սխալվում, իսկ բանականությամբ օժտված մարդիկ հաճախ են խաբվում, մոլորվում՝ իրենց առաջնորդ կարգելով տարատեսակ բախտախնդիրների, ճարպիկ

³⁷ Տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, նշվ. աշխ., էջ 85–93:

³⁸ **I. Getz**, Op. cit., p. 47.

պոռոտախոսների, ինքնասիրահարված մեծամիտների, իշխանատենչ հանցագործների:

Առաջնորդի դերը, այսպիսով, հանրույթի հավաքական ուժի ուղղորդումն է՝ հանուն բնականոն գործառույթյան և անխոչընդոտ զարգացման: Այլ կերպ ասած՝ առաջնորդը կառավարում է. սա է նրա գոյության և գործունեության վերջնական իմաստը: «Կառավարում» («կառավարիչ») և «առաջնորդում» («առաջնորդ») հասկացությունների տարբերակումը, ինչպես քանիցս ասվեց, պայմանական է այն իմաստով, որ առաջնորդումը նաև կառավարչի գործունեության բնութագիրն է. լավ կառավարիչը չի կարող չլինել նաև լավ առաջնորդ: Բայց ավելի էական է վերոնշյալ մյուս հանգամանքը, այն է՝ XXI դարի կառավարաբանության հարացույցի շրջանակներում լավ կառավարիչը օժտված է նաև առաջնորդի հատկություններով, շատ ավելի ցայտուն, քան անցյալ դարում: Ավելին, հանրային կյանքի բոլոր բնագավառներում զգացվում է այս նոր տեսակի կառավարչի կարիքը: Հատկապես անցումային բնույթի հասարակության քաղաքական կյանքում, պետական կառավարման մարմիններում, տնտեսության մեջ, տեղական ինքնակառավարման մարմիններում, հասարակական կազմակերպություններում, բոլոր տեսակի այլ հաստատություններում հմուտ կառավարիչն անփոխարինելի է դառնում բնականոն զարգացման համար: Անցումային հասարակություններին պատկանող Հայաստանում նույնպես կառավարիչները պարտավոր են դառնալու զարգացման առաջատար: Եվ հենց կառավարիչների այս ստվարացող խավը հարկավոր է գնահատել որպես նոր ձևավորվող հանրային կյանքի առաջնորդ, հզոր մի լծակ, որով կարող է ապահովվել խորքային բարեփոխումների անխոչընդոտ ընթացքը:

ВАЛЕРИЙ МИРЗОЯН – *Критический анализ теорий лидерства.* – Логическая взаимосвязь понятий «управление» и «лидерство» рассматривается в статье через призму деятельности современного менеджера. В литературе встречается как полностью идентичное их использование, так и абсолютное размежевание и противопоставление. Анализ современного управленческого дискурса приводит к следующим выводам. Во-первых, понятия «управление» и «лидерство» действительно совпадают и взаимозаменяемы, когда ими описываются качественные характеристики того, как менеджер исполняет свои управленческие функции. Любую из этих функций – планирование, организация, мотивация, контроль – можно выполнять как в административно-бюрократическом духе, т. е. жёстко ставя перед подчинёнными задачи и требуя беспрекословного их решения, либо воодушевляя их собственным примером, тем самым превращая из подчинённых в единомышленников, следующих за лидером. Во-вторых, противопоставление управления и лидерства заметно в менеджере нового типа (в рамках парадигмы XXI века), каким описывают его теоретики менеджмента.

В статье проанализированы как традиционные теории лидерства («великих личностей», «личностных черт», ситуационная, поведенческая и др.), так и три новейшие: совместного, «разделённого лидерства» (Shared Leadership), «обслуживающего лидерства» (Servant Leadership) и «освобождающего лидерства» (Liberating Leadership). Не всё в этих теориях приемлемо, но в целом они отражают но-

вые требования к современному управлению, предугадывают новые черты менеджера, способного эффективно совмещать роль требовательного начальника с ролью вдохновителя, лидера, за которым люди следуют не как подчинённые, а как соратники.

VALERI MIRZOYAN – *A Critical Analysis of Leadership Theories.* – In the frame of management discourse there are two extreme positions: one is entirely identification of «Management» and «Leadership», another is absolute contradiction. The given analysis allows us to make some conclusions. The terms «Manager» and «Leader» are really interchangeable, when they are used for describing qualitative characters of realisation of manager's functions. Any of these functions – planning, organization, motivation, and control – is possible to perform in autocratic-commander style, only by posing executors their duties and hard control. But there is another form of behaviour, when the manager not only demands, but also gives executors his own example of good execution, the sense of importance of what is to be done, and the feeling of pride for their actions. So the best behaviour is the last one: then the manager himself really acts as a leader. Nevertheless, the differentiation of these terms is right and almost necessary, when the authors try to describe the main characteristics of future manager's style, especially from the point of view of, so called «XXI century paradigm of management».

This paper includes the analysis both of traditional theories of leadership («great man», «traits», situational, behavioural and so on) and three new theories: «Shared Leadership», «Servant Leadership», «Liberating Leadership». Not all the theses and suggestions of these theories may be agreed on, but it is more important to understand, that they reflect the new requirements for modern managerial behaviour. All in all the new theories must be evaluated as a form of foreseeing the coming manager's model, who will be able to combine effectively the demanding role with that of the chief mistress, visionary leader, a leader, who the members of the organization are not forced but willing to follow as participants of joint work and joint achievements.