

**ბიზნესი ◊ მენეჯმენტი ◊ მარკეტინგი ◊ ტურიზმი**  
**BUSINESS ◊ MENAGEMENT ◊ MARKETING ◊ TOURISM**

---

**ემოციური ინტელექტის მნიშვნელობა ეფექტიანი  
ლიდერობისთვის**

**მანანა ხარხელი**

ასოციირებული პროფესორი

ივ.ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

mananakharkheli@tsu.ge

**გიორგი მორჩილაძე**

ბიზნესის ადმინისტრირების

დოქტორი

giorgimorchiladze17@gmail.com

გამდაფხებული კონკუჰენციის და გაღმავებული გლობალიზაციის პირობებში წახმაგების მიღწევა სუდ უფხო ხთუდი ხდება, ხოგოხც ცადკეუდი ადამიანების, ასევე ოხგანიზაციებისთვის. 2018 წედს საქახთვედოში უმუშევახთა ხაოდელობა აჭახბებდა 245 000 ადამიანს<sup>1</sup>. სხვა სიგყვებით - 245 000 ადამიანზე მეგს სუხდა მუშაობის დაწყება და იყო ძებნის პროცესში, თუმცა ვეი პოდობდა. მოცემუდი ციფხი ნათდად მეგყვედებს კონკუჰენციის სიმდაფხეზე.

ხეადუხად, ოხგანიზაციამ წახმაგებას, ხომ მიადწიოს (ისევე ხოგოხც ცადკეუდმა ადამიანმა), მას აუცილებდად სჭიხდება გამახთუდი და დიეიხი პახტნიოხუდი კავშიხები. დიეიხი პახტნიოხუდი უხთიეხთობების ჩამოყადიება კი შეუდღია ისეთ მენეჯეხს ვინც კახგად ფდობს მოდაპახაკების ხედოვნებას, აქვს კახგად განვითახებული ემპათიუხი უნახები, შეუდღია ხოგოხც საკუგახი, ისე სხვა ადამიანის ემოციების გაგება და მახთვა. ზემოთ მოყვანიდი კომპეტენციები, ხეადუხად ახის ემოციუხი ინტედექტის შემადგენედი ნაწიდეები.

ჩვენი კვდევის მიზანი იყო წახმოგვეჩინა, თუ ხა ახის ემოციუხი ინტედექტი, ხატომ ახის ის მნიშნვედოვანი ეფექტიანი დიდეხობისთვის და ხოგოხ ახის შესადდებედი ამის მიღწევა.

**საკვანძო სიგყვები:** მენეჯმენტი (M000), პეხსონადის მენეჯმენტი (M5), დიდეხობა (M54), მოტივაცია (M54)

---

1 <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/38/dasakmeba-da-umushevroba>

## ემოციური ინტელექტის რაობა და ფლობის მნიშვნელობა ლიდერებისთვის

ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატება არსებითად დამოკიდებულია მისი მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე. თავის მხრივ, მენეჯმენტის და ცალკეული მენეჯერის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმ თვისებებსა და უნარ-ჩვევებზე, რომელსაც იგი ფლობს. სწორედ ამიტომ მკვლევრების დიდი ყუარდლება ეთმობა იმას, თუ რა თვისებებსა და უნარ-ჩვევებს უნდა ფლობდეს ეფექტიანი მენეჯერი. ამ თვალსაზრისით, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია მოვიყვანოთ ზოგიერთი კვლევის შედეგი.

1990-იან წლებში, მკვლევართა ჯგუფმა, რომელსაც აშშ-ს თავდაცვის დეპარტამენტი აფინანსებდა, დაიწყო ლიდერობის თეორიის შემუშავება, რომელიც ორგანიზაციებში პრობლემების გადაჭრის უნარზე იქნებოდა ორიენტირებული. კვლევა რამდენიმე წლის განმავლობაში მიმდინარეობდა და მასში 1800-ზე მეტი სამხედრო ოფიცერი იყო ჩართული. წარმოდგენილი იყო ექვსი თანამდებობრივი საფეხური - უმცროსი ლეიტენანტიდან პოლკოვნიკამდე. ამ ოფიცრების უნარ-ჩვევების, მათი გამოცდილების და სამუშაო კონტექსტის შესაფასებლად პროექტში უამრავი ახალი მეთოდი იყო გამოყენებული.

პროექტის კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით, მკვლევარმა მამფორდმა და მისმა კოლეგებმა (ზაკარო, ჰარდინგი. 2000, 12) შეიმუშავეს ლიდერობის უნარ-ჩვევებზე დაფუძნებული მოდელი. ამ მოდელის შესაბამისად, ერთ-ერთი კომპეტენცია, რომელსაც უნდა ფლობდეს ლიდერი, არის სოციალური განსჯის უნარი.

სოციალური განსჯის უნარი გულისხმობს ადამიანების და ადამიანთა ჯგუფების გაგების შესაძლებლობას. ეს უნარი ლიდერებს ორგანიზაციაში პრობლემების გადასაჭრელად, სხვებთან ერთად მუშაობის შესაძლებლობას და მხარდაჭერის მოპოვების საშუალებას აძლევს. მამფორდმა და მისმა კოლეგებმა სოციალური განსჯის უნარი შემდეგ კომპონენტებად დაშალეს:

1. სხვისი თვალსაზრისის აღქმა;
2. სოციალური შეცნობადობა;
3. ქცევის მოქნილობა;
4. უნარი - საკუთარი ხედვა გააცნოს სხვებს.

აქვე მნიშვნელოვანია შევეხოთ კატცის მიერ ჩატარებულ კვლევასაც (კატცი, 1955). ადმინისტრირების კვლევებზე დაყრდნობით და აღმასრულებელ თანამდებობებზე მომუშავე პირებზე საკუთარი პირადი დაკვირვებებიდან გამომდინარე, კატცი (1955, პ.34) გვთავაზობს, რომ ეფექტური ადმინისტრირება (ანუ ლიდერობა) 3 ძირითად უნარ-ჩვევას ემყარება:

ტექნიკურს, ადამიანურს და კონცეპტუალურს. ავტორის განმარტების შესაბამისად:

1. ტექნიკური უნარ-ჩვევები არის რომელიმე კონკრეტული საქმიანობის ან აქტივობის ზედმიწევნით ცოდნა. ის მოიცავს კომპეტენციებს სპეციალიზებულ სფეროში, ანალიტიკურ შესაძლებლობებს და შესაბამისი აღჭურვილობისა და ტექნიკის გამოყენების უნარებს;

2. ადამიანური უნარ-ჩვევები მოიცავს ხალხთან მუშაობის უნარს და ზოგადად ცოდნას ადამიანების შესახებ. ის განსხვავდება ტექნიკური უნარ-ჩვევებისაგან, რომელიც ადამიანებთან არაწაირ შეხებაში არ არის. ადამიანური უნარ-ჩვევები „ხალხთან ურთიერთობის უნარ-ჩვევებია.ო ეს არის უნარები, რომელიც ლიდერს ეხმარება ეფექტიანად იმუშაოს ქვეშევრდომებთან, თავის კოლეგებთან თუ უფროსებთან, ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. ადამიანური უნარ-ჩვევები ეხმარება ლიდერებს ხელი შეუწყონ ჯგუფს გუნდურ, თანამშრომლობით მუშაობაში საერთო მიზნის მისაღწევად;

3. კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები გულისხმობს იდეებსა და ცნებებთან მუშაობის უნარს. ლიდერი, რომელსაც გააჩნია კონცეპტუალური უნარ-ჩვევები, კომფორტულად გრძნობს თავს იმ იდეებზე მსჯელობისას, რაც საფუძვლად უდევს ამა თუ იმ ორგანიზაციას. მას კარგად შეუძლია სიტყვებით გადმოსცეს კომპანიის მიზანი; კარგად ესმის და შეუძლია კიდევაც გასაგებად ახსნას ის ეკონომიკური ფაქტორები, რაც გავლენას მოახდენს კომპანიაზე. ლიდერი, რომელსაც გააჩნია კონცეპტუალური უნარები, ადვილად აზროვნებს აბსტრაქციებითა და ჰიპოთეზებით.

აქვე აღვნიშნავთ, რომ კატცის კვლევის შესაბამისად, კომპანიის იერარქიულ კიბეზე, როგორც მაღლა, ასევე დაბლა მდგომ ადამიანებს მოეთხოვებათ განსხვავებულ დონეზე განვითარებული ზემოთ ნახსენები სამი უნარ-ჩვევა. კერძოდ, ტოპ მენეჯმენტს მაღალ დონეზე უნდა ჰქონდეს განვითარებული კონცეპტუალური უნარები, ხოლო დაბალი რგოლის მენეჯერებს კი უფრო მეტად უნდა ჰქონდეთ განვითარებული ტექნიკური უნარები. აღსანიშნავია ის, რომ იერარქიის ყველა დონეზეა მოთხოვნილი მოცემული მოდელის შესაბამისად განვითარებული ადამიანური უნარების ფლობა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, გასაგები და ლოგიკურია, რომ ლიდერებს მოეთხოვებათ განვითარებული ემოციური ინტელექტი, რაც მოიცავს როგორც პიროვნულ, ასევე სოციალურ-ემოციურ კომპეტენციასაც. მოკლედ რომ ავხსნათ ემოციური ინტელექტის არსი - ეს არის ხუთი უნარის ერთობლიობა, რაც საუკეთესო ლიდერებს თავის და სხვების მიერ სამუშაოს მაღალეფექტიანად შესრულების საშუალებას აძლევს. ემოციური ინტელექტის შემადგენელი უნარებია (გოლმანი, 2005) :

- თვითცნობიერება- საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეების, აღმძვრელების, ფასეულობებისა და სხვებზე ზეგავლენის უნარის ცოდნა;

- თვითრეგულაცია - დამანგრეველი, ხელისშემშლელი იმპულსებისა და გუნება - განწყობილების გაკონტროლების უნარი.

- მოტივაცია - მიზნის მიღწევის დაუოკებელი სურვილი, რომელიც ადამიანს მიზნისკენ მიმავალ გზას უმარტივებს. ადამიანები, რომელთაც აქვთ მოცემული ემოციური კომპეტენცია, არიან თავიანთი საქმის ერთგულნი, იჩენენ მეტ ინიციატივას საქმის კეთების პროცესში და არიან მეტად ოპტიმისტები.

- ემპათია - სხვა ადამიანის თვალთახედვის, მისი ემოციური მდგომარეობის გაგებისა და გაზიარების უნარი. ამასთან დაკავშირებით ემპათიური უნარების ამღლებისათვის აუცილებელია: პირველი, გავერკვეთ რა პრობლემები შეიძლება არსებობდეს სხვა ადამიანების აზრებისა და ემოციების გაგების პროცესში (მაგალითად, გადამეტებული თავდაჯერებულობა სხვა ადამიანების აზრების გაგებასთან დაკავშირებით, სტერეოტიპული წარმოდგენები და სხვ.) და მეორე, იმ მეთოდებისა და ინსტრუმენტების დაუფლება, რომლებიც დაგვეხმარება აღნიშნულ პროცესში (მაგალითად, კეთილი ნების გამოჩენა სხვა ადამიანის სატკივარის გაზიარებისას, თავის ჩაყენება სხვა ადამიანის მდგომარეობაში და სხვ.) (ნ.ეპლი, 2014).

- სოციალური უნარ - ჩვევები წარმოადგენს ადამიანის უნარს გამოიწვიოს სხვა ადამიანში ის ემოციები და განცდები, რომლებიც მისთვის ხელსაყრელია. პირებს, რომელთაც განვითარებული აქვთ მოცემული უნარ - ჩვევა, შეუძლიათ ზეგავლენის მოხდენა სხვა ადამიანზე (დარწმუნების ეფექტიანი ტექნიკების გამოყენებით), კონფლიქტების დარეგულირება, გრძელვადიანი ურთიერთობების ჩამოყალიბება, აქვთ შთაგონების უნარი და კარგად შეუძლიათ გუნდური მუშაობა.

## ემოციური ინტელექტის განვითარების გზები

ის, რომ ემოციური ინტელექტი მნიშვნელოვანია წარმატების მიღწევის პროცესში, დასტურდება როგორც ზემოთ მოყვანილი, ასევე სხვა კვლევებითაც. ამ თვალსაზრისით, ჩვენი აზრით, მნიშვნელოვანია გავიზიაროთ დ. გოლმანის, რ. ბოიაცისა და ე. მაკკის კვლევის შედეგი, რომლის შესაბამისადაც ემოციური ლიდერობის გაძლიერება შესაძლებელია გარკვეული ლოგიკური ნაბიჯების გადადგმით. ამასთან აღსანიშნავია, რომ აღნიშნული მეთოდოლოგია ეფუძნება როგორც ტვინის შესახებ მეცნიერების, ასევე აღმსრულებლების მრავალწლიან სავსელ კვლევებს. კერძოდ კი, საჭიროა გადაიდგას შემდეგი ნაბიჯები:

- **ვინ გინდათ იყოთ?**

მოცემულ კითხვაზე პასუხის გაცემა ძალიან მნიშვნელოვანია, წინა-აღმდეგ შემთხვევაში, პიროვნება შეიძლება თავს გრძნობდეს ძალიან ცუდად, ჰქონდეს შფოთვა ყოველდღიურ ცხოვრებაში.

ადამიანი, რომელიც კარგად იცნობს თავის თავს, იღებს უფრო სწორ გადაწყვეტილებებს, რადგან მას ესმის რა ინვეზს მასში პოზიტიურ ან ნეგატიურ ემოციებს (ნამდვილი მიზეზი). იცის თავის ძლიერი და სუსტი მხარეები, აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მორალური ფასეულობები, ასევე, უფრო რთულია ვინმემ მისით მანიპულაცია განახორციელოს.

თვითშემეცნების გარეშე პიროვნება დგება რისკი წინაშე - განვლოს ცხოვრების გზა ისე, რომ გვიან აღმოაჩინოს დაშვებული შეცდომები. პირობითად, მხოლოდ კარიერულ და პროფესიონალურ ზრდაზე ზრუნვამ, თუ პარალელურად არ დაბალანსდა პირადი ცხოვრებაც, შეიძლება გარკვეული სიცარიელის განცდა შეუქმნას ადამიანს 50 წლის ასაკში, ან მერეც. და იმისთვის, რომ არ დაუშვას შეცდომა, საჭიროა შეიცნოს თავისი თავი და აღიქვას ნადმვილი სურვილები.

#### • ახლა ვინ ხართ?

საკუთარი მმართველობით სტილის სხვების თვალთ დასანახად, მნიშვნელოვანია როგორც მკვლევრები ამბობენ, 360 - გრადუსიანი უკუკავშირის მოძიება, განსაკუთრებით თქვენინვე დონის მენეჯერებისა და დაქვემდებარებულებისგან. გამოყავით თქვენი სუსტი და ძლიერი მხარეები.

• **როგორ უნდა ამაღლდეთ მიღწულიდან სასურველ მდგომარეობამდე?** შეიმუშავეთ ახლანდელ მე - სა და სასურველ მე - ს შორის უფსკრულის ამოვსების გეგმა. მაგალითად, მარკეტინგის აღამსრულებელი ჯონი ჯუჯუნა ხელმძღვანელი იყო, რომელიც შიშის ზარს სცემდა ყველას და შეუძლებელი იყო მისი გულის მოგება. კომპანიის ზრდასთან ერთად, მას დასჭირდა წამახალისებელ ოპტიმისტურ და შორსმჭვრეტელ ქოუჩად ჩამოყალიბებულიყო. სხვების უკეთ გაგების მიზნით, ფეხბურთის გუნდის წვრთნა დაიწყო, მოხალისედ იმუშავა კრიზისული დახმარების ცენტრში და თავის დაქვემდებარებულები სამსახურის გარეთ გაიცნო. ამ ახალმა სიტუაციებმა სტიმული მისცა მას, უარი ეთქვა ძველ ჩვეებზე და ახლებური რეაქციები გამოეცადა.

#### • როგორ უნდა შეინარჩუნოთ ცვლილება ?

ფიზიკურად და გნოებრივად ბევრჯერ გაიმეორეთ ახალი ქცევები, ვიდრე ავტომატურად არ დაიწყებთ მათ განხორციელებას. მაგალითი: აღმასრულებელ ტომს სურდა ესწავლა, რომ მუშაობით გადაღლილი თანამშრომლები გაევარჯიშებინა და არ დაესაჯა. მან მგზავრობის დრო გამოიყენა ერთ -ერთ თანამშრომელთან რთული შეხვედრის ვიზუალიზაციისთვის. წარმოიდგინა, როგორ უსვამადა კითხვებს და უსმენდა და გონებაში რამდენჯემ გაიმეორა როგორ გაუმკლავდებოდა საკუთარ მოუთმენლობას.



ამ სავარჯიშომ იგი რეალურ სიტუაციაში ახალი ქცევების განხორციელებისთვის მოამზადა.

• **რა დაგეხმარებათ ?**

ნუ შეეცდებით ემოციური უნარების მართო გავარჯიშებას. გამოარჩიეთ ადამიანები რომლებსაც ამ რთულ პროცესში გაძლოა შეუძლიათ. „უნილეველის“ მენეჯრებმა სასწავლო ჯგუფები შექმნეს, რომლებიც საკუთარი ლიდერული უნარების გაძლიერებაში დაეხმარება. ეს მათ გულწრფელი უკუკავშირისა და ძლიერი ურთიერთნდობის ჩამოყალიბების მეშვეობით შეძლეს.

როგორც ზემოთ ვახსენეთ, ემოციური ინტელექტის ერთ - ერთი კომპეტენციაა თვითრეგულირება. თავის მხრივ თვითრეგულირება, ემოციებისა და დამანგრეველი იპულსების მართვასთან ერთად, დაკავშირებულია მედეგობასთანაც (Resilience). (დ.ლ. კოუტი). მედეგობა, ყველაზე სასტიკი გამოცდილების შემდეგ, გადარჩენასა და გამოკეთებაში შეიძლება დაგეხმაროთ. მედეგობის კულტივირებისთვის შემდეგი ქმედებების განხორციელების რეკომენდაციას იძლევიან მკვლევრები:

• ობიექტური რეალობისთვის თვალის გასწორება, ეს რეკომენდაცია მოიაზრებს სამყაროს ისეთად დანახვას, როგორიც არის და არა ისეთად, როგორაც ისურვებს ადამიანი.

• მნიშვნელობის ძიება რაც მკვლევრების აზრით, მისი პოვნის დინამიკის გზაა, რომლითაც მედეგი ადამიანები აწმყო მძიმე ვითარებასა და უფრო სრულ, უკეთესად აწყობილ მომავალს ერთმანეთთან აკავშირებენ. ცხოვრების აზრის შექმნა არის ერთ - ერთი მთავარი საყრდენი, რომელიც ადამიანებს ეხმარება, რთული სიტუაციების გადატანის პროცესში.

• იმპროვიზაცია, რაც გულისხმობს, იმას, რომ ადამიანი, რომელიც არის რთულ სიტუაციაში, საჭიროა მაქსიმალურად აქცენტირდეს მის ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებაზე.

## დასკვნა

ემოციური ინტელექტის განვითარება მნიშვნელოვანია როგორც მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე, ასევე დავექმდებარებული ადამიანებისთვის. ის, თუ რამდენად კარგად შეძლებს ადამიანი თვითკონტროლს, თვითშემეცნებას, მოტივაციას და რამდენად განვითარებული ექნება ემპათიის და სოციალური განსჯის უნარები, დიდწილად განსაზღვრავს მის წარმატებას. თავის მხრივ, ემოციური ინტელექტის განვითარება ადამიანს შეუძლია გარკვეული აპრობირებული მიდგომების გამოყენებით, რაც შემუშავებულია სხვადასხვა მკვლევრის მიერ და მოყვანილია წინამდებარე სტატიაში. ცხადია, ემოციური ინტელექტის განვითარების უნივერსალური გზა არ არსებობს, მაგრამ არსებითია ნებისმიერმა ადამიანმა იზრუნოს ემოციური ინტელექტის კომპეტენციების განვითარებაზე.

## ლიტერატურა:

### References:

- Mamford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, Yammarino (2000). "Skills for Effective Administrator," by R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review, 33 (1). pp. 33-42.
- Goleman D. (2005). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, USA, Bantam Books, 384 .
- Epley N. (2014). "Mindwise: Why We Misunderstand What Others Think, Believe, Feel, and Want" , New York City, Knopf, pp. 272.
- Goleman D. Boyatzis, R. McKee, A. (2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, HBR.
- Goleman D. (2000). Working with Emotional Intelligence, USA, Bantam Books, pp. 400.

## The Importance of Emotional Intelligence for Effective Leadership

**Manana Kharkheli**

*Associate Professor Iv.Javakhishvili Tbilisi  
State University  
mananakharkheli@tsu.ge*

**Giorgi Morchiladze**

*Doctor of  
Business Administration  
giorgimorchiladze17@gmail.com*

This article discusses the importance of emotional intelligence for effective leadership. It first explains what emotional intelligence is and why it is important to improve it. There are described in detail the five key competences of emotional intelligence, namely:

- Self-awareness;
- Self-regulation;
- Social skill;
- Empathy;
- Motivation.

The second part of the article discusses ways to develop emotional intelligence, in particular a five-step model that addresses the following questions:

- Who do I want to be?
- Who am I now?
- How do I get from here to there?

- How do I make change stick?
- Who can help me?

Also, in article discusses other important issues related to effective leadership, for example How Resilience Works etc.

**Keywords:** Management (M000), personnel management, leadership, motivation.

**JEL Codes:** J53, M5, M54