

ԱՌԱՋՆՈՐԴՄԱՆ ՓԻԼԻՍՈՓԱՅՈՒԹՅՈՒՆ (նախնական դիտարկումներ)

Վալերի Միրզոյան

*փիլիսոփայական գիտությունների դոկտոր, պրոֆեսոր,
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի
Կառավարման ամբիոն*

Առաջնորդման երևույթի հայ առաջին տեսաբան Եզնիկ Կողբացու հայացքների նորովի դիտարկումը մեզ հիմք է տալիս նրան համարելու նաև առաջնորդման նորագույն տեսություններից մեկի՝ «սպասարկող առաջնորդման» նախահայրը¹։ Եվ, կարծում ենք, Ե. դարի հայ փիլիսոփայի վաստակը հարկ է հիշեցնել ոչ միայն այլազգիներին (որոնց անտեղյակությունը, ամենից առաջ, մեր՝ հայկական մշակույթի ինքնամատուցման և հանրաճանաչեցման համար պատասխանատու մտավորականներիս, մեղավորությունն է), այլև որոշ հայ քաղաքագետների, որ անհարկի գործածության մեջ են «լիդերությունը»։ Մերժելին հասկացության բացային արտահայտությունը չէ սոսկ (քեպետ հատկապես հայերեն «առաջնորդ» բառն է մեկեն բացահայտում երևույթի էությունը, այնինչ փոխառու լեզվում «leader» բառի համեմատաբար լայն ընդգրկումը երբեմն իմաստային շփոթ է գոյացնում)², այլ սեփական տեսական ժառանգության մոռացումը (որի զաղափարածին ներուժը ստեղծագործաբար չօգտագործելը հավասարազոր է անդարձ կորստյան), որպես դրա հետևանք՝ օտար զաղափարների կույր յուրացումը՝ սեփական ազգամշակութային առանձնահատկությունների անտեսմամբ։ Միով բանիվ, «առաջնորդումը» հայ փիլիսոփայական մտքի ընդոծին թեմաներից է, և ընդհանուր խնդիրները, տարատեսակ հայեցակարգերն ու տեսությունները վերլուծելիս չմոռանանք հայացք նետել սեփական անցյալին։

Առաջնորդման փիլիսոփայական ուսումնասիրության հանդեպ ներկա հարաճուն ուշադրությունն արտացոլումն է XXI դարի կառավարաբանական հարացույցի ուրվագծման հրամայականի։ Ինչպես հայտնի է, XX դարի սկիզբը նշանավորվեց «գիտական մենեջմենթի» հեղափոխիչ ազդեցությամբ, արտադրության մեջ և հանրային կյանքի մյուս ասպա-

րեզնեքում ռացիոնալ կազմակերպման սկզբունքների ներդրմամբ, ինչը նշանակում էր անհատի վարքագծի ենթարկում համակարգի գործառության տրամաբանությանը: Մակայն XX դարի վերջին ակնհայտ դարձավ (ցայտուն ձևակերպվեց հետադիմական փիլիսոփայության դրույթներում), որ կառավարման գերկենտրոնացումը, կազմակերպության (հասարակության) շարքային անդամի վարքի անվերապահ ենթարկումը համակարգի գործառության տրամաբանությանը, նույն այդ անդամի (և քաղաքացու) ձեռնածուական կարգավորումը տեխնիկական նորագույն միջոցներով, առհասարակ մարդկանց սոցիալական վարքի շահամիտումը «տնտեսական մարդու» կադապարին հարմարեցնելը բնավ էլ համարժեքորեն չեն արտահայտում իրողությունը, դարձել են անարդյունավետ: Նոր առաջնորդի և նորովի առաջնորդելու պահանջն առավել կրկնվող հարցադրումն է. «Մեր տնտեսության, մեր հասարակության, մեր մոլորակի, մեր հոգիների առողջությունը կոչ է անում նոր և համընդգրկուն առաջնորդման տեսակի»:

Կառավարաբանական և քաղաքագիտական գրականության մեջ «առաջնորդ» հասկացությունը սահմանվում է «կառավարիչ» («մենեջեր», «պետ», «դեկավար», «տնօրեն») հասկացությունից տարբերակելու եղանակով: Կառավարիչը հենվում է իրավունքի ուժի վրա, ենթակաների վրա ազդում առավելապես վարչաիրավական լծակներով: Առաջնորդը հենվում է հեղինակության, վայելած հարգանքի, վստահության վրա: Կառավարիչը հրամայում է, պահանջում, կարող է պատժել, առաջնորդը համոզում է, ուղղորդում, ոգևորում: Մա է տարածված ըմբռնումը⁴, և ճիշտ է արտահայտում մարդկանց համակեցության, համատեղ գործունեության երկու կողմը՝ գործաբանական և միջանձնային: Այդուհանդերձ, այսօրիակա տարբերակումը երբեմն հասցվում է անհիմն հակադրության: Կառավարիչը վարչարար է, առաջնորդը՝ նորարար, առաջինը կողմնորոշված է դեպի համակարգը և կառուցվածքը, երկրորդը՝ դեպի մարդիկ, «կառավարիչը պատճենն է առաջնորդը՝ բնօրինակը», առաջինը կատարող է, երկրորդը՝ կատարելագործող, կառավարիչն ընդունում է առկա վիճակը, առաջնորդը՝ մարտահրավեր նետում դրան, «կառավարիչը հարցնում է «ինչպես» և «երբ», առաջնորդը՝ «ինչ» և «ինչու», առաջինը մոտակա խնդիրներն է տեսնում, երկրորդը՝ հեռահար և այլն.

այսպես ամփոփի շարադրելով գրականության մեջ ընդունված տարբերությունները՝ առաջնորդման ուսումնասիրության ճանաչված տեսաբան Ուորրեն Բենիսը դրանք գնահատում է որպես «վիրխարի և վճռորոշ»։ Իհարկե, մենք էլ ենք տարբերակում այդ երկուսի հանրային դերակատարումները, բայց, ինչ-որ չափով բառախաղի նմանվող, երբեմն՝ գավեշտական տարբերակումները՝ չպետք է ստվերեն երևույթի էությունը։ Մեզ համար էականն առաջնորդի կառավարչական գործունեությունն է՝ առաջնորդումը։ Այնպես որ, չհորանալով առկա մեկնաբանությունների մեջ, կկոդմնորոշվենք այն վարկածով, որ լավ կառավարիչը նաև առաջնորդ է, այլ կերպ ասած՝ առաջնորդումն ինքնին կատարյալ կառավարչի գործառույթներից է։ Ամեն մի ասպարեզում, մարդկանց ջանքերի համադրման բոլոր իրավիճակներում (ինչպես նաև, ի դեպ, կենդանական աշխարհում, ասենք՝ գայլերի ոհմակն առաջնորդելիս) առաջնորդը կոչված է իրականացնելու որոշակի կառավարչական գործունեություն՝ ուղղված տվյալ հանրույթի բնականոն գործառությունն ապահովելուն։

Ընդունված է «առաջնորդում» երևույթն ածանցել «իշխանության» ըմբռնումից։ Եվ, իսկապես, չի կարող լինել առաջնորդ՝ զուրկ մարդկանց վրա ազդելու, վարքը ուղղորդելու հնարավորությունից, թեպետ ամեն իշխանավոր չէ, որ նաև առաջնորդ է։ Իշխանությունը, դասական ըմբռնմամբ (Մաքս Վեբեր), անհատի (խմբի) հնարավորությունն է՝ տվյալ հանրույթի (կազմակերպության) շրջանակներում իրականացնելու սեփական կամքը (իշխանությունն օրինական է, եթե իշխյալները ընդունում են իշխանավորին և կամովին հնազանդվում, և, համապատասխանաբար, անօրինական է, եթե պարտադրվում է նրանց)։ Առաջնորդումը անհատի կամքի (նպատակների, ցանկությունների) իրականացումն է ենթակաների և հետևորդների մտքի և վարքի նպատակամետ ուղղորդման միջոցով։

Կառավարաբանության շրջանակներում ըստ իշխանության գործադրման կերպի, այսինքն՝ այլոց ուղղորդված գործունեությամբ սեփական կամքն իրականացնելու որոշակի «տեխնոլոգիայի», տարբերակվում են անձնիշխանական, ժողովրդավարական և ազատական ոճերը։ Փոքր-ինչ այլ է առաջնորդման տեսակների տարբերակումը կառավարչական որոշում կայացնելու, գործարար հաղորդակցման, բախումների լուծման,

վերահսկողության իրականացման և կառավարչական այլ իրողություններում: Առաջնորդման երևույթի ընկալման տարբերություններն են ամրագրված «առաջնորդման ոճ», «առաջնորդման մոդել», «առաջնորդման տեսություն» հասկացություններում: Ինչ վերաբերում է «առաջնորդման փիլիսոփայությանը», ապա դա հիմնականում ներառում է առաջնորդի աշխարհայացքը, սովորաբար գրեթե նույնացվում է «գործարարության փիլիսոփայությանը», «գործարարության բարոյագիտությանը», կամ էլ առավել նեղացվում է մինչև «գործարարության վարվելակերպ»:

Որպես որոշակի վարքագիծ, նպատակադրումների իրագործում, միջանձնային փոխհարաբերությունների կարգավորման տեսակ առաջնորդումը հանգամանորեն նկարագրված և բավարար չափով տեսականացված է մասնագիտական հրապարակումներում: Փիլիսոփայական դիտարկումը սկսվում է, երբ փորձ է արվում պարզելու, թե ինչո՞ւ է առաջնորդն ընտրում այս կամ այն վարվելակերպը, ինչո՞ւ է կայացնում ռազմավարական բնույթի հատկապես տվյալ որոշումը (մերժելով մյուս հնարավորությունները), ի՞նչ արժեքային համակարգով է ուղղորդվում և այլն: Ուշագրավն այն է, որ եթե առաջնորդման ավանդական տեսությունները («մեծ անհատների», «անձնական գծերի», «իրավիճակային» և այլն) առավելապես նկարագրական են, ապա նորագույն տեսությունները («փոխակերպումային», «սպասարկման», «ազատագրող» և այլն) բնութագրվում են փիլիսոփայական բնույթի հարցադրումներով: Քանի որ կառավարման էությունն այլոց վարքի նպատակամետ ուղղորդումն է, աշխատանքի կատարում ուրիշների միջոցով, ապա հիմնարար հարցադրումը, կարծում ենք, այն է, թե առաջնորդն ինչպես է ընկալում սեփական անելիքը, իրավունքների և պարտականությունների հարաբերակցությունը, ինչպես է ընկալում մյուսներին, ինչ տեղ է նրանց հատկացնում նպատակի և միջոցի, իրավական և բարոյական լծակների, վստահության և վերահսկողության հարաբերակցության և ընդհանրական բնույթի այլ խնդիրների լուծման մեջ: Կարելի է ասել, որ «առաջնորդման փիլիսոփայությունը» առաջնորդ-հետևորդ (ենթակա) կառավարչական համակարգում կողմերի դիրքի և դերակատարման ընդհանրական իմաստավորմանն ուղղված հայացքների, դատողությունների, տեսական ընդհանրացումների ամբողջությունն է:

Եթե փորձենք ուրվագծել առաջևորդի՝ հանրայնորեն ցանկալի (իդեալական) տիպարը և, այնուհետև, որոշակիացնենք ըստ հանրային իրողության, ապա, փիլիսոփայական առումով, հարկ է քննարկել, թե առաջևորդի դերին հավակնողի մտածելակերպին որքանով են հարագատ նպատակի և միջոցի, հնարավորության և իրականության, որոշակիության և անորոշության, կայունության և փոփոխականության, մասի և ամբողջի հարաբերակցության դիալեկտիկական ըմբռնումները և ինչպես են դրանք դրսևորվում նրա գործելակերպի մեջ:

Առաջևորդումը որպես նպատակադրում: Առաջևորդել՝ նշանակում է կանխատեսել ապագան և, ըստ այդ, հիմնավորել համատեղ գործունեության նպատակադրումը: Առանց նպատակի չի կարող լինել արդյունավետ որևէ գործողություն. նպատակն ապագայի որոշակիացումն է որպես հստակ անելիք: Առաջևորդման հանգուցային օղակը նպատակին առնչվող կառավարչական որոշման կայացումն է, որն էլ ուղղորդելու է մարդկանց հավաքական կամքը և եռանդը: Նպատակադրման որակով է առաջևորդը դառնում այդպիսին, առանձնանում մյուսներից. որոշում կայացնելով՝ նպատակը նշելով, անձը դառնում է առաջևորդ, որոշումն իրականացնողները՝ հետևորդ և ենթակա: Ամերիկյան կառավարաբանության ևահապետ **Փիթեր Դրաքերը** գուր չի շեշտում, թե «առաջևորդը և կեղծ առաջևորդը («misleader») միմյանցից տարբերվում են իրենց նպատակադրումներով»¹⁰: Իհարկե, երբեմն տասնամյակներ են հարկավոր լինում նրանց հետահայաց տարբերակելու:

Իսկ ի՞նչ է ընկած նպատակադրման, այլ կերպ ասած՝ ցանկալի ապագայի ուրվագծման հիմքում: Ապագան, որպես հնարավորության վերածում իրականության, միաժամանակ և՛ որոշակի է, և՛ անորոշ: Որոշակի է այնքանով, որ մարդկային իմացությունը հիմք է տալիս ճանաչելու իրերի օրինաչափ զարգացումը, զանազանելու պատճառահետևանքային կապերը, գլխավոր միտումները և մեր նպատակադրումը խարսխելու օրինաչափության վրա: Ապագան անորոշ է, քանի որ գոյություն ունի պատահականություն, չեն բացառվում հիմնական հունից առարկայական և ենթակայական պարագաներով շեղումները: Արդ, նպատակադրման համար լոկ գիտելիքը բավարար չէ. առաջևորդի մտածելակերպի և գործելակերպի հարացույցում պետք է ամրագրված

լինի օրինաչափության և պատահականության դիալեկտիկան, ապագայի ձևավորման մեջ որոշակիության և անորոշության կապի, հնարավորի և անհնարի հարաբերակցության, հավանականի և անհավանականի անջրպետի ըմբռնումը և այլն: Նպատակադրման մեջ բացարձակ հավաստիության և ռիսկի լիակատար բացառման ձգտող առաջնորդն անխուսափելիորեն հիասթափեցնում է հետևորդներին, ավելին, ըստ որոշ տեսաբանների, այդպիսիք ուղղակի վնասակար են, կազմակերպության և ողջ հանրության կենսագործունեության խոչընդոտ¹¹:

Առաջնորդումը որպես կայունության կառավարում: Շիտակ առաջնորդը ոչ թե վերացական կարգախոսներ է առաջադրում, այլ իրագործելի նպատակներ, ուստի և, միաժամանակ, առաջնորդը ստեղծում է դրանց կենսագործման որոշակի կառուցվածք, դրանով կազմակերպվածություն հաղորդում իրեն հետևող հանրային: Հասկացային խնդիրն առաջնորդի գործելակերպում կայունության և փոփոխականության հարաբերակցության ճիշտ ապահովումն է: Ինքնին հասկանալի է, որ հեղհեղուկ, շարունակ փոփոխվող կառուցվածքը պիտանի չէ արդյունավետ գործունեության համար, բայց և չափազանց կոշտ կառուցվածքը ևս խոչընդոտի է վերածվում, նաև միտում է դրսևորում ինքնաբավ դառնալու, հանգեցնում դիվանակալացման (բյուրոկրատացում): Փոփոխության անհրաժեշտությունն անտեսող, առավել ևս հասունացած փոփոխություններին դիմադրող ամեն մի համակարգ վերջիվերջո փլուզվում է: «Կայունություն և առաջընթաց» սա էր Օգյուստ Կոտսի մշակած «նոր ընդհանուր փիլիսոփայության» հիմնաբարերից մեկը. կայունությունը առաջընթացի հիմնական պայմանն է, առաջընթացը՝ կայունությանն անհրաժեշտ նպատակը¹²:

Առաջնորդի համար կայունությունը հիմք է ու միջոց ապագան կանխատեսելու, ուստի և նույն առաջընթացը կայուն կառավարելու համար: Ապագան ներկայի շարունակությունն է, ուստի ներկայի իմացությունը հիմք է գալիքի ձևավորումը կառավարելու: Եթե կայունությունը, որպես միջոց, կարող է կամրջել ներկան ու ապագան, ապա կայունությունը, որպես ինքնանպատակ, կարող է խոչընդոտել ապագայի ձևավորմանը: Կայունությունը որպես զարգացման պայման ու հիմք պիտի ընկալվի հանրային կյանքի կառավարմամբ զբաղվածների համար,

լինի ոչ թե արտաքուստ թելադրված «կանոն», այլ գիտակցված արժեք: «Պետական մտածողություն» ընդհանուր ձևով չտարբերակված գործածվող (սակայն զանազան միջոցառումների ժամանակ որոշ պետական այրերին բավական շոայլորեն շնորհվող) հասկացության կարևոր բնութագրիչներից մեկը կայունության այդօրինակ ապահովումը պիտի լինի որպես մտածելակերպի բաղադրիչ և գործելակերպ: Կայունություն՝ ո՛չ ի հաշիվ առաջընթացի, ո՛չ զարգացման արգելակման կամ խաթարման ձևով:

Կայունության և փոփոխականության դիալեկտիկայի անտեսումը հանգեցնում է երկու ծայրահեղության. առաջնորդը իր կառավարչական գործունեությամբ կա՛մ ուժեղացնում է իշխանության ուղղաձիգը, գերկենտրոնացնում կառավարումը (պետական բյուրոկրատիան անխոչընդոտ ինքնավերարտադրման լայն հնարավորություններ է ստանում), կա՛մ կատարում է անհիմն փոփոխություններ, վերաձևումներ (երբեմն կանխավ՝ «բարեփոխում» հռչակվելով): Այս երկու ծայրահեղությունների հանգամանքը միանգամայն տեղին է դարձնում «ոսկի միջինին» կոչ անող հետևյալ հորդորը. «Կառավարիչների և առաջնորդների մեծ մասը քիչ է հետաքրքրված իրենց գործունեության բուն էությամբ, այն է՝ կայունության կառավարմամբ»¹³: Իսկ այս խնդիրը, ինչպես քննարկեցինք, ներդաշնակ լուծում է ստանում միայն նպատակի և միջոցի ճիշտ հարաբերակցության պայմանով:

Առաջնորդումը որպես սպասարկում: Կողբացու հիմնարար ըմբռնումներից մեկն է՝ առաջնորդը հավատարիմ ծառայի նման է թագավորում¹⁴: «Լավ առաջնորդն ամենից առաջ ծառա է» (A good leader is primarily a servant). սա էլ, ինչպես եզվեց, «սպասարկող առաջնորդման» փիլիսոփայական հենքն է¹⁵: Առաջնորդի գերխնդիրը ընդհանուր նպատակների հասնելն է՝ հանրային անդամների շահերին ծառայելով, նրանց բարեկեցությունն ապահովելու ճանապարհով: Սպասարկու առաջնորդը բաց է մատչելի, առավելություն չունի մյուսների հանդեպ իր գրաված դիրքի առումով: Որպես հոգատար խնամակալ՝ սպասարկու առաջնորդը օգնում է մյուսներին լուծելու միջանձնային և գործարար հաղորդակցմանն առնչվող խնդիրները, հարթում՝ բախումները, ապրումակցման (էմպատիա) հզոր հատկության շնորհիվ՝ կարողանում է ուշադիր ունկնդրել

ենթականերին և հետևորդներին, զգալ և կանխել անգամ չարտահայտված ցանկությունները:

Նկարագրական բնույթի այս ըմբռնմանը (ինչպես նաև դրա տեսական հիմնավորմանը) պակասում է մի էական հանգամանք: Առաջնորդն այդպիսին կարող է լինել, եթե ունակ է ոչ միայն իշխելու (սեփական կամքն իրականացնելու՝ հատուկ այլոց շահերի պաշտպանության), այլև ենթարկվելու: Իսկ նման հեռավորությունը իրականություն է դառնում ոչ թե սուսկ տվյալ անհատի անձնային հատկությունների շնորհիվ, այլ ամենից առաջ հանրային իրողության յուրահատկությունների: Իշխանավոր առաջնորդը կարող է լինել նաև հնազանդ կատարող, ուրիշի կամքին ենթակա միայն «ճիշտ», «իդեալական» պետության պայմաններում: Արիստոտելն է տակավին բնութագրել այդ իդեալական պետությունը. ոչ որպես պլատոնյան «լավագույների կառավարման», այլ «լավագույն օրենքների» համապարտադիր ենթարկման, «հավասար օրինապահության» վիճակ. «Հեղիանուր առմամբ՝ քաղաքացին նա է, ով մասնակից է թե՛ իշխելուն և թե՛ հնազանդվելուն.... Պետական լավագույն կարգի պայմաններում քաղաքացին նա է, ով ունակ է և ցանկանում է ինչպես ենթարկվել, այնպես էլ իշխել՝ դրսևորելով անհրաժեշտ առաքինություններ»¹⁶:

Առաջնորդի այդօրինակ՝ այլոց կամովին ենթարկվելու առաքինությանն անդրադարձել է Նիկոլո Մաքիավելին, դրա դրսևորմանը տալով ամբողջ հանրության բարոյական առողջության յուրատեսակ սոցիալփիլիսոփայական բնութագրիչի նշանակություն. «Հոռմի քաղաքացիները, փառքի հանդեպ սիրով հանդերձ, երբեք իրենց համար նվաստացուցիչ չեն համարել այսօր ենթարկվել նրան, ում երեկ հրամայել են, և ծառայել որպես հասարակ զինվոր այն գործում, որի պետն են եղել բոլորովին վերջերս»¹⁷: Մաքիավելիի մտքի շարունակությունը, թե «այս սովորության ամբողջովին հակասում է ժամանակակից քաղաքացիների հայացքներին, սովորություններին և ըմբռնումներին»¹⁸, արդարացի է, անտարակույս, ոչ միայն XVI դարի Վենետիկի, այլև XXI դարի հանրության համար: Իսկ սա արդեն խիստ կասկածելի է դարձնում արդի պայմաններում սպասարկման գաղափարի իրական լինելը, որքան էլ իշխանավորներն իրենց մատուցեն որպես «հանրության ծառա»:

Սպասարկող առաջնորդմանն առնչվող այլ նրբությունն էլ կա, որը նկատել է Դենիել Գոլմանը: Անտարակոյս, համաձայնում է նա, հետևորդներին և ենթականերին ամեն ինչում ընդառաջ գնացող, վստահող, ոգևորող առաջնորդը համապատասխան վերաբերմունք է ստանում ի տրիտուր՝ եռանդուն աշխատանք, նախաձեռնողականություն, փոխադարձ վստահություն: Բայց այդօրինակ սպասարկումը որոշակի սահմանից չպետք է անցնի. «Անհանդուրժելի է, երբ առաջնորդն սկսում է ծնողի պես, ենթականերին գերծ պահել բոլոր տեսակի լարվածություններից և սթրեսից. չէ՞ որ նրանց ճկունությունը մեծանում է հատկապես աշխատանքի ընթացքում անխուսափելիորեն առաջացող տարատեսակ անհարմարավետությունները հաղթահարելիս: Հեռատես առաջնորդը չափազանց լարվածության պարագայում կփորձի գործել որպես անվտանգության խարիսխ (եթե դա հնարավոր է) կամ էլ առնվազն այնպես կանի, որ պայմանները չվատթարանան»¹⁹: Այս ծայրահեղ խնամակալության վտանգը հատկապես վերաբերում է պետություն-հանրություն փոխհարաբերությանը, երբ, մի կողմից՝ պետությունն է ինքն իրեն մատուցում որպես հասարակության անդամների բոլոր հոգսերը հոգալու պատրաստ գոյացություն, մի իսկական թոմասսիզմյան Լեվիաթան, մյուս կողմից՝ քաղաքացիների մեջ սերմանվում է «ետատիզմ» (ֆրանսերեն «Etat»՝ «պետություն» բառից)՝ ամեն ինչ պետության վրա բարդելու հոգեբանություն՝ դրանից բխող սեփական անգործունյա վարքագծի ինքնարդարացման փիլիսոփայությամբ:

Առաջնորդումը որպես ինքնամատուցում: «Առաջնորդ դառնալու մասին» գրքում Ուորրեն Բենիսը արձանագրում է. «Մեր կյանքի պարադոքսներից մեկն է այն, որ լավ առաջնորդները վեր են բարձրանում ի հեճուկս իրենց թերությունների, այնինչ վատ առաջնորդները բարձրանում են շնորհիվ իրենց թերությունների»²⁰: Այս արտառոց երևույթը, որ անբաժան չէ նաև հայաստանյան կյանքից, մասամբ, կարծում ենք, բացատրվում է նրանով, թե ինչպես է առաջնորդը (ապագա առաջնորդը) իրեն մատուցում հանրությանը: Մեր հեքիաթի հերոսը մի՞թե դրոշը բարձր չէր պահում՝ «Անհաղթ հերոս Քաջ Նազար, որ մին զարկի՝ ջարդի հազար», հետո էլ չէր մոռանում իրադարձություններն իրեն համար շահեկան լույսով մեկնաբանել: Անձի ինքնամատուցման սոցիալ-հոգեբանական

նշանակության մասին զարմանալիորեն դիպուկ դիտարկում ունի Վահրամ Փափագյանը. նույնիսկ դա անվանել է «Հանճարի օրենք»: Մարդ կա մի փոքր շերտիք ունի, նկատում է Փափագյանը, բայց այնքան է իրեն բարձր գնահատում, հավակնոտ մատուցում շրջապատին, որ, ի վերջո, մյուսներն էլ են ընդունում նրա ուռնացված արժանիքը: Բայց ահա իսկապես բազմաշերտի մարդը իրեն բնավ էլ այդպես բարձր չի գնահատում նույն այդ բազմաշերտության պատճառով²¹: Ահա և միջակությունները, որպես կանոն, դուրիս հայտնվում են վերևում, իսկ օժտվածները՝ հազվադեպ:

Հնարավոր է, իհարկե, առաջնորդ դառնալ պատահականորեն, հանգամանքների բերումով, բայց դառնալուց հետո առաջնորդն իր դիրքը պահպանելու համար հարկադրված է հետևորդների վրա մշտապես ազդելու՝ սեփական կամքն իրականացնելու նպատակով: Ինքնամատուցումն ազդեցության միջոցներից է, և առավել կարևոր է, երբ անձը ձգտում է քաղաքական առաջնորդման: Իհարկե, բուն այս ձգտումի հիմնավորվածությունն առանձին քննարկման խնդիր է: Կան դեպքեր, երբ հարկ է լինում համաձայնելու ամերիկացի սոցիալական հոգեբան Աբրահամ Մասլոուի ախտորոշմանը. «Այն, որ մարդը չի ձգտում առաջնորդելու, նրա օգտին է խոսում: Միևնույն անհատի ձգտումը՝ գրավելու հրամանատարական դիրք, պետք է մեզ նախազգուշացնի, և կարող է վկայությունը լինել այդպիսի դերին նրա անհամապատասխանության մասին»²²: Այդուհանդերձ, ոչ մի առաջնորդ չի կարող հաշվի չառնել հանրությանը որոշակիորեն մատուցվելու խնդիրը: Ոչ միայն և ոչ այնքան առաջնորդության հավակնողի գաղափարները, ծրագրերը, հատկությունները, անձնական վարքը, առանձնաշերտի (քարիզման), ընտանեկան կյանքը, հրապարակային խոսքը, որքան դրանց պատշաճ «փաթեթավորումն» ու մատուցումը համապատասխան թիրախ-հանրությանը ղարձել են գովազդի, քաղաքական շուկայի սակարկության, հանրային կապերի կառավարման (PR) առարկա²³:

Առաջնորդումը որպես առաջնորդի ինքնավերարտադրում:
«Շնորհությունների մեջ ևս մենք մնացինք նույն ասիացիները, ինչպես որ ասիացիներ ենք ամեն բանի մեջ... Ժողովուրդը, ընտրողը չէ որ կարտահայտվի մեր մեջ, այլ իշխողները, երկիրը կառավարողները իրենց

ամբողջ ազդեցությունն ու իշխանությունը գործ դնելով ի նպաստ օրվա կառավարության և իշխող կուսակցության»²⁴։ Այլ է երկիրը, այլ է կառավարությունը, բայց Միմոն Ջավարյանի հարյուրամյա վաղեմության այս բնութագրումը, քաղաքացիական շիտակ հասարակության հիմնական խոչընդոտի անվանումը նույնն է, այն է՝ ստեղծվել է «մեկ կուսակցության հարատև իշխանություն», «տեսակ մը կուսակցական բռնապետություն»²⁵։

Ժողովրդավարական առաջնորդման ամենամեծ խոչընդոտը, իսկապես, իշխանությունն ընտրության ճանապարհով փոխելու անհնարինությունն է, այդօրինակ «հարատև առաջնորդությունը», ինքնավերարտադրվող վերնախավի պարտադրված առաջնորդումը։ Անձանց ու կուսակցությունների անվանումները չեն եականը, այլ դրանց հանրային դերակատարման որակով վերարտադրվող այն վիճակը, երբ հոշակված ազատությունները վերածվում են ժողովրդավարության ծաղրանկարի։ Փոխակերպումային բնույթի հայաստանյան հասարակությունը բազում հիմնախնդիրներ ունի լուծելու²⁶, դրա պարտադիր պայմաններից մեկն առաջնորդման որակական փոփոխությունն է։ Հին Աթենքում օստրակիզմի միջոցին էին դիմում. քվեարկությունը բացահայտում էր և ժողովրդի կամքով արտաքսման դատապարտում առավել հեղինակավոր այն առաջնորդներին, որոնցից հանրությունը բռնապետության հաստատման վտանգ էր տեսնում։ Հետխորհրդային շատ պետություններում անգամ քվեարկության կարիք չկա. հարատև առաջնորդումը, բռնապետի վերածված առաջնորդի վերարտադրությունը հանրության համար բնավ էլ գաղտնիք չեն։ Մակայն օրենսդրական ճանապարհով իշխանափոխության հնարավորությունը փակվում է առաջնորդող վերնախավի «Թե տերը ես եմ՝ բակլան խաշած եմ ցանում» կենսափիլիսոփայությամբ՝ դրա բոլոր դրսևորումներով հանդերձ։ Իհարկե, այստեղ ևս հարկավոր է տարբերակված մոտենալ. մի բան է առաջնորդող անհատի և խմբավորման՝ սեփական անփոխարինելիության, գրեթե փրկչական առաքելության հանդեպ հավատը, մեկ այլ բան՝ իշխանությունից զրկվելու և հանցավոր գործունեության համար պատասխան տալու հեռանկարից վախը։

Առաջնորդումը քաղաքացիական մշակույթի համատեքստում: Եթե մեր նպատակը քաղաքացիական հասարակության բնականոն զարգացումն է, հանրային կյանքի բոլոր դերակատարների գործողությունների համադրումը, ազգային համերաշխությանը հիմնված և դրա զարգացմանը միտված առաջնորդման ապահովումը, ապա պիտի մտածենք «քաղաքացիական մշակույթի» զարգացման մասին (տարբերակելով «քաղաքական մշակույթից»):²⁷

Քաղաքական մշակույթը, որպես իշխանության հիմնախնդրից անանցվող արժեքային համակարգ, չի կարող չպարունակել հակասական տարրեր: Նոսքը իշխանության ձգտող հանրային տարբեր ուժերի, դրանց շահերի, նպատակադրումների, գործելակերպերի հակադրության և անգամ բախման մասին է: Քաղաքական նպատակադրումների շուրջ համախմբվածները ձեռնարկում են որոշակի քայլեր՝ իշխանություն նվաճելու համար: Քաղաքական մշակույթի՝ համեմատաբար նեղ հիմքով սոցիալականացմամբ «մենք»-ի և «նրանք»-ի բնականոն տարբերակումը որոշակի պայմաններում վերածվում է հակադրության և ապա՝ անհաշտ հակասության: Քաղաքական մշակույթը հիմնավորում է «Նպատակն արդարացնում է միջոցները» գործելակերպը: Իսկ սա նշանակում է նաև, որ քաղաքական անհանդուրժողականությունը ոչ միայն չունի ներքին արգելակներ, այլև միտված է վերածվելու քաղաքական ծայրահեղականություն: **Գարեգին Նժդեհը** «միջկուսակցական կատաղի պայքարը», փոխադարձ «կույր ատելությունը», «նեղսիրտ և իրարամերձ կոխվը» համարում էր հայոց ամենակործանարար աղետը²⁸: Իսկ սա խոր արմատներ ունի. «Կուսակցական հոգեբանությունը իր կառուցվածքին մեջ իսկ անհաշտ է գործակցութեան եւ համերաշխութեան գաղափարին, թէ՛ տեսականօրէն եւ թէ՛ գործնականօրէն: Անհաշտ է տեսականօրէն, որովհետեւ գործակցութեան մեջ կը տեսնէ անտեսումը, մոռացումը կուսակցութեան անունին, դերին ու փառքին..... Գործնականօրէն ալ կուսակցականը դժուարութեամբ կը հաշտուի գիշումի գաղափարին հետ որ անհրաժեշտ պայմանը կը կազմէ գործակցութեան»²⁹: Շատ սխալված չենք լինի, եթե ասեք, թե մերօրյա քաղաքական առաջնորդներին հարազատ է Հնկ. Բ. Փանջունու հավատոյ հանգանակը. «Ինչ որ ձեր նախապաշարյալ ու հետադիմական գանկերու համար տարօրինակ ու

անբացատրելի կ'երևա, մեր գիտական ուղեղներու համար շատ պարզ ու բնական է: Երևույթի գաղտնիքը նրանումն է, որ մե՛նք միայն կը գտնվինք ուղիղ ճանապարհի, օրինավորության շավղին, ճշմարտության գծին վրա և որովհետև ուղիղ, օրինավոր ու ճշմարիտ ճանապարհը չէ կարող երկու կամ երեք ըլլալ, անոք որ ճանապարհէն չեն քալեր՝ ինարկէ կը մոլորին խոտոր ուղիներու մեջ.... Չիք ուղղություն և ճշմարտություն արտաքո մեր կուսակցության»²⁰: Հարկավոր է հասկանալ, որ հայաստանյան հասարակությունը ընկզմվեց արմատական քաղաքական վերափոխումների հորձանուտն առանց բավարար քաղաքացիական մշակույթի: Դրանով է մասամբ բացատրվում, որ մեզանում հանրության մեծ մասը կարող է շատ արագ քաղաքականանալ, սակայն առանց ձևավորված քաղաքացիական գիտակցության վերափոխումների տրամադրության կտրուկ վերելքը բնավ էլ կառուցողական հունով չի ընթանում, իսկ վայրէջքը հանգեցնում է հանրության առավել պառակտմանը:

Ի տարբերություն քաղաքականի՝ քաղաքացիական մշակույթը հասարակությունն ամբողջացնող արժեքային համակարգ է, զերծ է քաղաքական մշակույթին բնորոշ անհանդուրժողականությունից: Այստեղ տիրապետող է ոչ թե ճշմարտության մենատիրումը, այլ գաղափարական բազմակարծության կանխադրույթը: Քաղաքական մշակույթի դիրքերից պետական իշխանությունը քաղաքականությամբ զբաղվողի նպատակն է, իշխանության իրականացումը ուղղված է այդ իշխանության վերարտադրությանը: Մինչդեռ քաղաքացիական մշակույթի դիրքերից պետական իշխանությունը հանրային ծառայություն է, ոչ միայն իշխելու իրավունք, այլև առաջնորդելու և կառավարելու պարտականություն: Քաղաքացիական մշակույթը, այսպիսով, պետության քաղաքացի-առաջնորդ է ձևավորում, ոչ թե սոսկ կուսակցական մարտիկ: Ուստի քաղաքական սոցիալականացումը կլինի լիարժեք և ներդաշնակ, եթե խարսխվի ոչ թե քաղաքական մշակույթի, այլ քաղաքացիական մշակույթի վրա, այլ կերպ ասած՝ ոչ թե մասի, այլ ամբողջի վրա: Միայն այդ պարագայում՝ քաղաքական դեկավարը, լինելով կուսակցականաորեն կողմնապահ («կուսակցական» հենց ստուգաբանվում է «կողմնապահ» իմաստով, ինչպես անգլերեն «party» բառի լատիներեն հիմքն է «մաս», «մասնակի» նշանակում) կկարողանա, այդուհանդերձ, զերծ մնալ փանջունիական ան-

հանդուրժողականությունից, լինել լիարժեք քաղաքացի և առաջնորդ: Քաղաքացիական մշակույթի շնորհիվ է հնարավոր առաջնորդի մեջ ձևավորել հովիտական մտածելակերպ՝ ի տարբերություն կուսակցական-հատվածական (սեգմենտալիստական) մտածելակերպի: Մասի և ամբողջի դիալեկտիկայի ըմբռնումը հիմք կարող է սան դառնալ սեփական կուսակցության բարոյական պատասխանատվությունն զգալու: Ճշտե՛ք՝ սա ոչ թե ողջ հասարակությունը ապակուսակցականացնելու անհեթեթ պահանջ է, կամ էլ մեկ-միասնական կուսակցություն դառնալու վտանգավոր հորդոր (հիշենք ԽՄԿԿ-ի մենատիրությունը), այլ լիարժեք քաղաքացի լինելու պայման: Քաղաքացիական մշակույթի հիմամբ սոցիալականացած անձն ընդունում է ուրիշների նմանօրինակ իրավունքը՝ լինելու կամ չլինելու կուսակցականորեն միակողմանի:

Քաղաքակիրթ ոչ մի հասարակություն չի կարող հստակ հեռանկար ունենալ առանց կուսակցությունների առաջնորդման: Այնպես որ խնդիրը ոչ թե կուսակցագերծումն է, այլ կուսակցությունների գլխավոր պարտականության ճշգրտումը՝ որպես քաղաքացիական մշակույթ ձևավորող հիմնական հաստատության: Եթե հասարակության քաղաքական համակարգի կառուցվածքը (հաստատությունների կազմը և հարաբերակցությունը) և գործառությունը (պետաիրավական ռեժիմը) ձևավորվում են առավելապես պետական իշխանությամբ, ապա քաղաքական համակարգի գաղափարական և վարքաբանական բաղադրիչները մեծապես պայմանավորված են կուսակցությունների գաղափարական նպատակադրումներով, ծրագրերով, գործունեության եղանակներով, բարոյական արժեքներով, առաջնորդների դավաճած փիլիսոփայությամբ և վարքուբարքով: Կուսակցությունները և նրանց առաջնորդները մասնակցում են հասարակության քաղաքական կյանքին ոչ միայն ընտրությունների ընթացքում, երբ ձևավորվում են իշխանության և կառավարման համապետական ու տեղական մարմինները: Կուսակցությունների դերակատարումը վճռորոշ է բովանդակ քաղաքական համակարգի ձևավորման և գործառության մեջ, կուսակցությունների գործելակերպով են պայմանավորված ոչ միայն պետական իշխանության բնույթը, այլև քաղաքական մյուս հաստատությունները, ազդեցիկ քաղաքական հոսանք-

ները, գերիշխող քաղաքական գաղափարները, հանրայնորեն նշանակալից քաղաքական գործողությունները:

ՀՂՈՒՄՆԵՐ

1. Տե՛ս V. Mirzoyan, Yeznik Koghbasti and the modern theory of Servant Leadership // Հանրային կառավարման հիմնախնդիրներ: Պրակ Ա., Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2013, էջ 303–315:
2. Եթե «առաջնորդը» ուրվագծում է միջանձնային հաղորդակցման որոշակի իրողություն (առաջնորդ – հետնորդներ /ենթականեր/ փոխհարաբերության առկայություն), ապա «leader» բառը նշանակում է նաև «ուղեցույց», «ջրհորդան», «հաղորդալար» և այլն:
3. C.C. Sidle, The Leadership Wheel. New York: Palgrave Macmillan, 2005, p. 213.
4. Տե՛ս W. Bennis, On Becoming a Leader. New York: Basic Books, 2009, p. 41–43; G.A. Goens, Soft Leadership for Hard Times. Lanham (Maryland): Rowman and Liilefield Education, 2005, p. 28–41; S.R. Covey, The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Free Press, 2004, p. 100–103, 121–123, 360–364; M.Z. Hackman, C.E. Johnson, Leadership: A Communication Perspective. Long Grove (Illinois): Waveland Press, 2004, p. 11–20; www.businessdictionary.com
5. W. Bennis, On Becoming a Leader, p. 43.
6. Ու. Բենիսը հարկ է համարում մեջբերել նաև Ուոլլես Սթիվենսի կարծիքը, թե կառավարիչները քառակուսի զլխարկ են դնում, իսկ առաջնորդները ստմբերո (W. Bennis, On Becoming a Leader, p. 42):
7. Ի դեպ, դրանում հեշտորեն համոզվում ենք նաև առաջատար կառավարաբանների խոսությամբ «առաջնորդ» («Leader») և «առաջնորդում» («Leadership») բառերը փոխարինելով «կառավարիչ» («Manager») և «կառավարում» («Management») բառերով (և հակառակը). ասույթի ամբողջական իմաստը նույնն է մնում: Տե՛ս Վ. Միրզոյան, Կառավարում և առաջնորդում // Հանրային կառավարման հիմնախնդիրներ: Պրակ Ա., Եր.: ՎՄՎ-Պրինտ, 2013, էջ 47–49:
8. Տե՛ս Մենեջմենթ / Յու. Սուվարյանի ընդ. խմբ., 3-րդ, լրացված և բարելավված հրատ., Եր.: «Տեսնեսագետ», 2009, էջ 350–365:
9. Տե՛ս հանգամանորեն В.А. Мирован, Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // «Вопросы философии», 2013, № 6, с. 4–15.
10. P.F. Drucker, People and Performance. New Delhi, 2004, p. 121.
11. Տե՛ս Л. Якокка. Карьера менеджера / Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991, с. 75–77; M. Maccoby, The Leader: A New Face for American Management. N.Y.: Simon and Schuster, 1981, p. 221–223; Ph.B. Crosby, Completeness: Quality for the 21st Century. N.Y.: Dutton, 1992, p. 100.

12. О. Конт, Дух позитивной философии // Западно-европейская социология XIX века: Тексты. М., 1996, с. 51. Հստ բնագրային ձևակերպումներից մեկի՝ «L'ordre pour base et le progrès pour but»:
13. C. Grey, The folly of change // World Business, 28 March 2006.
14. Տե՛ս Ե. Կողբացի, Եղծ աղանդոց, Եր.: Երևանի համալս. հրատ., 1994, էջ 259:
15. St' u J. W. Sipe, D. M. Frick, Seven Pillars of Servant Leadersip: Practicing the Wisdom of Leading by Serving. New York: Paulist Press, 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 Time, Develop Great Morale, and Improve Bottom-Line Performance. New York: Crown Business Publishers, 2004.
- Համարվում է, որ բուն «servant leadership» եզր առաջարկել է ամերիկացի փիլիսոփա Ռոբերտ Գրինլիֆը (տե՛ս R. K. Greenleaf, The Power of Servant Leadership. San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998) որի պատվին էլ ԱՄՆ Ինդիանա նահանգի Ուեսթֆիլդ քաղաքում ստեղծվել և գործում է «Greenleaf Center for Servant Leadership» հետազոտական կենտրոնը:
16. Аристотель, Политика // Сочинения в четырех томах. Т. 4. М.: Мысль, 1984, с. 471.
17. Н. Макнавелли, Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. М.: Мысль, 1996, с. 182.
18. Անդ:
19. D. Goleman, Social Intelligence. The New Science of Human Relations. London: Arrow books, 2007, p. 277-278.
20. W. Bennis, On Becoming a Leader. New York: Basic Books, 2009, 44.
21. Վ.Գ. Փափազյան, Հետադարձ հայացք, գիրք ներկրորդ // Երկեր 5 հատորով, հատ. 2, Եր.: Սով. գրող, 1981, էջ 131:
22. А. Маслоу, Маслоу о менеджмента / Пер. с англ., СПб: Евразия, 2003, с. 416.
23. St' u հանգամանորեն Ն. Ղուկասյան, Քաղաքական մարքեթինգ, Եր.: Տեսնեսագիտ, 2012, էջ 264-286; Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков / Отв. ред. Е.В. Егорова-Гантман. М.: Знание, 1994; Р. Салмон, Будущее менеджмента / Пер. с англ., СПб: Питер, 2004, с. 36-49; D. Goleman, Social Intelligence. The New Science of Human Relations. London: Arrow books, 2007, p. 82-101; M.Z. Hackman, C.E. Johnson, Leadership: A Communication Perspective. Long Grove (Illinois): Waveland Press, 2004, p. 253-259; A.N. Frymier, M.K. Nadler, Persuasion. Dubuque (Iowa): Kendall/Hunt, 2007, p. 185-201, 220-256; S. Leith, Words like loaded pistols: rhetoric from Aristotle to Obama. New York: Basic Books, 2012, p. 219-248.
24. Ս. Զավարյան, Ընտրություններու շուրջ // Երկեր, Եր.: Երևանի համալս. հրատ., 1991, էջ 129:

25. Անդ, էջ 103:

26. Տե՛ս Գ.Ա. Պողոսյան, Հայ հասարակությունը դարասկզբին, Եր.: Լուսաբաց, 2006, Գ. Պողոսյան, Մ. Հարությունյան, Վ. Առաքելյան, Հայաստան. օտարացած հասարակություն, Եր.: Լուսաբաց, 2007, Անցումային հասարակության սոցիոմշակութային փոխակերպումներ, Եր.: Լիմուշ, 2010:

27. Առհասարակ «առաջնորդ – մշակույթ» կապի կարևորությունն առաջինը նշել է ամերիկացի տեսարան Էդգար Շայնը: Ըստ նրա հայեցակարգի առաջնորդի հիմնական հատկությունը մշակույթ ստեղծելն է և մշակույթը կառավարելը. «Ես վստահ եմ, որ մշակույթը սկսվում է առաջնորդից, որը տվյալ հանրության մեջ սերմանում է իր սեփական արժեքներն ու ըմբռնումները»: Հանրության ընդունում է դրանք, ձևավորվում է որոշակի մշակույթ, որը հաջորդ սերունդները ընկալում են որպես իրողություն, ինչն արդեն նշանակում է «մշակույթն է ձևավորում առաջնորդման բնույթը»: Նոր առաջնորդը կարող է ինչ-որ փոփոխություններ մտցնել, դրանով ապահովել արտաքին միջավայրում կազմակերպության ճկուն հարմարումը: Ուստի հաջողակ է այն առաջնորդը, որը, ամենից առաջ, փորձում է ըմբռնել տվյալ մշակույթի զարգացման հիմնական միտումները (E.H. Schein, Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997, p. 1-2):

28. Գ. Նժդեհ, Բաց նամակներ հայ մտավորականության, Պէյրուք, 1929, էջ 25-32:

29. Լ. Չորմիայան, Կուսակցությունները, Եր.: Նաիրի, 1995, էջ 199-200:

30. Ե. Օսյան, Հնկ. Բ. Փանջունի, Եր.: Հայաստան, 1989, էջ 246-247: