



ՎԱՆԵՐԻ ՄԻՐՋՈՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի պրոֆեսոր,
փիլիսոփայական գիտությունների դոկտոր

«ՀԱՐԹԱՆԱԿ – ՀԱՐԹԱՆԱԿ» ՍԿԶԲՈՒՆՔԸ ԿԱՌԱՎԱՐԱԲԱՆՈՒԹՅԱՆ XXI դարի ՀԱՐԱՑՈՒՅՑՈՒՄ

Հոդվածում քննարկվում են կառավարաբանության XXI դարի հարացույցի հիմնական փոփոխությունները: Դրանք մեկնաբանվում են մի կողմից՝ որպես գիտության ներքին տրամաբանությամբ թելադրվող գոյացություններ, կառավարման խնդիրների տեսական զարգացման արգասիք, մյուս կողմից՝ որպես ժամանակակից կազմակերպությունների գործառության արտաքին և ներքին միջավայրերում նոր իրողությունների ազդեցություն բուն կառավարման ընթացքի վրա:

Հիմնաբառեր. կառավարաբանություն, հարացույց, XXI դար, գործարար հաղորդակցում, «հաղթանակ-պարտություն», «հաղթանակ-հաղթանակ», փոխադարձ վստահություն, փոխադարձ զիջում

JEL: A11, M14, Z19

Հանգամանորեն քննարկելով ֆիզիկայում կատարված հերթական հեղաշրջման՝ դասական (նյուտոնյան) ֆիզիկայից քվանտային ֆիզիկային անցման, մասնավորապես՝ մեխանիստական աշխարհայացքի հաղթահարման ընթացքը, Ալբերտ Էյնշտեյնը և Լեոպոլդ Ինֆելդը ընդհանուր մի ամփոփում են կատարում. «Գիտությունը ամենևին էլ օրենքների հավաքածու չէ, անկապ փաստերի ժողովածու չէ: Այն մարդկային մտածողության ստեղծագործություն է՝ նրա ազատորեն ստեղծած գաղափարներով և հասկացողություններով: Ֆիզիկական տեսությունները ձգտում են կազմել իրականության պատկերը և գտնել նրա ու զգայական ընկալումների ընդարձակ աշխարհի միջև եղած կապը.... Յուրաքանչյուր կարևոր նվաճում նոր հարցեր է բերում:

Ամեն մի զարգացում ժամանակի ընթացքում նոր և ավելի խորը դժվարություններ է բացահայտում»¹: Ասվածն արդարացի է բոլոր գիտությունների, այդ թվում՝ կառավարաբանության համար: Դրանում համոզվում ենք՝ դիտարկելով կառավարման գիտության հարացույցի էվոլյուցիան՝ «գիտական կառավարման» դպրոցի ձևավորումից մինչև XXI դարի սկիզբ:

«Գիտություն» երևույթին դժվար է ընդհանրական սահմանում տալ: Կարող ենք ասել, թերևս, որ **գիտությունը մշտապես զարգացող գիտելիքի համակարգ է**: Եվ տվյալ գիտական հանրույթի անդամները հայտնաբերում, արձանագրում և կուտակում են նորանոր փաստեր, որոնք միշտ չէ, որ բացատրվում են եղած տեսություններով: Ուստի և գիտնականներն առաջ են քաշում վարկածներ, տալիս նոր բացատրություններ, որոնց հիման վրա էլ ձևակերպում են նոր օրինաչափություններ, որոնք արդեն չեն համապատասխանում առկա հարացույցի հիմնադրույթներին և, վերջիվերջո, արմատապես փոխում են այդ հարացույցը՝ արտամղում նոր հարացույցով: Վերջինս, սակայն, դժվարությամբ է ձանապարհ բացում. հիմնական պատճառը հին հարացույցն է, որի տիրապետության դեպքում նոր փաստերը հաճախ չեն ընկալվում, քանի որ փորձ է արվում դրանք անպայման հնով բացատրելու: Այս կանխակալ մոտեցումը, իհարկե, ոչ թե ինքնին կայացած հարացույցի, այլ դրանով առաջնորդվողների ոչ ձկուն, քարացած մտածելակերպի հետևանքն է: Գոյանում է ձգնաժամ, իսկ դրա հաղթահարումը, այսինքն՝ մի հարացույցից անցումը մյուսին ընդունված է բնորոշել որպես «գիտական հեղափոխություն», որի կառուցվածքը հանգամանորեն պարզաբանել է Թոմաս Կունը²: Եվ, ինչպես նշում է նա, «հատկապես ձգնաժամի գիտակցման փուլում է, որ գիտնականները դիմում են փիլիսոփայական վերլուծությանը՝ որպես իրենց բնագավառում առեղծվածների բացահայտման միջոցի»³:

«Հարացույց» հասկացության տարբեր մեկնաբանություններ կան: Օրինակ՝ Սթիվեն Քոլինս այդպիսին է համարում «կոորդինատների այն համակարգը, որ մարդն օգտագործում է իրականության տարբեր կողմերը ըմբռնելու և բացատրելու համար»⁴: Սրան նման է Ռիչարդ Դավթի ձևակերպումը. ««Հարացույց» ասելով հասկանում ենք մտածողության, աշխարհի ընկալման և ըմբռնման հիմնարար եղանակը»⁵: Վերոբերյալ դատողությունների լույսով՝ առաջարկենք հետևյալ սահմանումը. **հարացույցը որոշակի ժամանակաշրջանում տվյալ գիտական հանրույթի համար առավել ընդունելի կանխադրույթների ամբողջություն է, որն այդ գիտության ասպարեզում ծառայում է որպես հիմնախնդիրների ըմբռնման և լուծման ընդհանուր մեթոդաբանական հիմք**:

Ինչպես բոլոր գիտություններում, կառավարաբանության պարագայում նույնպես գիտելիքի, կարծիքների, հայեցակարգերի կուտակումը ինքնին անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայման է տվյալ գիտության վերջնական կա-

¹ Ա. Էյնշտեյն, Լ. Ինֆիլդ, Ֆիզիկայի էվոլյուցիան, Եր., «Հայաստան», 1968, էջ 285, 287:

² Տե՛ս Կյոն Կ., Структура научных революций / Пер. с англ., М., «Прогресс», 1977:

³ Անդ, էջ 123: Թ. Կունի մտքի շարունակությունը գիտության և փիլիսոփայության փոխհարաբերությունների վերաբերյալ շատ հաջող մի ձևակերպում է. «Գիտնականները, ընդհանուր առմամբ, պարտավոր չեն և չեն ցանկանում փիլիսոփա լինել. իրոք, բնականոն զարգացող գիտությունը սովորաբար իրեն հարգալից հեռավորության վրա է պահում ստեղծագործական փիլիսոփայությունից» (անդ):

⁴ Կովի С., Лидерство, основанное на принципах / Пер. с англ., М., «Альпина Бизнес букс», 2008, с. 150.

⁵ Դաֆթ Р., Менеджмент / Пер. с англ., СПб., «Питер», 2007, с. 36.

յացման, այսինքն՝ այդ գիտաճյուղի առաջին հարացույցի ձևավորման համար: Հարացույցի ձևավորման, ինչպես նաև փոփոխության հիմքում ընկած է նաև **հանրային պատվերը**: Կառավարման մասին գիտության ձևավորման հանրային պատվերը հասունացել էր XIX դարի վերջին⁶, և թեյլորյան դպրոցի գոյացմամբ ավարտվեց մինչհարացուցային այդ փուլը⁷, հիմք դրվեց նոր գիտության, որը, բնականաբար, անցնելու էր հարացույցների հերթափոխման երկարատև ընթացք ինչպես ներքին տրամաբանությամբ (նոր փաստերի կուտակում, հայեցակարգերի առաջադրում, օրինաչափությունների ձևակերպում), այնպես էլ արտաքին գործոնի՝ հանրային փոփոխված պատվերի ազդեցությամբ:

Կառավարաբանության **XXI դարի հարացույցի բովանդակության** զանազան շարադրանքներում նկատելի է գրեթե ընդհանրական մի միտում. նորը շարադրվում է որպես հինի հակադրույթ: Փոխեր Դրաքերը, օրինակ, քննարկելով մինչև XXI դարի սկիզբը կառավարաբանության զարգացման ընթացքը, առանձնացնում է «կառավարման կանխադրույթներից» (Management Assumptions) յոթ հինը և դրանց հակադրում ութ նորը, որ բնորոշելու են XXI դարը: Այսպես, ըստ հին կանխադրույթի՝ «գոյություն ունի կամ կարող է գոյություն ունենալ կազմակերպության միայն մեկ ճիշտ կառուցվածք», այնինչ ըստ նորի՝ չկա նման միակ և ճիշտ ձև. «Ճիշտը այն կառուցվածքն է, որ համապատասխանում է կազմակերպության գործառնություններին»: Նույնկերպ, ըստ հին մոտեցման՝ «գոյություն ունի կամ կարող է գոյություն ունենալ մարդկանց կառավարելու միակ ճիշտ եղանակը (one right way to manage people)», մինչդեռ նորը հռչակում է, թե չկա նման բան. «Մարդկանց առհասարակ պետք է «կառավարել», խնդիրը մարդկանց առաջնորդելն է, և նպատակն էլ այն է, որ արդյունավետորեն դրսևորվեն ամեն մի անհատի գիտելիքն ու կարողությունները»: Ըստ հին ըմբռնման՝ կառավարումը կենտրոնացած-ներփակված է կազմակերպության շրջանակներում, իսկ ըստ XXI դարի պատկերացումների՝ կառավարման խնդիրը միայն կազմակերպության ներքինը չէ, քանի որ «ամեն մի հաստատություն գոյություն ունի արտաքինի համար, և կառավարումն ինքն էլ գոյություն ունի հանուն հաստատության գործունեության արդյունքների ապահովման», «կառավարումը հաստատության այն օրգանն է, որը նրան ունակ է դարձնում արտադրանք տալու՝ լինի դա գործարարություն, եկեղեցի, համալսարան, հիվանդանոց, թե բռնության ենթարկված կանանց ապաստարան»⁸:

Ըստ Քարտեր Մաքնամարայի՝ XXI դարում «նոր հարացույցի» էությունը «փոփոխությունները կառավարելու» կառավարչական ունակության պահանջն է. «Փոփոխությունները կառավարել նշանակում է ոչ թե դրանք վերահսկել, այլ հարմարվել դրանց այնտեղ, որտեղ դա անհրաժեշտ է և ուղղորդել այնտեղ, որտեղ դա հնարավոր է»⁹: Փոփոխություններին ձկունորեն հարմար-

⁶ Հանգամանորեն տե՛ս Մենեջմենթ / Յու. Սուվարյանի ընդհ. խմբ., Եր., «Տնտեսագետ», 2016:

⁷ Կառավարաբանության մինչհարացուցային փուլի բնութագրումը տվել է Ֆ. Թեյլորը (Тэйлор Ф., Научная организация труда, М., 1924). անխնայողաբար և անարդյունավետ էր գործադրվում մարդու աշխատանքը, չկար արտադրության կազմակերպման գիտական հիմք, ամեն ինչ արվում էր «աչքաչափով», չկար կառավարման հստակ համակարգ, եղածի դեպքում էլ կառավարիչները կախման մեջ էին աշխատողներից («չկամությամբ աշխատանքը»):

⁸ Drucker P.F., Management Challenges for the 21st Century, N.V.: Harper Business, 2001, p. 5 – 40. Drucker P.F., Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of “Harvard Business Review”, Boston, 2008.

⁹ McNamara C., New Paradigm in Management // <http://managementhelp.org/management/paradigms.htm>

վելն է շեշտադրում նաև իսրայելցի Իցհակ Ադիգեսը. «Նոր հարացույցից պահանջվում է, որ, նախ՝ հաշվի առնվի իրերի իրական դրությունը, երկրորդ՝ հնարավորություն ընձեռվի կարգավորելու դրանք»¹⁰:

Կառավարաբանության հարացույցի ուրվագծվող փոփոխություններն առավել ցայտուն կարելի է ներկայացնել աղյուսակի օգնությամբ: Այդպես է վարվում, օրինակ, Մերլին Ֆերգյուսոնը¹¹. նրա աղյուսակում հանդիպում են, մասնավորապես, նախկինի և նորի հակադրման հետևյալ օրինակները՝

Մարդիկ հարմարեցվում են աշխատանքին	Աշխատանքն է հարմարեցվում մարդկանց
Աշխատանքը և խաղը սահմանաբաժանված են	Աշխատանքը և խաղը փոխներթափանցում են
Ազդեցիկություն, մրցակցություն	Համագործակցություն
Պարտադրված նպատակներ, որոշումները կայացվում են վերից վար	Ողջունելի են ինքնուրույնությունը և համամասնակցությունը
Կայունության համար պայքար	Փոփոխության, գալիքի զգացողություն

Կառավարաբանության XXI դարի հարացույցի քննարկման կարևոր կողմերից է **կառավարչի և առաջնորդի** բնութագրերի համեմատությունը: Այստեղ նույնպես որոշ տեսաբաններ գերադասում են հակադրել հին հարացույցին բնորոշ՝ կառավարչի դերի շեշտադրումը նոր մոտեցմանը, առաջնորդի դերի մասին նոր պատկերացումներին, որոնք պատշաճ են XXI դարի կառավարչական իրողությանը: Առաջնորդման նոր տեսություններից առանձնանում է «տրոհվող առաջնորդումը» (Shared Leadership), ըստ որի առաջնորդումը ոչ թե մեկուսի անհատի գործունեություն է, այլ մի ընդհանուր երևույթ, 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 ծիրք ենք ստանում միմյանց առաջնորդելու»¹²: Այսօրինակ առաջնորդման առավելություններն են փոխադարձ վստահությունը, կապվածությունը, նվիրվածությունը, հոգատարությունը, միմյանց բարձր արժեքավորումը, ուժերի հանդեպ հավատը: Դրանք սովորաբար ավելի ցայտուն են դառնում, պայմանականորեն ասված՝ «հին» կամ «դասական» առաջնորդման հետ համեմատվելիս¹³:

Այս թեմային առնչվող ուշագրավ մի ձևակերպում ենք հանդիպում Ջոյել Բարկերի «Մտածողության հարացույցները» գրքում. «Մենքները կառավարում է հարացույցի շրջանակներում, առաջնորդը մեկ հարացույցից ուղղորդում է դեպի մյուսը»¹⁴:

¹⁰ Адизес И.К., Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ., М., "Альпина Паблишер", 2014, с. 35.

¹¹ St'u Ferguson M., The New Paradigm: Emerging Strategic for Leadership and Organizational Change. N.Y., 1993:

¹² Doyle M.E., Smith M.K., Shared Leadership // http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm

¹³ St'u Nemerowicz G., Rose E., Education for Leadership and Social Responsibility. London, 1997, էջ 16:

¹⁴ Баркер Дж., Парадигма мышления: как увидеть новое и преуспеть в меняющемся мире / Пер. с англ., М., "Альпина Бизнес Букс", 2007, с. 135.

Պատկան առաջնորդում	Տրոհվող առաջնորդում
Ածանցյալ է խմբի կամ աստիճանակարգման մեջ անձի գրաված դիրքից	Դրսևորվում է ոչ այնքան անձանց դիրքում, որքան միջանձնային հաղորդակցման որակում
Առաջնորդումը արժեքավորվում է ըստ լուծված խնդիրների բնույթի	Առաջնորդումը արժեքավորվում է ըստ մարդկանց համատեղ աշխատանքի
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 փոխկախման մեջ են՝ ակտիվորեն ներգրավված առաջնորդման գործընթացում
Հաղորդակցումը հաճախ է ձևայնացած	Հաղորդակցումը բացառիկ կարևոր է, չեշտադրվում է զրույցը
Կարող է հաճախ հիմնված լինել գաղտնապահության, պատրանքի և վճարումների վրա	Բարձր են գնահատվում ժողովրդավարական գործընթացները, անկեղծությունը և բարոյականությունը: Նպատակն ընդհանուրի բարիքն է

Արդ, հարկավոր է համաձայնել Մյուրեն Բաբլի եզրակացությանը, թե հեղափոխական փոփոխությունները պահանջում են նոր սկզբունքներ, նոր մոտեցումներ, «անհնար է այլևս կառավարչական հմտությունները խարսխել 20-րդ դարի սկզբունքների վրա, որոնք սկիզբ են առնում տակավին արդյունաբերական հեղափոխության վաղ շրջանից»: Եվ խնդրի լուծումը, ըստ հեղինակի, երկակի է՝ «մի կողմից՝ քննադատաբար վերլուծել անցյալ դարում գերիշխող կառավարչական հիմնավորը ուղղափառությունը (long-standing managerial orthodoxy), մյուս կողմից՝ ուսումնասիրել ժամանակակից առաջավոր կազմակերպությունների փորձը»¹⁵: Եվ հենց այդպես էլ արվում է, իհարկե, բազում տեսաբանների հետևողական աշխատանքով:

Տողերիս հեղինակն էլ, որպես սեփական լուծա XX1 դարում ձևավորվող հարացույցի գծերի քննարկման մեջ, առաջարկում է «հաղթանակ – պարտություն» (win – lose) սկզբունքին «հաղթանակ – հաղթանակ» (win – win) սկզբունքի հակադրումը հավելել: Հիմնավորման համար նախապես վերհիշենք կառավարաբանության պատմությունը՝ չմոռանալով նաև բուն կառավարման՝ որպես համատեղ աշխատող մարդկանց փոխազդեցության որոշակի տեսակի էությունը, այն է՝ կառավարումն աշխատանքի կատարումն է այլոց միջոցով: Ինչպես հայտնի է, Ֆրեդերիկ Թեյլորի «գիտական կառավարման» հարացույցի հիմքում «տնտեսական մարդու» հայեցակարգն է, ըստ որի մարդն աշխատում է գերազանցապես տնտեսական վարձատրության համար, ի լրումն՝ իր շահը հետապնդելիս նույնքան անվերապահորեն, ծայրահեղորեն անհատապաշտ է, եսական: Թեյլորը աշխատավայրում հաղորդակցումը դիտում էր որպես «երկրորդային» նենգադուլի (սաբոտաժ) տեսակ. բանվորները գլուխ են պահում, չեն ցանկանում լարված աշխատել, դրա համար էլ սկսում են զրուցել, ուստի հարկավոր է հնարավորինս սահմանափակել միջանձնային հաղորդակցումը: Իհարկե, Թեյլորը նաև խորհուրդ էր տալիս ձեռնարկատիրոջը զրուցել ենթակաների հետ, ուշադիր ունկնդրել, քննարկել նրանց կարծիքը¹⁶: առերևույթ՝ սա նման է հետազայում ձևավորված «մարդկային հարաբերությունների դպրոցի» ներկայացուցիչներ-

¹⁵ Buble M., Tendencies in evolution of 21st century management // Management, Vol. 20, 2015, p. 13.

¹⁶ Տե՛ս Թեյլոր Փ.Մ., Научная организация труда. М., 1924, էջ 272:

րի նույնաբնույթ դատողություններին, սակայն թեյլորի համար դեկավար – ենթակա այդօրինակ հաղորդակցումը լոկ «բարեգործության տեսակ» էր, ոչ թե կառավարման միջոց: «Անձնական հաղորդակցում մեզ մոտ գրեթե չկա, – ավելի հստակ է ձևակերպում իր դիրքորոշումը Հենրի Ֆորդը:– Մարդիկ կատարում են իրենց աշխատանքը և գնում տուն. վերջիվերջո՝ ֆաբրիկան սալոն չէ: Այդուհանդերձ, – վերապահում է անում նա, – մենք ջանում ենք արդարացի վարվել, և թեպետ մեզանում առանձնապես տարածված չեն ձեռք-սեղմումները (մենք հատկապես ազնվայրերի չէ, որ ընդունում ենք աշխատանքի), սակայն ձգտում ենք, որքան հնարավոր է, վերացնել թշնամական փոխհարաբերությունները»¹⁷:

Ինչպես հայտնի է, կառավարման հաջորդ՝ «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցի ձևավորմամբ կառավարաբանության հարացույցի արմատական փոփոխությունն առնչվում է հատկապես միջանձնային հաղորդակցման գործոնի դերի վերագնահատմանը: Հիմնավորվում է մարդկանց համատեղ գործունեության կառավարման հենց այդ տարրը, այն է՝ ներխմբային փոխհարաբերությունների կարգավորման, համախմբվածության բարելավման անհրաժեշտությունը: Թեյլորյան «տնտեսական մարդու» հարացույցը փոխարինվում է «հոգեբանական մարդով»: Կառավարաբանության հետագա զարգացման ընթացքում «մարդկային հարաբերությունների» դպրոցին բնորոշ հոգեբանական ծայրահեղությունը շտկվեց, իսկ անցյալ դարի 70-ականների վերջին ասպարեզ եկավ «սոցիոլոգիական մարդու» հարացույցը, և կառավարման կենտրոն դարձավ «մարդկային կապիտալը»՝ աշխատողի ստեղծագործական ունակությունների առավելագույն բացահայտումն ու գործադրումը: Այդուհանդերձ, միջանձնային փոխհարաբերությունների կարգավորման խնդիրները հետին պլան չեն նահանջել: Կառավարման որևէ տեսաբանի, ո՛չ էլ կառավարչի հարկ չկա համոզելու, որ հնարավոր չէ ապահովել փոքրիշատե արդյունավետ գործունեություն՝ առանց ներկազմակերպական հաղորդակցման կարգավորման, բարոյահոգեբանական բարենպաստ մթնոլորտի, ենթակաների ինքնական ներգրավվածության:

Սթիվեն Քովին առանձնացնում է չորս հարացույց (սեփական հայեցակարգի շրջանակներում) և տպավորիչ ձևով ամփոփում. «Գիտական կառավարման հարացույցը նշանակում է՝ «Ինձ լավ վճարեք»: Մարդկային հարաբերությունների հարացույցը ենթադրում է՝ «Ինձ հետ լավ վարվեք»: Մարդկային ռեսուրսների հարացույցն առաջարկում է՝ «Ինձ լավ օգտագործեք»: Ամբողջական մարդու¹⁸ հարացույցը հռչակում է՝ «Եկեք քննարկենք կազմակերպության հեռանկարը և առաքելությունը, նպատակները և մեր դերերը: Ես էլ եմ ցանկանում զգալի ներդրում անել»»¹⁹:

Կառավարումը երկու կողմերի փոխհարաբերության տեսակ է, և եթե դրանք հակամարտ դիրքերում են, ապա մեկը ձգտում է շահել՝ կա՛մ բնավ չմտածելով մյուս կողմի շահերի մասին, կա՛մ էլ ուղղակի վնասելով մյուսին: Մի կողմը պարտադրում է, մյուսը՝ ենթարկվում: Մի կողմը հաղթում է, մյուսը՝ պարտվում: Բանակցային գործընթացների կառավարման լեզվով՝ այստեղ գործում է «**հաղթանակ – պարտություն**» (կամ՝ «հաղթանակ – կորուստ») սկզբունքը: Գործարար հաղորդակցման գիտակ Ս. Քովին այդ սկզբունքը

¹⁷ Форд Г., Моя жизнь, мои достижения. Ер., «Айастан», 1990, с. 103.

¹⁸ Ս. Քովինի առաջարկած եզրն է՝ «Whole-Person Paradigm»:

¹⁹ Кови С., Лидерство, основанное на принципах, с. 157.

միանգամայն տեղին է համարում՝ իբրև արդի հասարակության, մասնավորապես՝ բոլոր տեսակի բանակցությունների հիմնարար վարվելակերպ. «Եվ սա բխում է հասարակությանը բնորոշ սղության գաղափարախոսությունից, ըստ որի, եթե ինչ-որ մեկը շահում կամ ձեռքբերում է ունենում, ապա քեզ արդեն քիչ է մնում: Նպատակը, հետևաբար, այն է, որ ձեռք բերես ցանկացած, ինչը նշանակում է ձեռնածության ենթարկել մեկ ուրիշին կամ գերազանցություն ստանալ նրա հանդեպ՝ հարկադրելով գնալու առավելագույն զիջումների»²⁰:

Այս սկզբունքի գործառությանը կարող ենք հանդիպել մարդկանց համակցության ամենատարբեր դրսևորումներում: Օրինակ՝ այդպիսին կարող է լինել «ծնող – զավակ» փոխհարաբերությունը, եթե ամեն մի կողմը եսաբար ձգտում է միայն սեփական շահին, իր կամքը պարտադրում մյուսին՝ բնավ չհոգալով վերջինիս իրական շահերի մասին: Նույնը կարող ենք ասել «գնորդ – վաճառող» (վաճառողն անորակ կամ ժամկետանց ապրանք է «փաթաթում» գնորդի վզին. ինքը շահում է, գնորդը՝ տուժում), «հիվանդ – բժիշկ» (շահամոլ բժիշկը միտումնավոր կեղծ ախտորոշում է կայացնում՝ հիվանդից գումար շորթելու համար), «ղեկավար – ենթակա» (ինքնահավան ղեկավարը թերագնահատում, անտեսում, նսեմացնում է ենթակայի արժանիքները), «դասախոս – ուսանող» (դասախոսը միտումնավոր «կտրում է» գիտուն ուսանողին), «ավագ – կրտսեր» (բիրտ ավագը կրտսերին վերածում է մանկավիհի) փոխհարաբերությունների վերաբերյալ: Այդուհանդերձ, հատկապես բանակցությունների ընթացքում է շատ ցայտուն կողմերի վարքագծերի տարբերությունը՝ ըստ նրանց ընտրած հաղորդակցական ռազմավարության: Կողքից, չեզոք դիտորդի կարգավիճակով, դյուրին հանգվում ենք, թե ինչպես մի կողմը, իսկ երբեմն երկուսն էլ, ձգտում են միակողմանի հաղթանակի՝ անտեսելով կամ ուղղակի ոտնահարելով դիմացինի շահերը: Այս առումով կարող է գոյություն ունենալ գործարար փոխազդեցության երեք տեսակ՝ ա. մի կողմը հաղթում է, մյուսը՝ պարտվում, բ. երկու կողմն էլ պարտվում են (որպես առաջին տեսակի անխուսափելի հետևանք), գ. երկու կողմն էլ հաղթում են: Թե որն է փաստացի գործադրվում, կախված է բազում հանգամանքներից՝ կողմերի նպատակներից, տնօրինած լծակներից, դավանած վարքականոնից, ժամանակային սահմանափակումից և այլն:

«Հաղթանակ – պարտություն» սկզբունքը կարող է իրեն արդարացնել լոկ մեկանգամյա հաղորդակցման դեպքում, բախումների հանգուցալուծման այն տեսակի պայմաններում, երբ մի կողմը բացարձակ առավելություն ունի մյուսի հանդեպ և մտադիր չէ հետագայում դրա հետ որևէ առնչություն ունենալ: Հասկանալի է, որ նմանօրինակ հաղորդակցումը չի վերաբերում միևնույն կազմակերպությունում գործող մարդկանց և խմբերին. եթե անգամ մի պահ նրանց շահերը բախվում են, և գայթակղիչ հնարավորություն է ստեղծվում պարտության մատնելու մյուս կողմին, ապա երկարատև ժամանակահատվածում «հաղթող» կողմն էլ է տուժում, և ոչ միայն այն պատճառով, որ պարտվածը ձգտում է փոխվրեժի, այլև այն պատճառով, որ կողմերի շահերը վերջիվերջո շաղկապված են կազմակերպության արդյունավետ գործառության և անխոչընդոտ զարգացման հրամայականով: Այնպես որ, միակողմանի հաղթանակի ձգտումը գործարար կյանքում իրեն չի արդարացնում և, որպես կանոն, հանգեցնում է երկուստեք պարտության: Դիցուք՝ «գնորդ – վաճա-

²⁰ Covey S.R., The 8th Habit. From Effectiveness to Greatness. New York: Free Press, 2005, p. 172.

ռող» հաղորդակցման օրինակը. ինքնին հասկանալի է, որ անորակ ապրանք վաճառողը շահում է միայն տվյալ պահին, սակայն առհավետ կորցնում է գնորդին և երկարատև հեռանկարում պարտվում: Հատկանշական է, որ առևտրի «հին» գործելակերպի դեպքում, ըստ Վիկտոր Շեյնովի, «վաճառողն անմիջապես կենտրոնացած է այն բանի վրա, որ գնորդին հարկադրի գնել. այս պարագայում առք ու վաճառքը հիշեցնում է ռազմանավերի միջև փոխհրազարկեր»²¹: Նրա հորդորն է. «Մի՛ վերաբերվեք վաճառքի ընթացքին կողմերի «ով՝ ում» անխուսափելի առձակատման դիրքերից»²²: Սա, փաստորեն, մեր նշած «հաղթանակ – պարտություն» մոտեցումն է: Եվ, իհարկե, ցանկալի ռազմավարությունն է՝ հաղթահարել սեփական եսականությունը, «մտածել ոչ միայն սեփական օգուտի, այլ նաև գնորդի մասին», «վաճառել միայն այն ապրանքը, որից հաճախորդը գոհ է լինելու»²³: Հատկապես ծայրահեղ եսականությունն է տարբերում ավանդական «տնտեսական մարդու» հայեցակարգը դրա ժամանակակից ըմբռնումից.²⁴ ձգտելով սեփական առավելագույն օգուտի ապահովմանը՝ «տնտեսական մարդը» իրեն գիտակցում է նաև որպես հանրության անդամ, փոխանակային հարաբերությունների մասնակից, ուստիև կարող ենք ասել՝ վարվում է «խելամիտ եսականության» ոգով:

«Հաղթանակ – հաղթանակ» սկզբունքի շատ բնութագրումներ կան: Մեզ լավագույնն է թվում Ս. Քովիի ձևակերպումը. ««Հաղթանակ – հաղթանակ» մտածելակերպը դատողությունների և դիրքորոշումների այն շրջանակն է, որտեղ փոխազդեցության բոլոր տեսակները միտված են փոխադարձ վստահության և փոխադարձ օգուտի ապահովմանը: Այստեղ մտածում են ավելի շատ բարենպաստ հնարավորությունների և առատության, քան թե սղության և թշնամական մրցակցության լեզվով: Սա «հաղթանակ – պարտություն» եսական մտածողությունը չէ, ոչ էլ նման է «պարտություն – հաղթանակ» ինքնազոհողությանը: Սա «մենք»-ի, այլ ոչ թե «ես»-ի լեզուն է»²⁵: Եվ, իսկապես, առանց մյուս կողմի մասին մտածելու, շահերի ընդհանրության հանգամանքը հաշվի առնելու, մենք լոկ ժամանակավոր հաղթանակ ենք տանում, բայց հեռանկարում անխուսափելիորեն կորստյան ենք դատապարտվում: Ինչպես հայոց առածանին է զգուշացնում՝ «Առ ու տուր են ասել, ոչ թե՝ առ ու կուլ»:

Ուրվագծենք «հաղթանակ – հաղթանակ» սկզբունքի կիրառության հիմնական պայմանները: Քանի որ կառավարման բուն էությունը կողմերի փոխազդեցության տեսակի, գործունեության միջնորդավորման, կառավարչի նպատակի իրականացումն է ենթակայի կատարողական աշխատանքի միջոցով, ապա անհրաժեշտ է, որ, ամենից առաջ, գործադրված **կառավարչական ազդեցությունը համահունչ լինի ենթակայի ներաշխարհին**, աշխատանքի հանդեպ վերաբերմունքին, արժեքային համակարգին, կամովին գործելու ցանկությանը: Հաղորդակցական իրավիճակի առանձնահատկությունները, ինչպես նաև երկուստեք դրանց անձնային ընկալումներն են որոշում, թե հատկապես կառավարչի գործադրած ո՞ր լծակն է տվյալ ենթակայի (ենթակաների) համար առավել արդյունավետը՝ հրամա՞նք, վարձատրությո՞ւնը, համոզո՞ւմը, հոգեբանական ձեռնածությունը, ինքնուրույն գործելու հնարա-

²¹ Шейнов В.П., Искусство торговли. М., «АСТ», 2010, с. 5.

²² Անդ, էջ 87:

²³ Անդ, էջ 7, 8:

²⁴ Ст'ю Бункина М.К., Семёнов А.М., Экономический человек. М., «Дело», 2000:

²⁵ Covey S.R., The 8th Habit, p. 152 –153.

վորությունը, ծառայողական առաջխաղացման հեռանկարը, պատժի սպառնալիքը, թե՞ մեկ այլ միջոց:

Անտուան դը Սենտ Էքզյուպերիի փոքրիկ իշխանը, երբ այցելում է «ամեն ինչ» կառավարող թագավորի մոլորակ և խնդրում, որպես ապացույց այդպիսի գործության, հրամայել արևին մայր մտնելու, թագավորը պատասխանում է (թերթելով օրացույցը), թե նման հրաման ինքն այսօր կարող է տալ միայն ժամը յոթն անց քառասուն րոպեին: Բացատրությունը հետևյալն է.

- Եթե ես մի որևէ գեներալի հրամայեմ, որ թիթեռի նման ծաղկից ծաղիկ թռչի կամ ողբերգություն գրի, կամ էլ ճայ դառնա, իսկ գեներալը հրամանը չկատարի, ո՞վ կլինի մեղավորը, նա՞, թե ես:
- Դուք, ձերդ մեծություն,— առանց տատանվելու պատասխանեց Փոքրիկ իշխանը:
- Միանգամայն ճիշտ է,— հաստատեց թագավորը:— Ամեն մեկից պետք է խնդրել այն, ինչ նա կարող է տալ: Իշխանությունը նախ և առաջ պետք է խելացի լինի: Եթե դու քո ժողովրդին հրամայես ծովը նետվել, նա հեղափոխություն կանի: Ես իրավունք ունեմ հնազանդություն պահանջելու, որովհետև իմ հրամանները խելացի են²⁶:

Հաղթում է և՛ հրամայող կողմը, քանի որ կատարվում է նրա հրամանը, և՛ կատարողը, քանի որ կատարում է հենց այն, ինչը ցանկանում է: Պարտադրանքի դեպքում հրամայող կողմը պարտվում է (ժողովուրդը հեղափոխություն է անում), բայց մյուս կողմի հաղթանակն էլ երկար չի տևում՝ հեղափոխությանը վաղ թե ուշ հաջորդում է հակահեղափոխությունը: Դարձյալ վերհիշենք հայոց առածները. «Շանը գոռով որ որսի տանեն, շուռ կգա տիրոջը կկծի»: Այսինքն՝ վերստին «հաղթանակ – պարտություն» սկզբունքն անխուսափելիորեն հանգեցնում է «պարտություն – պարտություն» իրողությանը. կողմերը թուլացնում են միմյանց, շարունակական բախմամբ՝ երկիրն ավերվում է:

Քննարկվող սկզբունքի փաստացի կիրառումը պահանջում է, բնականաբար, **փոխադարձ ըմբռնման** հնարավորություն: Եթե մարդիկ խոսում են «տարբեր լեզվով», ինքնին անխուսափելի են թյուրիմացությունները: Շատ օգտակար է Ջոյել Բարկերի կարծիքը. «Կունն առաջարկում է այլ հարացույցի տեր գրուցակցին վերաբերվել որպես մեկին, որն օտար լեզվով է խոսում: Մինչև դուք չտվորեք այդ լեզուն, չեք հասնի հաջող հաղորդակցման: Կարծում եմ՝ հրաշալի խորհուրդ է: Ես հանգել եմ հետևյալ եզրակացության. երբ տարածայնություններ են առաջանում, հարկավոր է լռել և լսել: Վաղ թե ուշ գրուցակիցը կբացահայտի իր հարացույցը: Դա հասկանալով՝ ես կհասկանամ նաև, թե նա ինչ է ասում: Հնարավոր է, որ ես նախկինի պես մնամ այլ կարծիքի, բայց գոնե կիմանամ, թե ինչու»²⁷:

Իհարկե, այս «լռելու և լսելու», այսինքն՝ դիմացինին հասկանալու պատրաստականությունը առաջինը կառավարիչը պիտի դրսևորի: Եվ հարկ է ոչ թե ընդամենը քաղաքավարի ունկնդրել կամ տպավորություն ստեղծել, թե համակ ուշադրությամբ լսում ես ենթակայիդ (նման խորհուրդներ կան արևմտյան որոշ ձեռնարկներում, այսպես կոչված՝ «գործունյա ունկնդրման» (active listening) միջոցների շարքում), այլ նաև հասկանալ, թե ինչու է նա ասում հատկապես այս կամ այն բանը: Հենց կառավարիչը պիտի որպես

²⁶ Տե՛ս Ա. դը Սենտ Էքզյուպերի, Փոքրիկ իշխանը, Եր.: «Լույս», 1985, էջ 33:

²⁷ Баркер Дж., Парадигма мышления, с. 131.

օրինակ ծառայի ըմբռնելու իր ունակությամբ, և դա ոչ թե վերացական ինչ-որ հատկություն է, լոկ բարի ցանկություն, այլ, վստահաբար ասենք՝ կառավարչի մասնագիտական կարևոր հատկություններից մեկը: Եվ նման կառավարիչը, անտարակույս, հաղթում է, քանի որ կարողանում է ճանաչել իր ենթականերին և լավագույնս գործադրել նրանց կարողությունները: «Հաղթանակ» է տոնում, բնականաբար, նաև ենթական, քանի որ, նախ՝ իր առջև տեսնում է փոխադարձ ըմբռնման տրամադրված ղեկավարի, երկրորդ՝ գնահատվում է ըստ արժանվույն:

Այս առումով, մի հետաքրքիր դիտարկում ենք հանդիպում նորգելման դպրի Նանթե Մոնինի «Կառավարման տեսություն» գրքում. համակարգված վերլուծելով կառավարաբանության դասականների՝ Ֆ. Թեյլորի, Փ. Դրաքերի, Հ. Մինցբերգի աշխատությունները, նա արձանագրում է. «Դրանք օգտակար են, հաճախ նպաստում են բարգավաճմանը, մեծապես պիտանի են շատ շատերի համար, բայց դրանցում ենթակաները խոսում են կառավարիչների ձայնով: Մենք չենք լսում ենթակաների ձայնը. կառավարիչների վարվելակերպում ունկնդրողի դեր նախատեսված չէ»²⁸:

Մինչդեռ «հաղթանակ – հաղթանակ» սկզբունքն անհնարին է առանց կողմերի միջև երկխոսության ապահովման. եթե մարդիկ տրամադրված չեն միմյանց ունկնդրելու, ձգտում են լոկ սեփական կարծիքն արտահայտել, առավել ևս պարտադրել դիմացինին, ապա, ամենայն հավանականությամբ, նրանց երկուստեք պարտություն է սպասում: Պատահական չէ, որ համաշխարհայնացման (գլոբալացման) պայմաններում «հաղորդակցման նոր մշակույթի» կարևորությունը հիմնավորող հեղինակները հորդորում են հանուն «միջանձնային կյանքի և աշխատանքային գործառույթների արդյունավետ կատարման» հանրային կյանքում սերմանել միմյանց վարվելակերպին և լեզվին հարմարվելու կարողություն²⁹: Նույնկերպ՝ մարդկային փոխհարաբերությունների «նոր գիտության» իր հիմնավորման հիմքում Դեյվիդ Գոլեմանը դնում է «երկկողմ ունկնդրման» կարևորությունը: Վատ ունկնդրման դեպքում, նշում է նա, մեր ասելիքը չի փոխվում ըստ զրուցակցի արձագանքման, այլ սոսկ արտացոլում է մեր սեփական զգացմունքը: Մինչդեռ խնդիրը դիմացինին, նրա հոգեվիճակին հարմարվելն է (attunement). «Երբ ես զավթում եմ Ձեզ հետ մեր զրույցը, ես բավարարում եմ իմ պահանջմունքները՝ չիտաքրքրելով ձերիններով: Շիտակ ունկնդրումը, ընդհակառակը, ինձից պահանջում է հարմարվել, համահունչ լինել ձեր զգացումներին, հնարավորություն տալ Ձեզ արտահայտվելու, իսկ խոսակցությանը՝ ընթանալու մեր որոշած հունով: Երկկողմ ունկնդրումը երկխոսությունը դարձնում է փոխադարձ, երբ ամեն կողմն իր ասածը կարգավորում է ըստ մյուսների պատասխանների և զգացմունքների»³⁰:

Քննարկվող սկզբունքի հաջող գործադրման հաջորդ պայմանը կողմերի՝ **փոխադարձ զիջման** տրամադրվածությունն է: Միջանձնային փոխհարաբերությունների բնականոն կարգավորման խոչընդոտներից է զիջումը որպես թուլություն ընկալելու հոգեբանությունը: Մինչդեռ խոսքը ոչ թե միակողմանի զիջման մասին է, այլ հատկապես փոխադարձ զիջման, որը, կարելի է ասել,

²⁸ Monin N., Management Theory, New York: Routledge, 2004, p. 167.

²⁹ St'u Rethinking communication: Keywords in communication research / Ed. by S. Allan. Cresskill (NJ): Hampton Press, 2010, էջ 2:

³⁰ Goleman D., Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. New York, 2007, p. 86.

առաջին քայլն է առձակատումից հնարավոր համագործակցությանն անցնելու, իսկ առաջին քայլը միշտ էլ ուժեղ կողմն է անում: Այդ կողմը, փոքր-ինչ զիջում կատարելով (կամ դրա առաջարկն անելով) և այդպերպ ուրվագծելով փոխհարաբերությունների ժամանակավոր կարգավորման ինչ-որ տարբերակ, մյուս կողմին հրավիրում է նույնաբնույթ քայլ անելու: Փոխզիջումը դիտարկվում է որպես միջանձնային և գործարար բախումների կարգավորման արդյունավետ միջոց, բայց չմոռանանք, որ դա, թերևս, առավել կարևոր դեր ունի ապակառուցողական բախումներից խուսափելու առումով: Փոխզիջման առաջարկը հարգանքի և բարյացակամության ցուցադրում է մյուս կողմի հանդեպ, նաև գործակցելու պատրաստակամություն՝ համատեղ լուծելու կողմերի առջև ծառացած խնդիրը (համատեղ պարզելու բախման պատճառ դարձած երևույթը, ճշտելու դիրքորոշումների միջև հնարավոր ընդհանրությունը, որոշ ժամանակով դադար տալու և այլն):

Փոխզիջմանը պատրաստակամ կառավարիչը, առավել քան սեփական անսխալականությանն անսասան հավատացողը, ընդունակ է նաև «հաղթանակ – պարտություն» ոճով սկսված գործարար զրույցը կամ բանակցությունները վերափոխելու, ուղղելու ցանկալի՝ «հաղթանակ – հաղթանակ» ընթացքի հունով: Սա նշանակում է՝ կանխարգելել ապակառուցողական բախման ծագումը կամ էլ մեղմել արդեն գոյացած բախման ընթացքը և, առհասարակ, գործարար հաղորդակցման բոլոր իրավիճակներում ապահովել ստեղծագործական, հարգալից, արգասաբեր մթնոլորտ: Սա նշանակում է նաև ունակ լինել վեճը վերափոխելու վիճաբանության, վերջինս էլ՝ բանավեճի³¹: Անգամ ինչ-որ հարցում կորուստ կրելով՝ առաջինը զիջման գնացող և այդպերպ աշխատակիցներին փոխզիջման վարվելակերպի օրինակ ցույց տվող կառավարիչը, վերջիվերջո, շահում է, քանի որ առարկայորեն ցույց է տալիս, որ իր համար առավել կարևոր են ոչ թե սեփական դիրքը շեշտելը կամ նկրտումներն ի ցույց դնելը, այլ երկրորդ կողմի հետ երկուստեք շահավետ երկարատև փոխհարաբերությունները, արդյունավետ համատեղ աշխատանքը:

Ինքնին հասկանալի է, որ «հաղթանակ – հաղթանակ» սկզբունքի ոգով հնարավոր է գործել միայն **փոխադարձ վստահության** պայմաններում: Շահամիտման բրիտանացի առաջատար տեսաբաններ Շեյլա Րիչին և Փիթեր Մարտինը եզրակացնում են. «Քանի որ վստահությունը գոյանում է, ամենից առաջ, որպես երկարատև փոխհարաբերությունների արդյունք, հարկավոր է կազմակերպությունում ստեղծել վստահություն ձևավորող մշակույթ, այսինքն՝ մի միջավայր, որտեղ աշխատակցի խոսքը նրա պարտականությունն է. եթե աշխատակիցը չի կարողանում կատարել այն, ինչ խոստացել է, ապա անհապաղ նախազգուշացնում է նրանց, ում խոստում է տվել, որպեսզի վերջիններս հնարավորություն ունենան այլընտրանքային լուծում գտնելու: Ավելի ստույգ ասած՝ հարկավոր է առավել դրական կազմակերպական մշակույթ, որի պարագայում աշխատակիցը հարկադրված չլինի ասելու. «Այո՛, ես կանեմ դա», եթե իրականում հասկանում է, որ պարտավոր է ասել. «Ո՛չ, ես դա չեմ կարող անել», կամ՝ «Ես չեմ կարող դա հիմա անել»: Մարդիկ ասում են «այո՛», թեպետ հարկ էր «ոչ» ասել, քանի որ զգուշանում են որպես համագործակցության անընդունակներ ընկալվելուց»³²:

³¹ Հանգամանորեն տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, Վիճարկվեստ, էությունը և մի քանի սկզբունք, «Բանբեր ՀՊՏՀ», 2012, թ. 3:

³² **Րիչի Վ., Մարտին Վ.**, Управление мотивацией / Пер. с англ., М., 2004, с. 94.

Նկատենք, որ այստեղ առնչությունը երկկողմանի է, այսինքն՝ ինչպես ներկազմակերպական վստահության մթնոլորտն է պայման ստեղծում երկուստեք հաղթանակի տրամադրվելու, այդպես էլ այս ոգով գործելը, որպես կառավարչի հիմնական հմտություններից մեկը, փոխադարձ հարգանքի և համաձայնության է հանգեցնում³³։ Փոխադարձ վստահությունն է կողմերին ապահովում փոխադարձ հաղթանակ, քանի որ այսկերպ է հնարավոր դառնում իրականացնել «Ճիշտ մարդը՝ Ճիշտ տեղում» կառավարչական հրամայականը։ Կարող ենք ասել, որ կառավարիչը «Ճիշտ տեղում» է, եթե ունակ է հստակ ըմբռնելու և գնահատելու ամեն մի ենթակայի կարողությունները, ապահովելու ամեն մեկին համապատասխան աշխատանքով, իսկ, դիցուք, ենթակայի ծախողման պարագայում ուղղորդվելու մեկ այլ կառավարչական խորհրդով՝ «Չկան անընդունակ մարդիկ, այլ կան այնպիսիները, ովքեր իրենց գործով չեն զբաղվում» (այլ կերպ ասած՝ ծախողվածին ոչ թե պետք է մերժել, այլ մեկ ուրիշ, ավելի համապատասխան աշխատանք հանձնարարել)։

Փոխադարձ վստահությունն է հատկապես ապահովում կողմերի առավել արդյունավետ **փոխադարձ ազդեցություն**։ Եթե ղեկավարը վստահում է իր ենթակային, նրա մասնագիտական կարողություններին, հավատում է դրական դիրքորոշմանը և ակնկալում է լավագույն կատարում, ապա հենց նման վարքագիծ էլ ստանում է ի տրիտուր։ Այլ կերպ ասած՝ մի կողմի ազդեցության արձագանքը մյուսի վրա նույնն է։ Հենց դա է ձևակերպել Ջ. Լիվինգսթոնը, որ տարիներ առաջ շրջանառության մեջ է դրել, այսպես կոչված՝ «Պիգմալիոնի ազդեցություն» հասկացությունը. «Թե՛ խանդավառությունը և թե՛ հիասթափությունը վարակիչ են»³⁴։ Ղեկավար – ենթակա փոխազդեցության առավել հանգամանակից բնութագրումը հետևյալն է. «Կառավարիչների ակնկալիքները ենթականերից և համապատասխան վերաբերմունքը մեծավ մասամբ պայմանավորում են վերջիններիս վարքագիծը և առաջընթացը։ Գերազանց կառավարչի լավագույն հատկությունը ենթակաների շրջանում բարձր ակնկալիքների մթնոլորտ ստեղծելն է, որին նրանք արձագանքում են։ Պակաս արդյունավետությամբ գործող կառավարիչը սեփական վարվելակերպին բնորոշ ակնկալիքներ ունի, ինչով էլ վնասում է ենթակաների արդյունավետ աշխատանքին։ Որպես կանոն՝ ենթակաները լավագույնս պատկերացնում են, թե ինչ են ակնկալում իրենցից»³⁵։

Չանտեսենք նաև կառավարման սուբյեկտ–կառավարման օբյեկտ փոխհարաբերության բնույթը. նկատի ունենք փոխադարձ ազդեցության հանգամանքը, ինչից բխում է, որ նույն այդ «Պիգմալիոնի ազդեցությունը» գործում է նաև հակառակ ուղղությամբ։ Ինչպես առհասարակ մարդկային տարատեսակ հարաբերություններում, կառավարման մեջ ևս ամեն ինչ փոխադարձ է։ Չէ՞ որ ենթականերն էլ իրենց ակնկալիքներն ունեն ղեկավարից և, վերջիվերջո, ըստ այդմ հարմարեցնում են սեփական վարքագիծը, ղեկավարի և ամբողջ կազմակերպության հանդեպ ձևավորում են իրենց դիրքորո-

³³ Տե՛ս **Кови С.**, *Лидерство, основанное на принципах* / Пер. с англ., М.: "Альпина Бизнес букс", 2008, էջ 246: **Грин Р.**, 48 законов власти / Пер. с англ., М., 2002, էջ 652: **Шейнов В.**, *Искусство управлять людьми*. М., АСТ, 2008, էջ 152 – 162: **Goleman D.**, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York, 2007, էջ 277 – 279:

³⁴ **Livingston J.S.**, Pygmalion in Management // *Harvard Business Review*, September-October 1988, p. 3.

³⁵ Անդ, էջ 4:

շումը: Մասնավորապես, ինքնին հասկանալի է, թե որքան ավելի պատրաստակամ և արդյունավետ են գործում այն ենթակաները, որոնք լիովին համոզված են, որ իրենց ղեկավարը իր տեղում է, գիտե ամեն մեկի արժանիքները, ցանկանում և կարողանում է յուրաքանչյուրին գնահատել ըստ արժանվույն:

Այս «Պիգմալիոնի ազդեցության» հանգամանքը մեծ տեղ է գրավում XXI դարի կառավարչի վճռորոշ հատկության, այն է՝ ոչ միայն վարչարար, կազմակերպիչ, վերահսկիչ, այլև մարդկանց առաջնորդ լինելու առումով: «Շիտակ առաջնորդը, – նկատում է ամերիկացի առաջատար տեսաբաններից Ուորեն Բենիսը, – իր ենթակաների մեջ հակված է տեսնելու նրանց լավագույն կողմը: Առաջնորդը գիտե, որ մարդիկ փոխվում են, զարգանում: Եթե դուք նրանցից մեծ ակնկալիքներ ունեք, նրանք կարդարացնեն դրանք»³⁶: Իհարկե, նույն հեղինակն արդարացիորեն ավելացնում է, որ հարկավոր է նաև իրատես լինել, իր լեզվով ասած՝ «ձգել, բայց չկտրել» (stretch, don't strain), քանի որ ամեն ինչ չափի մեջ պիտի լինի: Չափազանցված ակնկալիքները, չհիմնավորված պահանջները այլ բան չեն, փաստորեն, քան «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» իմաստուն սկզբունքի խախտման տեսակներից մեկը: Իսկ նման խախտումից զերծ լինելու, «հաղթանակ – հաղթանակ» սկզբունքը «հաղթանակ – պարտության» վերածելուց խուսափելու հիմնական պայմանը փոխադարձ ըմբռնման և վստահության լիակատար ապահովումն է: Այդ դեպքում միայն փոխադարձ ակնկալիքները կլինեն միանգամայն հիմնավոր և արդարացի:

Այսպիսով՝ «հաղթանակ – հաղթանակ» սկզբունքի գործադրման այս հիմնական պայմանները, կարծում ենք, անհրաժեշտ են նաև XXI դարի կառավարաբանության թվարկված մյուս բնութագրերի փաստացի մարմնավորման համար: Իսկապես, երկուստեք հաղթանակի տրամադրվածությամբ է միայն հնարավոր կազմակերպության ներսում արմատավորել ընդհանուր նպատակի զգացողություն, առավելագույնս նույնացնել կազմակերպության և անհատի շահերն ու ակնկալիքները, մղել աշխատակազմի բոլոր անդամներին ստեղծագործական համամասնակցության, ապահովել աշխատանքի բնույթի և աշխատողի անհատական առանձնահատկությունների ներդաշնակություն, ինքնուրույնություն և նախաձեռնողականություն ծավալելու ասպարեզ և հնարավորություն, փոփոխություններին հարմարվելու ճկունություն:

Հավելենք, որ բոլոր այս դատողությունները, իհարկե, վերաբերում են կառավարման մասին գիտությանն առհասարակ, առանց ազգամշակութային առանձնահատկությունների հաշվառման: Իրականում վերջիններս առկա են նշված գրեթե բոլոր դատողություններում՝ սքողված: Բանն այն է, որ կառավարաբանությունն ավանդաբար ամերիկյան «արտադրանք» է, առաջատար տեսաբաններն ամերիկացի հեղինակներ են, այնպես որ, առերևույթ վերագալիս թվացող հարցադրումները հիմնականում կառուցվում են ըստ միջին ամերիկացուն բնորոշ վարքագծի: Մինչդեռ XX դարի վերջը նշանավորվեց ազգային մենեջմենթների յուրատեսակ շքերթով. ծավալուն գրականություն կա՝ նվիրված ճապոնական, չինական, հնդկական, սկանդինավյան, հոլանդական և կառավարման շատ այլ համակարգերի վերլուծությանը: Սա առանձին քննարկման առարկա է, նշենք միայն երկու հանգամանք: Նախ՝ հայկական կառավարաբանությունը ևս կայացման փուլում է, եթե հաշվի առնենք, որ հրատարակվում են հայերեն բնագիր աշխատություններ, որտեղ, ընդ-

³⁶ Bennis W., On Becoming a Leader. New York: Bacis Books, 2009, p. 194.

հանուր (ամերիկյան) մենեջմենթի հայկականացման հետ միաժամանակ, հիմնավորվում են զուտ հայկական վարվելակերպի առանձնահատկություններն արտացոլող հարցադրումներ, մասնավորապես՝ արդիականության ոսպնյակով դիտարկվում և արժեքավորվում է հայ կառավարչական մտքի պատմությունը: Երկրորդն այն է, որ կառավարաբանության ազգամշակութային կողմի շեշտադրումը, շնորհիվ մեթոդաբանական, աշխարհայացքային բնույթի հետազոտությունների առատացման, հաստատապես դառնալու է XXI դարի կառավարաբանության հարացույցի անկապտելի մասը:

ВАЛЕРИЙ МИРЗОЯН

Профессор кафедры „Менеджмента” АГЭУ,
доктор философских наук

Принцип “победа – победа” в парадигме менеджмента XXI века.– Наука как постоянно развивающаяся система знаний проходит через смену определённых парадигм. В статье анализируются некоторые черты парадигмы менеджмента XXI века, отмеченные рядом теоретиков, затем обосновывается важность добавления основных характеристик парадигмы принципом “победа – победа”. Предлагаются также основные условия успешной реализации данного принципа, в частности, необходимость обеспечения субъектом управления адекватной мотивации у объекта управления – исполнителя, атмосферы взаимного доверия между ними, готовности идти на разумный компромисс.

Ключевые слова: научная революция, парадигма менеджмента XXI века, принцип “победа – победа”, разумный компромисс, адекватная мотивация, взаимное доверие.
JEL: A11, M14, Z19

VALERI MIRZOYAN

Professor at the Chair of „Management” at ASUE,
Doctor of Philosophy

The «Win – Win» Principle in the 21st Century Management Paradigm.– Science as a system of permanently developing knowledge transforms from one paradigm to another. The article discusses the XXI century management paradigm features, which were already analysed by preceding theorists. The author underlines the importance of the «Win – Win» principle and states some conditions for its effective application. In particular, it is necessary, that managers use adequate motivation for employees, create an atmosphere of mutual trust between two sides. There must also be readiness for mutual concessions, effective interaction, aspiration for reciprocal understanding, etc.

Key words: scientific revolution, 21st century management paradigm, «Win–Win» principle, adequate motivation, reasonable, atmosphere of trust, compromise.
JEL: A11, M14, Z19