

УДК 316.46

მორალური ლიდერობა - ეფექტიანი ორგანიზაცია

გოროშიძე გიორგი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

აბსტრაქტი

თანამედროვე პირობებში სულ უფრო მეტად იკვეთება იმის საჭიროება, რომ გამოინახოს ორგანიზაციის მართვის ადეკვატური მოდელები, რომლებსაც შეეძლება ორგანიზაციის მუშაობის მაღალი ეფექტიანობის უზრუნველყოფა. მართვის იდეალურ მოდელად შეიძლება ჩაითვალოს ისეთი მოდელი, რომელშიც რეალიზებულია ლიდერის მაღალი კომპეტენცია და მისი მაღალი ზნეობა. ეს ქმნის მართვის კონსტრუქციულ მოდელებს. ის მოდელები, რომლებშიც ეს ორი ფაქტორი წინა პლანზე წამოწეული არ არის, დესტრუქციულობის სხვადასხვა ხარისხს შეიცავენ, რომლებიც ამცირებენ ორგანიზაციის ეფექტიანობას და აქედან გამომდინარე მის შემოსავლებს. ამიტომ ორგანიზაციის მართვის ასეთი დესტრუქციული მოდელები უნდა განიხილებოდნენ გამოყენებისთვის სრულიად არასასრველებად და აუცილებლად უნდა ექვემდებარებოდნენ მოქმედ შემზღვევად სანქციებს.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციის ეფექტიანობა, მორალური ლიდერობა, მართვის მოდელი,

თანამედროვე სამეცნიერო ლიტერატურაში ლიდერობის მრავალი განმარტება არსებობს და შეიძლება ითქვას, რომ ამ თემაზე მომუშავე თითოეულ მეცნიერს თავისი საკუთარი აზრი გააჩნია. ყველა მათგანს მისეულად აქვს ჩამოყალიბებული იდეალური ლიდერის „პორტრეტი“ და „ლიდერობის მოდელი“, რომელსაც საუკეთესოდ მიიჩნევს. ამას ხელს უწყობს ლიდერობის მოვლენის ძალიან დიდი სირთულე და ეფექტიანი ლიდერობის ყოვლისმომცველი განმარტების შეუძლებლობა მეცნიერების დარგების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე. ამიტომ დროული აღმოჩნდა კანადის ფრაზერის უნივერსიტეტის (Simon Fraser University) მიერ ლიდერობის მასშტაბური და კომპლექსური კვლევის - **Globe 2020** წამოწყება [1] მსოფლიოს 160-ზე მეტ ქვეყანაში პრაქტიკაში მოღვაწე ლიდერების მონაწილეობით (საქართველოდან მასში მონაწილე გახლდათ თქვენი მონა-მორჩილიც), რომლის შედეგებიც, როგორც იგულიუსხმება, სამომავლოდ ხელს შეუწყობს წარმატებული ლიდერობის უნივერსალური მოდელის შემუშავებას. რაც შეეხება თანამედროვე პირობებში ლიდერობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებს, მათ საფუძვლად მდებარე ფსიქოლოგიურ მექანიზმებს და პრაქტიკაში მათი რეალიზებისთვის საჭირო სპეციფიკურ თავისებურებებს, ეს ითხოვს კიდევ დამატებით შესწავლას, რომელიც უკვე მიღწეული შედეგების გამამდიდრებელი შეიძლება იყოს უფრო და რომელიც უნდა დაეხმაროს ორგანიზაციების ხელმძღვანელებს მუშაობის გაუმჯობესებაში.

ლიდერობა რთული, კომპლექსური მოვლენაა და მისი დახასიათებისას მრავალი ფაქტორი უნდა იქნას მხედველობაში მიღებული. კარგი ლიდერისთვის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანია, უზრუნველყოს ორგანიზაციის გამართული ფუნქციონირებისთვის საჭირო სამუშაოების დროულად და მაღალი ხარისხით შესრულება. ამავე დროს

შეუძლებელია, რომ ორგანიზაციის წარმატება მხოლოდ ხელმძღვანელის მოღვაწეობას ემყარებოდეს და მისი ინდივიდუალური დამსახურება იყოს. ბევრია დამოკიდებული იმ ადამიანებზე, რომლებიც მის უკან დგანან და აწარმოებენ მიღებული დავალებების შესრულებას. ლიდერის დანიშნულება და ოსტატობა არის ჯგუფის მოტივირება და შთაგონება ადეკვატური ხერხების და მექანიზმების გამოყენებით. ძალიან ბევრი რამ არის დამოკიდებული ლიდერის უნარებზე და პიროვნულ თვისებებზე. მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვნად უნდა ჩაითვალოს ისეთი უზოგადესი მახასიათებელი, როგორც არის ლიდერის მორალური სახე. მორალი, თავისი ზოგადობიდან და სიღრმისეულობიდან გამომდინარე, უქმნის ლიდერს წარმატებული მოქმედების დიდ შესაძლებლობებს, რაც დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა მხრიდან ფასდება როგორც დიდი სიკეთე და ისინიც ლიდერს პასუხობენ ერთგული და მონდომებული მუშაობით.

ლიდერობის განხორციელების მრავალი ხერხი და საშუალება არსებობს, რომელთა შესახებ მსჯელობა ერთის მხრივ, ძალიან მნიშვნელოვანია, ხოლო მეორეს მხრივ, არის საკმაოდ უშედეგოც, ვინაიდან მათი დიდი რაოდენობა და მრავალფეროვნება ადამიანებს უკარგავს გამოყენების სურვილს იმ დიდი ძალისხმევის გამო, რომელიც აუცილებლად გასაღებია ამ ხერხების ათვისებისთვის. ეს განსაკუთრებით დამახასიათებელია ლიდერებისთვის, რომლებიც, როგორც წესი, თავს უკვე საკმარისად მომზადებულად თვლიან თავიანთი ფუნქციის წარმატებით შესრულებისთვის. გაცილებით უფრო ეფექტიანად უნდა ჩაითვალოს ისეთი მიდგომა, რომელიც ლიდერებს ასათვისებლად საერთოდ არ სთავაზობს წესებისა და ხერხების დიდ რაოდენობას, არამედ ყურადღებას ამახვილებინებს მხოლოდ იმაზე, თუ როგორ არ იქნეს დაშვებული შეცდომები მართვის შესახებ მინიმალური ცოდნის გამოყენებით. ლიდერების დიდი უმრავლესობა უფრო მეტად ამ მინიმალისტურ მიდგომას ამჯობინებს. ასეთია ფართოდ გავრცელებული **„პროგრამა მინიმუმი“**, აუცილებელი და არა საკმარისი მიდგომა, რომელიც უზრუნველყოფს მხოლოდ და მხოლოდ ორგანიზაციის სტაბილურ ფუნქციონირებას და არა მის წინსვლას და განვითარებას.

ორგანიზაციის სტაბილური ფუნქციონირება არ არის მისი მუშაობის საუკეთესო ფორმა, ვინაიდან, როგორც პრაქტიკა ამტკიცებს, სტაგნაციაში გადასვლის ბუნებრივი ტენდენცია არსებობს და ყურადღების გაუმახვილებლობის შემთხვევაში დგება არასასურველი შედეგი. ამიტომ ხსენებული პროგრამა მინიმუმი უნდა შეიცავდეს ისეთ აუცილებელ და ქმედით ფაქტორს, რომელიც აღნიშნული ტენდენციის გაღრმავების შემაფერხებელი იქნება. ამ მხრივ ლიდერის თავისებურებათა შორის ყველაზე უფრო მეტად გამოსადეგია მისი **„მორალური პორტრეტის“** გაუმჯობესება, რომელიც განვითარებადია, დასწავლადაა, ხელშემწყობ უნარად ჩამოყალიბებადია და ეკონომიურია, ვინაიდან ცვლის ბევრ ზემოხსენებულ თვისებას. რაც შეეხება **„პროგრამა მაქსიმუმს“**, იგი ყველა ლიდერის მიერ შესრულებას ადვილად არ ექვემდებარება, რის გამოც არ გააჩნია დიდი მიზიდულობა და, აქედან გამომდინარე, არ იწვევს ლიდერთა უმრავლესობის ინტერესს. ვინაიდან „პროგრამა მინიმუმი“ არის ადვილი განსახორციელებელი, ხოლო „პროგრამა მაქსიმუმი“ - რთული, ამ ორი ალტერნატივებიდან ადამიანი, როგორც წესი, მიდრეკილია რომ აირჩიოს ადვილი ალტერნატივა, რაც სრულად ესადაგება ცოცხალი ბუნების უმნიშვნელოვანეს პრინციპს: ინდივიდის მოქმედებას სასიცოცხლო ძალთა ეკონომიის პრინციპის დაცვით, რომლის წინააღმდეგ წასვლა მხოლოდ სხვადასხვა ფორმის ძალისხმევის გაღების გზით არის შესაძლებელი. იმის გამო, რომ ძალიან ძნელია ადამიანის მიერ კარგი ლიდერული

თვისებების და პრინციპების დასწავლა მათი დიდი რაოდენობის გამო, რომლებიც 100-ზე მეტია, ამიტომ უფრო მოკლე და ეფექტიან გზას წარმოადგენს ლიდერული შეცდომების არდაშვების იმ წესების ათვისება, რომელთა რაოდენობა გაცილებით უფრო მცირეა და არ მოითხოვს დიდი დროისა და ენერჯის დანახარჯების გაღებას. მათ შემადგენლობაში უნდა იყოს ჩართული **ლიდერის მორალი**, როგორც სტაგნაციაში ორგანიზაციის გადასვლის პრევენციის საშუალება. ზოგადად უნდა ითქვას, რომ ობიექტურ სინამდვილეში გაბატონებული კანონზომიერებების მიხედვით, უპირატესად აღინიშნება დესტრუქციული პროცესების დომინირება კონსტრუქციულ პროცესებთან შედარებით, ვინაიდან ისინი ძალთა ნაკლები დანახარჯების გაღების მომთხოვნიანია. ამიტომ ხსენებული ეკონომიურობის პრინციპიდან გამომდინარე, ადამიანები უფრო მეტი ენთუზიაზმით მიჰყვებიან ქმედებათა ადვილ ალტერნატივებს და, შესაბამისად, თავისდაუნებურად ემხრობიან დესტრუქციულ პროცესებს. აუცილებელია ის, რომ ლიდერობაში პირველი რიგის ამოცანას წარმოადგენდეს ადვილად გნხორციელებადი დესტრუქციული პროცესების არდასაშვებად საჭირო რამდენიმე წესის ათვისება და მათი აქტიური გამოყენება. მათ შორის ყველაზე ქმედითია მორალური პრინციპების ათვისება და დაცვა.

მორალური ლიდერობის შესწავლა სულ უფრო აქტუალური ხდება. ოდესღაც ცნობილი ორგანიზაციები მაღლიდან დაცვივდნენ. ბოლო წლებში ერთ-ერთი გამოვლინდა Enron-ის დაშლის, Lehman Brothers-ის დაცემის და ასევე საბინაო ბაზრის კრახი; ნაწილობრივ, არაეთიკური ქცევის გამო. **გრინი და ოდომი [2]** აღნიშნავენ, რომ Enron-ში ეთიკური ხელმძღვანელობის დეფიციტმა ზიანი მიაყენა ათასობით თანამშრომელს, დააზიანა მომხმარებელთა ნდობა ფინანსური ინსტიტუტების მიმართ და საჭირო გახდა მძიმე სახელმწიფო რეგულაციების შემოღება [3]. ლიდერთა არაეთიკური ქცევის მქონე ორგანიზაციების მაგალითებმა აიძულა ბიზნესი რომ გადახედონ თავიანთ სტრატეგიულ მიმართულებებს, დაეხმარონ მათ იმაში, რომ გაიგონ, რომ მორალური ლიდერობა არის გზა, რომელსაც მივყავართ მუშაობის ეფექტიანობისა და შემოსავლების ამაღლებამდე (**მოსი, 2002**). დღევანდელ ორგანიზაციებში შეშფოთების მზარდი მასშტაბის შედეგად, აღინიშნება ის, რომ ერთ-ერთი ყველაზე დიდ მოთხოვნილებას მორალური ლიდერი წარმოადგენს [4].

პლინიოს, იანგისა და ლავერის მიერ მიერ დასრულებულმა მკაცრმა თვისებრივმა კვლევამ აჩვენა, რომ ერთ-ერთი ყველაზე სერიოზული პრობლემა, რომელსაც დღეს აწყდება ორგანიზაცია, არის კადრების გადარიბებული ეთიკური ქცევა და მორალური ლიდერობის არარსებობა [5]. შესაბამისად, ავტორები აღნიშნავენ, რომ ლიდერობისადმი ნდობა იკლებს და თანამშრომელთა მდგომარეობას სუსტი ეკონომიკა ამძიმებს. ავტორებმა ასევე აღნიშნეს ყველა დონეზე თანამშრომლების მხრიდან მიუღებელი ქცევების საგანგაშო ზრდა. **დარსი** ადასტურებს, რომ ამჟამად ორგანიზაციებში დამკვიდრებული კლიმატი სკეპტიკურად არის განწყობილი ეთიკის მიმართ [6]. ავტორის მიერ დასრულებულ თვისებრივ კვლევაში აღმოჩნდა, რომ მომუშავეთა დიდი უმრავლესობა დაეჭვებულია იმით, არსებობს თუ არა მორალი ხელმძღვანელობაში. სწორედ ამას მოიხსენიებს ავტორი, როგორც „ნდობის კრიზისს“. კვლევთ დადგინდა, რომ დღეს ორგანიზაციებსა და ინდივიდებში ყველაზე დიდი პრობლემა ხელმძღვანელობის მიმართ ნდობის ნაკლებობაა. ნდობის ნაკლებობა შეიძლება

მიწეროს იმას, რასაც **ფრენკი** უწოდებს ლიდერობის „ჩრდილოვან მხარეს“, რომელიც მოიცავს „ძალაუფლების, პრივილეგიის, მოტყუების, შეუსაბამობის, უპასუხისმგებლობისა და გაუმართლებელი ლოიალობის“ უარყოფით ზეგავლენას [7]. დროთა განმავლობაში მიმდევრები ექვემდებარებიან ამ ჩრდილოვანი ქცევის ზეგავლენებს და კარგავენ ნდობას ლიდერის გულწრფელობისა და მთლიანობის მიმართ. ზოგჯერ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები მორალურ ლიდერობას განსაზღვრავენ, როგორც ლიდერებს, რომლებსაც აქვთ კარგი ხასიათი და სწორი ღირებულებები **ფრიმენის და სტიუარტის მტკიცებით**, აღმასრულებლები აღიარებენ, რომ რეგულაციების დაცვა არ არის ეთიკის შემზღუდავი. ანუ ისინი იმას ამტკიცებენ, რომ სხვებზე ზემოქმედება საქმის სწორად კეთებისთვის არ ქმნის ეთიკურ პრობლემებს [8].

გრინლიფი აცხადებს, რომ თანამშრომლების მომსახურება არის ლიდერების უპირველესი პასუხისმგებლობა და ეთიკური ლიდერობის არსი [9]. **ჰეიფეცი** გვთავაზობს, რომ ეთიკური ლიდერების უპირველესი პასუხისმგებლობაა მიმდევრებს შორის კონფლიქტის გამკლავება და მათი სწორი ინსტრუქტაჟი [10]. ყველა ავტორი თანხმდება იმაზე, რომ ეთიკური ლიდერობა ორიენტირებული უნდა იყოს მიმდევრებზე, რათა მათ კარგად შეასრულონ სამუშაო. **კუმბოს** მიხედვით ლიდერი ითვლება ეთიკურად, როდესაც შინაგანი მრწამსი და კეთილშობილება წარმართავს ლიდერის მიერ გადაწყვეტილების მიღების პროცესს [11]. ლიდერი უნდა იყოს მოტივირებული არა სხვებზე ზემოქმედებით, არამედ საკუთარი ღირსებებით ცხოვრებით. **უარდი** გვთავაზობს საკუთარი თავის, როგორც ეთიკური ამოცანის შეცნობის იდეას [12]. ამიტომ, ავტორი ამტკიცებს, რომ სულიერი განვითარება არის ის, რაც ხდება ადამიანის ცხოვრების განმსაზღვრელი მიზანი. **მალფუნსი** ამლიერებს ღირებულებების მნიშვნელობას ეთიკური ლიდერის ცხოვრებაში [13]. იგი აღნიშნავს, რომ მიმდევრები უფრო მეტად აკვირდებიან იმას, თუ რას აკეთებს ლიდერი, ვიდრე რას ამბობს იგი. თუ ქცევა არათანმიმდევრულია, მაშინ ლიდერის მთლიანობა იკარგება, მისი სიტყვა და საქმე ერთმანეთს შორდება. **ბინსმა** შეისწავლა ცოდნის გავლენა ლიდერის ეთიკურ განვითარებაზე [14]. ავტორი ამტკიცებს, რომ ლიდერებმა არ იციან როგორ განვითარდნენ ეთიკურად, თუ ეს არ ისწავლეს აკადემიური და ემპირიული კვლევების საფუძველზე. ამ დასაბუთების მიზეზი არის ის, რომ თითოეული ინდივიდი ეთიკას მიკერძოებულად იაზრებს. ცოდნის მიღებით ისინი უკეთ ახერხებენ თავიანთი არასწორი აზროვნების კორექტირებას და თავისუფლდებიან მიკერძოებებისგან.

კინგი დააკვირდა უამრავ მენეჯერს და გამოყო რვა საერთო ეთიკური ღირებულება, რომლებსაც ყველა იზიარებს [15]. მისი აზრით ეთიკური ლიდერობა ჩვეულებრივ გამოიხატება: პატიოსნებით, ერთგულებით, მიზნისადმი ერთგულებით, კეთილგანწყობით, სოციალური სამართლიანობით, ხასიათის სიმტკიცით, თავმდაბლობით და მოთმინებით. **Marcy, Gentry და McKinnon** აღნიშნავენ, რომ ხშირად ორგანიზაციებში საკითხი წყდება ისე, როგორც ლიდერი ამბობს [16]. კვლევის დროს დადგინდა, რომ შეხედულებებს შორის განსვლა ყველაზე მეტად გავრცელებული იყო ეთიკური დილემების შეფასებისას. ამიტომ ორგანიზაციული კლიმატი ლიდერებსა და მათ მიმდევრებს შორის ნდობის კრიზისს აწყდება. **მორენო** კვლევის ფარგლებში

განიხილავს ნდობის კრიზისის საკითხს [17]. ავტორი აცხადებს, რომ ლიდერის ნათქვამსა და კეთებას შორის მცირე განსვლაც კი მიმდევრებს ეთიკურ დილემებს უქმნის. ავტორი აღნიშნავს, რომ ეთიკური ლიდერი არის ის, ვისაც არ აქვს უფსკრული ქმედებებსა და სიტყვებს შორის. ეთიკურ ლიდერებს შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ მიმდევრებზე თანმიმდევრული ქცევით, სწორი მოქმედებით, ცხოვრების მორალური წესით და იმით, რომ აკეთონ ის, რასაც ამბობენ. **ჰიკმენი** აღნიშნავს, რომ მიმდევრებს შეუძლიათ ისწავლონ მხოლოდ იმდენად, რამდენადაც ისინი აკვირდებიან მაგალითებს [18]. **მაკი, ტეილორი, ფაინგოლდი, დარი და სინგერი** განიხილავენ ორგანიზაციაში იდენტიფიცირებადი ლიდერის ყოლის მნიშვნელობას, რომელიც ქარიზმატულად იცავს ეთიკურ მიზნებს ღრმა ვალდებულების გრძნობის გამოვლენით [19]. ასეთ შემთხვევაში მიმდევრები უფრო მეტად იცავენ ეთიკას. **Ward** იკვლევს ფორმალური მსჯელობის როლს სხვების ეთიკის წარმართვაში და ამტკიცებს, რომ მიმდევრებს არ სჭირდებათ ფორმალური მსჯელობა, არამედ სჭირდებათ მეტაფორები, ალეგორიები, იგავები, და ცხოვრებისეული გამოცდილების მაგალითები [20]. მაგალითებისა და ისტორიების გაზიარებით, მიმდევრები უკეთ ახერხებენ ეთიკური ქმედებების გააზრებას.

მანზი და სიმსი თავიანთი თვისებრივი კვლევის დროს გამოყოფენ ორგანიზაციის ფარგლებში წარმატებული მორალური ლიდერობის სტრატეგიულ ღირებულებებს [21]. ესენია ღირებულებებია: იმოქმედო კეთილსინდისიერად, იყო სამართლიანი, იყო სოციალურად პასუხისმგებელი და შექმნა გასართობი გარემოც. **ჯინი** განიხილავს დამაბულობის მოვლენას, რომელიც წარმოიქმნება, როდესაც ლიდერი ცდილობს ეთიკურად მოქცევას [22]. ეს ნერვული დამაბულობა არის ის, რომ ადამიანი ბუნებრივად ეგოისტურია და ეთიკური გადაწყვეტილების მიღებისას მოითხოვს ამ ბუნებრივი ტენდენციის დაძლევას. ეთიკურმა ლიდერმა გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა გაითვალისწინოს სხვა ადამიანისთვის მოსალოდნელი შედეგების დადგომა. უფრო ეთიკურია, რომ ზიანი იყოს ნაკლები და გაიზარდოს დადებითი შედეგი ყველასთვის. **Ward** იკვლევს ლიდერში ეთიკური წარუმატებლობის მიზეზებს [23]. კვლევის დროს ავტორმა აღმოაჩინა, რომ ეთიკური წარუმატებლობა ხდება არა ეგოიზმის გამო, არამედ უცოდინრობის გამო. ლიდერებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია მეტი ცოდნის მიღება ეთიკის სფეროში.

ადამიანი სოციალური არსებაა და განიცდის უწყვეტ განვითარებას ანუ სოციალიზაციას. სოციალიზაციაში იგულისხმება ინდივიდის აღზრდისა და პიროვნების ჩამოყალიბების პროცესი. პიროვნებათა შორის ურთიერთობებს უპირველეს ყოვლისა არეგულირებს საზოგადოებაში დადგენილი ურთიერთობათა ნორმები, რომელთაგან ყველაზე ფუნდამენტური და მნიშვნელოვანია მორალი. მისი დიდი მნიშვნელობა მტკიცდება იმით, რომ საზოგადოებამ შექმნა ძლიერი ინსტიტუტები ადამიანში მორალური მრწამსის ფორმირებისთვის, რომელიც საფუძვლად ედება სხვა ადამიანებთან მის ეფექტიან ურთიერთობას და რომელიც, თავის მხრივ, განაპირობებს საზოგადოებაში პოზიტიური პროცესების გავრცელებას. ამით ხელს ეწყობა მის წინსვლას და განვითარებას. აღნიშნული ინსტიტუტებია: სარწმუნოება, სამართალი და განათლება. მორალს საფუძველი ეყრება აღზრდა-განათლების პროცესში. აქ ძალიან ბევრი რამ დამოკიდებულია საგანმანათლებლო პროგრამების კვალიფიციურ

შემუშავებაზე და განხორციელებაზე. თუკი პროგრამებში მონახულია ადეკვატური ადგილი და ფორმები რელიგიური სწავლებისთვის, მაშინ ქცევის მორალური ნორმები, რომლებიც აღიარებულია საზოგადოებაში, ადრიდანვე განიცდის ჩამოყალიბებას და შედარებით ნაკლებად საჭიროებს მცდელობათა გააქტიურებას ხსენებული ინსტიტუტების მხრიდან. განათლების პროცესში მორალის ჩამოყალიბებაში გარკვეული ხელის შემშლელი პირობების აღმოცენების შემთხვევაში ძლიერდება სარწმონობის მხრიდან მუშაობის გააქტიურების მნიშვნელობა. ხოლო თუკი ამ მხრივაც აღინიშნება შემაფერხებელი გარემოებანი, მაშინ უკვე სამართალს ენიჭება გადამწყვეტი მნიშვნელობა მის ხელთ არსებული იურიდიული ინსტრუმენტების გამოყენებით მოხდეს საზოგადოებაში მორალური კლიმატის მიღწევა და სტაბილიზაცია. აქედან ნათელია, რომ საზოგადოებაში მორალური კლიმატის მიღწევას და შენარჩუნებას უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია მისი განვითარებისთვის და ამიტომ საუკუნეების მანძილზე ამას ძალიან დიდი ყურადღება ექცეოდა სახელმწიფოთა მხრიდან.

მორალი განსაკუთრებით დიდ მნიშვნელობას იძენს ქვეყანაში საჯარო მოხელეებისა და ხელმძღვანელი კადრების მოღვაწეობის შემთხვევებში. ეს ის სამსახურებია, რომლებსაც შეეხება აქვთ ადამიანთა ფართო მასებთან და მათ მუშაობაში მცირედი შეცდომაც კი ხშირად შეიძლება იწვევდეს ბევრი ადამიანის ინტერესთა შელახვას და უფლებების დარღვევას. ამ პოზიციებზე მყოფი კადრების მუშაობაში გადაცდომების აღმოცენების შემთხვევებში უნდა გამოიყენებოდეს სასჯელის შედარებით უფრო მკაცრი ზომები, ვიდრე გამოიყენება რიგითი მოქალაქეებისთვის იგივე ხასიათის გადაცდომების აღმოცენების შემთხვევაში. ასეთი მიდგომა დიდად მოემსახურება საზოგადოებისთვის მნიშვნელოვან სამსახურებში ჯანსაღი ფსიქოლოგიური, მორალური კლიმატისა და სამსახურებრივი წესრიგის დამყარებას.

საჯარო მოხელემ და ხელმძღვანელმა უფლებამოსილებას არ უნდა გადააჭარბონ და უფლებამოსილება ბოროტად არ უნდა გამოიყენონ. უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება არ განისაზღვრება მხოლოდ აქტიური ქმედებებით, არამედ ის უმოქმედობის ფორმითაც შეიძლება იქნეს გამოხატული. თანამდებობის ბოროტად გამოყენება მრავალი სახის შეიძლება იყოს. მაგალითად შეიძლება მოხდეს ვინმესთვის უპირატესობის მინიჭება, შეიძლება ხდებოდეს ხალხით პანიპულირება, შეიძლება ქმედების შეუსრულებლობის გამო ადგილი ჰქონდეს მუქარას, აგრეთვე შეიძლება გაუმართლებელი მიზეზით მოხდეს სამსახურიდან მომუშავეს დათხოვნა და შეიძლება განხორციელდეს კიდევ სხვა სახის მძიმე ზემოქმედებები. ასეთი მრწამსის მქონე საჯარო მოხელეები და ხელმძღვანელები, ცხადია, დემოკრატიული სახელმწიფოსთვის დიდი ზიანის მომტანები არიან [24], [25].

უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება და უფლებამოსილების გადამეტება სისხლის სამართლებრივი დანაშაულია და რეგულირდება საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსით. უფლებამოსილების ბოროტად გამოყენება რეგულირდება 220-ე მუხლით, ხოლო უფლებამოსილების გადამეტება რეგულირდება 333-ე მუხლით. საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსი განიხილავს ასევე სამსახურებრივი გულგრილობის ცნებას, ანიჭებს მას სისხლის სამართლებრივი დანაშაულის კვალიფიკაციას და აწესებს სანქციებს, რომლებიც რეგულირდება ამ კოდექსის 220¹ მუხლით. მსჯელობიდან ჩანს, რომ საჯარო მოხელეობა და ლიდერობა ინტენსიური სამართლებრივი „ყურადღების“

ქვემ იმყოფებიან, რითიც შესაძლებელი ხდება სახელმწიფო ინსტიტუტების ნორმალური ფუნქციონირების შენარჩუნება. ამ ფრიად მნიშვნელოვან საქვეყნო საქმეში მორალური ლიდერობა და მისი განვითარებისთვის ხელშეწყობი პირობების შექმნა გადამწყვეტ როლს თამაშობენ.

ლიტერატურა

1. Globe 2020. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. Canada, BEEDIE School of Business, <https://globeproject.com>.
2. Green, M.T., & Odom, L. (2003). Law and the ethics of transformational leadership.
3. Thompson, K., Thach, E., & Morelli, M. (2010). Implementing ethical leadership: Current challenges and solutions. *Insights to a Changing World Journal*, (4), 107- 130.
4. Moss, M. (2002). Spreading the ethical word. *Information Management Journal*, 36(4), 42.
5. Plinio, A. J., Young, Judith, M., & Lavery, L. M. (2010). The state of ethics in our society: A clear call for action. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 172- 197.
6. Darcy, K. T. (2010). Ethical Leadership: The past, present and future. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198-212.
7. Frank, D. G. (2002). Meeting the ethical challenges of leadership. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1/2), 81.
8. Freeman, E., & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. Institute for Corporate Ethics.
9. Greenleaf, R. K. (1977/2002). Essentials of servant leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence, M. (Eds). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (3rd ed.) (pp. 19-25). Hoboken, NJ: Wiley.
10. Heifetz, R. A. (2006). Anchoring leadership in the work of adaptive progress. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds). *The leader of the future: Visions, strategies, and the new era*, pp. 78-80. San Francisco, CA: Leader to Leader Institute, Josey Bass.
11. Cumbo, L. J. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47(4), 726-726.
12. Ward, R. (2007). The soul of classical American philosophy: The ethical and spiritual insights of William James, Josiah Royce, and Charles Sanders Peirce. *Current Reviews for Academic Libraries*, 45(4), 644-645.
13. Malphurs, A. (2004). *Values-driven leadership: Discovering and developing your core values for ministry*. Grand Rapids, Michigan: Baker Books

14. Binns, J. (2008). The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work & Organization*, 15(6), 600-620.
15. King, M. (2008). Practical reasoning and ethical decision. *Ethics*, 118(4), 717-721. Lewis, C. S. (1944). *The abolition of man*. New York: HarperCollins.
16. Marcy, R. T., Gentry, W. A., & McKinnon, R. (2008). Thinking straight: New strategies are needed for ethical leadership. *Leadership in Action*, 28(3), 3-7.
17. Moreno, C. M. (2010). An approach to ethical communication from the point of view of management responsibilities. *Journal of Applied Ethics*, (1), 97-108.
18. Hickman, G. R. (1998). *Transactional and transforming leadership leading organizations perspectives for a new era* (First ed.). Thousand Oaks: Sage.
19. Mackie, J. E., Taylor, A.D., Finegold, D. L., Daar, A. S., & Singer, P. A. (2006). Lessons on ethical decision making from the bioscience industry. *PLoS Medicine*, 3(4), e129- 0610.
20. Ward, R. (2005). Moral vision: how everyday life shapes ethical thinking. *Current Reviews for Academic Libraries*, 43(4), 671-671.
21. Manz, C., & Sims, H. (1993). *Businesses without bosses*. John Wiley & Sons.
22. Gini, A. (1998). *Ethics: The heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood
23. Ward, R. (2006). Understanding ethical failures in leadership. *Current Reviews for Academic Libraries*, 43(8), 1417-1417.
24. საქართველოს კანონი საჯარო საჯარო სამსახურის შესახებ - www.matsne.gov.ge
25. საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსი - www.matsne.gov.ge

ლიტერატურა

1. Globe 2020. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectivness*. Canada, BEEDIE School of Business, <https://globeproject.com>.
2. Binns, J. (2008). The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work & Organization*, 15(6), 600-620.
3. Cumbo, L. J. (2009). *Ethical leadership: The quest for character, civility, and community*.
4. Darcy, K. T. (2010). *Ethical Leadership: The past, present and future*. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 198-212.
5. Frank, D. G. (2002). Meeting the ethical challenges of leadership. *Journal of Academic Librarianship*, 28(1/2), 81.
6. Freeman, E., & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Institute for Corporate Ethics.
7. Gini, A. (1998). *Ethics: The heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood.
- Green, M.T., & Odom, L. (2003). Law and the ethics of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1/2), pp. 62-69.
8. Greenleaf, R. K. (1977/2002). *Essentials of servant leadership*. In L. C. Spears & M. Lawrence, M. (Eds). *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (3rd ed.) (pp. 19-25). Hoboken, NJ: Wiley.

9. Heifetz, R. A. (2006). Anchoring leadership in the work of adaptive progress. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds). *The leader of the future: Visions, strategies, and the new era*, pp. 78-80. San Francisco, CA: Leader to Leader Institute, Josey Bass.
10. Hickman, G. R. (1998). *Transactional and transforming leadership leading organizations perspectives for a new era* (First ed.). Thousand Oaks: Sage.
11. King, M. (2008). Practical reasoning and ethical decision. *Ethics*, 118(4), 717-721. Lewis, C. S. (1944). *The abolition of man*. New York: HarperCollins.
12. Mackie, J. E., Taylor, A.D., Finegold, D. L., Daar, A. S., & Singer, P. A. (2006). Lessons on ethical decision making from the bioscience industry. *PLoS Medicine*, 3(4), e129- 0610.
13. Malphurs, A. (2004). *Values-driven leadership: Discovering and developing your core values for ministry*. Grand Rapids, Michigan: Baker Books.
14. Manz, C., & Sims, H. (1993). *Businesses without bosses*. John Wiley & Sons.
15. Marcy, R. T., Gentry, W. A., & McKinnon, R. (2008). Thinking straight: New strategies are needed for ethical leadership. *Leadership in Action*, 28(3), 3-7.
16. Moreno, C. M. (2010). An approach to ethical communication from the point of view of management responsibilities. *Journal of Applied Ethics*, (1), 97-108.
17. Plinio, A. J., Young, Judith, M., & Lavery, L. M. (2010). The state of ethics in our society: A clear call for action. *International Journal of Disclosure & Governance*, 7(3), 172- 197.
18. Thompson, K., Thach, E., & Morelli, M. (2010). Implementing ethical leadership: Current challenges and solutions. *Insights to a Changing World Journal*, (4), 107- 130.
19. Ward, R. (2005). Moral vision: how everyday life shapes ethical thinking. *Current Reviews for Academic Libraries*, 43(4), 671-671.
20. Ward, R. (2006). Understanding ethical failures in leadership. *Current Reviews for Academic Libraries*, 43(8), 1417-1417.
21. Ward, R. (2007). The soul of classical American philosophy: The ethical and spiritual insights of William James, Josiah Royce, and Charles Sanders Peirce. *Current Reviews for Academic Libraries*, 45(4), 644-645.
22. საქართველოს კანონი საჯარო საჯარო სამსახურის შესახებ - www.matsne.gov.ge
23. საქართველოს სისხლის სამართლის კოდექსი - www.matsne.gov.ge

Article received 2022-09-19