

ტოქსიკური ლიდერის გავლენა ამოცანის შესრულებაზე - რისკები და მათი შემცირების მექანიზმები

ვიცე-პოლკოვნიკი შალვა გელაძე

სსიპ - დავით აღმაშენებლის სახელობის საქართველოს
ეროვნული თავდაცვის აკადემიის
დისტანციური სწავლების ცენტრის უფროსი,
საერთაშორისო ეკონომიკის ბაკალავრი

აბსტრაქტი

საზოგადოება რამდენიმე სახის ლიდერის ტიპს იცნობს, რომლებიც ერთმანეთს განსხვავდებიან მიზნების მიხედვით ან რადიკალურად განსხვავდებიან. ტოქსიკური ლიდერის პროტოტიპი განსაკუთრებით აქტუალური ცნებაა თავდაცვის ძალებში, რადგანაც წარსული გამოცდილებიდან გამომდინარე, საკმაოდ ხშირად შეხვედებით ადამიანებს, რომლებიც უამრავ მეთაურსა და ადმინისტრაციულ ხელმძღვანელს დაასახელებენ, რომელთა ერთდროულ უმუშავი და პირადად იცნობენ, და აღიარებენ, რომ ამ ტიპის ლიდერები საშიშნი არიან ხელმძღვანელ თანამდებობებზე და უაღრესად უარყოფით გავლენას ახდენენ თანამშრომლობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციულ გარემოზე.

მუდმივი დისკუსიის საგანს წარმოადგენს ის საკითხი, თუ რა განაპირობებს ასეთი ტიპის ლიდერების ხელმძღვანელ თანამდებობებზე დაწინაურებას, რა სახის სისტემურ პრობლემებთან არის აღნიშნული საკითხი დაკავშირებული და როგორ შეიძლება ასეთი ტიპის ლიდერებთან თანამშრომლობა ისე, რომ სამუშაო კლიმატს საფრთხე არ შეექმნას. ამ საკითხზე ერთმნიშვნელოვანი პასუხის გაცემა რთულია, თუმცა, შესაძლებელი იმ შემთხვევების ანალიზიდან გამომდინარე, რომლებიც მრავლად არსებობს, თუნდაც საკმაოდ მაღალი თანამდებობის და მეთაურობის შემთხვევებიდან.

საკვანძო სიტყვები:

ტოქსიკური, ფოკუსირება, დესტრუქციული.

Impact of Toxic Leader on Task Performance - Risks and Reduction Mechanisms

Lieutenant Colonel Shalva Geladze

Head of Distance Learning Centre

LEPL – David Aghmashenebeli National Defence Academy of Georgia

Bachelor of International Economics

Abstract

Society identifies several types of leaders who may slightly or radically differ from each other. Most notably, the prototype of a toxic leader is a relevant concept in the Defence Forces since it is quite common for people with their past experience to name a number of commanders and heads of administration with whom they have worked and personally know, and thus, to acknowledge that these types of leaders are extremely dangerous in leadership positions and have a highly negative impact on a collaborative organizational environment.

The subject of constant discussion is the question of what makes such leaders be promoted to leadership positions, what kind of systemic problems this issue is related to, and how it is possible to cooperate with these leaders so that not to pose a threat to the working climate. It is difficult, but not impossible, to give an unambiguous answer to this question, considering the analysis of numerous cases, even the cases of commanders with high rank and position.

Keywords:

Toxic, Focussing, Destructive.

შესავალი

ისტორიამ არაერთი ფაქტი შემოგვინახა მეთაურის, როგორც ლიდერის გავლენაზე ამა თუ იმ მოვლენისა და გადამწყვეტი მნიშვნელობის ბრძოლის შესახებ, რომელმაც კაცობრიობის ყოველდღიური ცხოვრების წესი ან რეგიონული გეოპოლიტიკა შეცვალა. ლიდერის გადაწყვეტილებები ხშირ შემთხვევაში განსაზღვრავს სოციალურ, როგორც მომავალს, ისე ყოველდღიურ წესრიგს და შეუძლია ერთი მხრივ, სწორი პოლიტიკის მეშვეობით მიიყვანოს იგი წარმატებამდე, ხოლო მეორე მხრივ, კატასტროფული შედეგების წინაშე დააყენოს საზოგადოება. შესაბამისად, ლიდერის, როგორც ფენომენის შესწავლა, არაერთი ფილოსოფოსისა თუ ისტორიკოსის ინტერესის საგანი გახდა. ჯერ კიდევ მე-15 საუკუნეში, ნიკოლო მაკიაველი ნაშრომში „მთავარი“, რომელიც პოლიტიკური ლიდერის სახელმძღვანელოდაა დაწერილი, მეთოდურად განიხილავს ძალაუფლების მოპოვებისა თუ მისი შენარჩუნების ხერხებს სხვადასხვა ვითარებაში და საუბრობს იმ უნარ-ჩვევებსა თუ მახასიათებლებზე, რომლებსაც ლიდერი უნდა ფლობდეს.¹ ამ ნაშრომში მაკიაველი სვამს კითხვას - „თუ რა სჯობია - უყვარდეთ თუ ეშინოდეთ შენი?“, რომელსაც იგი შემდეგნაირად პასუხობს: „მთავარი ისე უნდა ნერგავდეს შიშს, რომ, თუკი სიყვარულს ვერ მოიხვეჭს, სიძულვილი მაინც აიცილოს თავიდან, ვინაიდან ისიც დიდი საქმეა, რომ ხალხს ეშინოდეს შენი, მაგრამ არ სძულდე“.²

საუკუნეების განმავლობაში ლიდერის ცნებამ, ისევე როგორც მისმა მახასიათებლებმა, ნიშანდობლივი ცვლილება განიცადა და თუ მაკიაველისთვის შიშის დანერგვა კარგი ლიდერისთვის საჭირო უნარ-ჩვევაა, თანამედროვე სამყაროში იგი ტოქსიკური ლიდერის მახასიათებლად შეიძლება მოვიანოთ, რაც სამხედრო სისტემაში, სადაც იერარქიული წყობაა, განსაკუთრებით დამღუპველ როლს თამაშობს. ისმის კითხვა, თუ რა რისკებს შეიცავენ დაქვემდებარებულებისთვის ამ ტიპის ლიდერები, რა გავლენას ახდენს მათი ტოქსიკურობა ამოცანის შესრულებაზე და რა მექანიზმით შეიძლება ხსენებული რისკების შემცირება?

ტოქსიკურ ლიდერებზე საუბრისას პოლკოვნიკი ჯ. რიდი გამოყოფს შემდეგ მახასიათებლებს:

1) დაქვემდებარებულების კეთილდღეობით აშკარა შემფოთება;

2) პერსონალური და ინტერპერსონალური მიდგომის ტექნიკა, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის კლიმატზე;

3) ქვეშევრდომთა რწმენა, რომ ლიდერი მოქმედებს მხოლოდ მისი ვიწრო ინტერესებით.³ ამგვარი ლიდერები ორიენტირებულნი არიან მხოლოდ მოკლევადიანი მიზნების

შესრულებაზე და არ აქვთ ნდობა დაქვემდებარებულების მიმართ, ისინი გამუდმებით გამოხატავენ უკმაყოფილებას ყველასა და ყველაფრის მიმართ, ცდილობენ მიკრომენეჯმენტით განახორციელონ ქვემდგომების კონტროლი და უყურებენ ყველაფერს ეჭვის თვალით. ამავდროულად, იქმნიან არარეალურ მოლოდინებს, რომლის შესრულებაც ქვემდგომების მხრიდან თითქმის შეუძლებელია. ასეთი გარემო და წნეხი ქვეშ მოუშობს, დაქვემდებარებულებში დროის მოკლე პერიოდშივე იწვევს საქმის მიმართ ინდიფერენტულობას. ისინი მხოლოდ მოჩვენებით ხდებიან დავალების კარგი შემსრულებლები - ეს ყველაფერი კი ემსახურება მხოლოდ და მხოლოდ ლიდერის დარწმუნებას იმაში, რომ ყველაფერი კარგად მიდის. სინამდვილეში ეს სიტუაცია გადადის აგრესიაში, უნდობლობაში და ისინი მალევე იწყებენ გარემოს შეცვლაზე ფიქრს.

ფოკუსირება მოკლევადიანი გეგმების წარმატებით შესრულებაზე აძლევს ტოქსიკურ ლიდერებს შესაძლებლობას დაარწმუნონ მათი ზემდგომი პირები მცირე წარმატებებში,⁴ თუმცა ისინი სრულიად მოწყვეტილნი არიან იმ გარემოს, სადაც დაქვემდებარებულებს დაკისრებული სამსახურის შესრულება უწევთ. პოლკოვნიკ რიდის თანახმად, ტოქსიკური ატმოსფერო ხშირად გამოწვეულია ლიდერების მიერ მიზნების დასახვით, მათი გადაჭრის გზების მოძიების გარეშე: „ყველაფერი მხოლოდ მიზნების, მაგრამ არაფერი საშუალებების შესახებ.“⁵ მსგავსი ტიპის ადამიანები, არასოდეს ინტერესდებიან ქვემდგომებთან ორმხრივ პატივისცემაზე დაფუძნებული ურთიერთობის შექმნაზე, ხოლო შინაგანი სისუსტესა და შიშს გამოხატული აგრესიითა და ცინიზმით აკომპენსირებენ. ისინი მოითხოვენ პატივისცემას და მის სანაცვლოდ მხოლოდ აგრესიას გასცემენ.

მიზანზე ორიენტირებულობა და ნებისმიერ ფასად მიზნის მიღწევის მცდელობა დროის მცირე მონაკვეთში, ისევე როგორც დისციპლინა და უსიტყვო მორჩილება, რომელსაც დესტრუქციული ლიდერები დაქვემდებარებულებში ავითარებენ, სამწუხაროდ, ხშირად იმსახურებს ქვედანაყოფის შიდა სამხარეულოში ჩაუხედავი ზემდგომი მეთაურების კმაყოფილებასა და მოწონებას, ვინაიდან შიშზე და იძულებაზე დაფუძნებულ მართვის პირობებში, საგრძნობლად იმატებს დისციპლინა და მოკლე პერიოდში შესაძლებელი ხდება ამოცანის მაღალხარისხიანად შესრულება.

ამის საწინააღმდეგოდ უნდა ითქვას, რომ ერთის მხრივ, დაქვემდებარებულებთან ურთიერთობაში მსგავსი ტიპის მიდგომები, შესაძლებელია დროის მოკლე მონაკვეთში იძლეოდეს შედეგს, თუმცა, გრძელვადიან პერიოდში, ისინი უარყოფითად მოქმედებს ორგანიზაციის კლიმატზე, რაც საბოლოო ჯამში უნარ-ჩვევების განვითარებას უშუალოდ უზღოვებს. (Reed, 2004, p. 120).

2 იქვე, 181.

3 Colonel Georg E. Reed. "Toxic Leadership", In Military Review, Vol. 84, No. 4.2004 წ. 67.

4 Reed, 67.

5 Reed, 66-67.

ელვადიან პერიოდში ადამიანების ურთიერთობები და დამოკიდებულებები, როგორც პირადი, ასევე დაკისრებული მოვალეობების მიმართ ხდება გულგრილი და აგრესიული, რაც აუცილებლად აისახება შედეგებზე და ხშირად ფატალურადაც სრულდება. ენტონი კერნი თავის კვლევაში წარუმატებელი ლიდერობის შესახებ, სადაც იგი ფეარჩაილდის საჰაერო ძალების ბაზაზე ბომბდამშენ B-52-ის საავიაციო კატასტროფაზე საუბრობს, აღნიშნავს: „როდესაც ლიდერობა მარცხდება და ჯგუფის სულისკვეთება ეცემა, ტრაგედია გარდაუვალია“.⁶

მეორე მხრივ, აღსანიშნავია ისიც, რომ ხშირ შემთხვევებში ტოქსიკური ლიდერი იმდენადაა ორიენტირებული ამოცანის წარმატებით შესრულებაზე, რომ მუდმივად ჩართულია მართვის ყველა ეტაპზე და ახორციელებს დეტალურ მართვას, რაც გამოიწვევს დაქვემდებარებულების მხრიდან გეგმის გადახვევასა და გაცემული ბრძანებების შემოქმედებითად შესრულებას. ტოტალური კონტროლი დაქვემდებარებულების მიმართ გამოიწვევს ნებისმიერი სახის გადაცდენას, რადგან მათ იციან, რომ შედეგი უმკაცრესი იქნება. აღნიშნული მიდგომები აიძულებს ქვედანაყოფებს კონცენტრირება მოახდინონ მხოლოდ ამოცანაზე და მათ არ რჩებათ დრო და სურვილი გამოიჩინონ ინიციატივა და იფიქრონ სხვა მიდგომებზე, რაც საბოლოო ჯამში მოსამხურეების კრიტიკული აზროვნებისა და პროცესში ჩართულობის დაბალ ხარისხზე აისახება.

პოლკოვნიკი რიდი ტოქსიკურ ლიდერთან გასამკლავებელ ერთ-ერთ გზად ისეთი ავტორიტეტული ზემდგომის ჩარევას მოიაზრებს, რომელიც შეძლებს სწორი მითითებების მიცემასა და მისი ტოქსიკურობის განეიტრალებას,⁷ თუმცა, პრობლემის საფუძველი, ისევე როგორც მისი გადაჭრის მექანიზმები, უფრო ღრმად - თავად სამხედრო სისტემაში უნდა ვეძებოთ, რომელიც მიუხედავად იმისა, რომ დამყარებულია გარკვეულ ღირებულებებზე და მოიაზრებს მათ პატივისცემას, ხშირად პრაქტიკაში სცდება ამავე ღირებულებით საზღვრებს და ქმნის ნაყოფიერ ნიადაგს ტოქსიკური ლიდერების ჩამოყალიბებისთვის. მაგალითისთვის, ერთ-ერთ ყველაზე გახმაურებულ შემთხვევას 2016 წელს ვიცე-პოლკოვნიკ არმანდო გონსალესის ამერიკის შეერთებული შტატების საზღვაო ქვეითების მხარდამჭერი ქვედანაყოფის ესკადრონის მეთაურის პოზიციიდან გათავისუფლება წარმოადგენს, რისი მიზეზიც, ოფიციალური მოხსენების თანახმად, შემდგომში მდგომარეობდა: „გამოძიების შედეგად დადგინდა, რომ ის ქმნიდა ტოქსიკურ სამუშაო გარემოს და აკეთებდა რასისტულ, სექსისტურ თუ სხვა ტიპის დისკრიმინაციულ კომენტარებს მოსამხმურეების მისამართით“. Marine Corps Times-ის თანახმად, გონსალესის დაკავებული თანამდებობიდან გათავისუფლებამ დაასრულა მისი ტოქსიკური მმართველობა, თუმცა არავის დაუსვამს კითხვა თუ როგორ შეძლო მან მიეღწია მმართველ პოზიციამდე. ამ და ყველა სხვა მსგავს შემთხვევაში, სისტემა ფიქრობს, რომ ტოქსიკური ლიდერის წასვლით, წყდება ტოქსიკური გარემოს პრობლემა.⁸ თუმცა, ეს გრძელდება მანამ, სანამ არ გამოჩნდება ახალი ტოქსიკური ლიდერი, როგორც იყო გენერალი მაკკრისტალი ავღანეთში ნატოს მისიის სარდალი, რომლის ტოქსიკურმა განცხადებებმა და შექმნილმა გარემომ წერტილი დაუსვა მის კარიერას.⁹

დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ დესტრუქციული ლიდერის გვერდით, შესაძლოა, ერთი შეხედვით სასიამოვნო და ძალიან საპასუხისმგებლო მოვალეობებიც კი ტვირთად იქცეს დაქვემდებარებულისათვის, რაც მორალურად და ფსიქოლოგიურად გაანადგურებს მას და შესაბამისად, იქონიებს გავლენას როგორც ამოცანის შესრულების ხარისხზე გრძელვადიან პერსპექტივაში, ისე სამხედრო მოსამხმურეების პირად მოტივაციასა და პროდუქტიულობაზე. ამავდროულად, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ცალკეულ ტოქსიკურ ლიდერებთან გამკლავება, ხშირად პრობლემის მხოლოდ ზედაპირულ, არასიღრმისეულ გადაჭრას გულისხმობს და ამ მოჯადოებული წრიდან თავის დაღწევის მექანიზმი ერთი მხრივ, სწორედ მანკიერი სისტემის საფუძველშივე უნდა ვეძიოთ და პრობლემა გადავჭრათ მანამ, სანამ ტოქსიკური ლიდერი მმართველ პოზიციას მიაღწევს და არა პოსტ-ფაქტუმ. მეორე მხრივ, მნიშვნელოვანია ავტორიტეტული ზემდგომი პირების ჩართულობა პრობლემის ჩანასახშივე იდენტიფიცირებისა და ტოქსიკურობისკენ მიდრეკილი მეთაურისთვის სწორი მიმართულების მიცემის პროცესში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Forsing Carl. “The Military Has A Toxic Leadership Problem”, In Task & Purpose. 23.08.2017 წ. <https://bit.ly/36nB3qi> შემოწმების უკანასკნელი თარიღი: 10.11.2020 წ.;
 2. Reed, Georg E. Colonel, U.S Army. “Toxic Leadership”, In Military Review. Vol. 84, No. 4. 2004 წ.: 67-71;
- 6 Reed, 70.
7 Reed, 71.
8 Carl Forsing, “The Military Has A Toxic Leadership Problem”, In Task & Purpose. 23.08.2017 <https://bit.ly/36nB3qi> შემოწმების უკანასკნელი თარიღი: 10.11.2022 წ.
9 რადიო თავისუფლება. „გენერალი მაკკრისტალი საკუთარ ტოქსიკურ კულტურას შეეწირა“, 25.06.2010 წ. <https://bit.ly/3D3UHcK> შემოწმების უკანასკნელი თარიღი: 17.11.2022 წ.

3. მაკიაველი, ნიკოლო. „მთავარი“, In შესავალი თანამედროვე აზროვნებაში, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2014 წ.;
4. რადიო თავისუფლება. „გენერალი მაკკრისტალი საკუთარ ტოქსიკურ კულტურას შეეწირა“, 25.06.2010 <https://bit.ly/3D3UHcK> შემოწმების უკანასკნელი თარიღი: 17.11.2022 წ.