

**ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ  
ՍՈՑԻԱԼ-ՓԻԼՍՈՓԱՅԱԿԱՆ ԴԻՏԱՐԿՈՒՄՆԵՐ**

**ՎԱԼԵՐԻ ՄԻՐԶՈՅԱՆ**

**Կառավարում և փիլիսոփայություն**

*Փիլիսոփայությունը կառավարում է պատկերացումները,  
իսկ դրանք կառավարում են աշխարհը:  
Հեգել*

Հոդվածը նվիրված է կառավարչական իրողության սոցիալ-փիլիսոփայական դիտարկման մի քանի հարցադրման: Առաջինը կառավարման բուն փիլիսոփայական էության ըմբռնումն է՝ որպես սուբյեկտ-օբյեկտ փոխհարաբերության որոշակի տեսակի: Հատկապես նման ըմբռնման պակասն է, որ ինչպես իրական կառավարման մեջ, այնպես էլ դրա տեսական արտացոլման հայեցակարգերում հանգեցնում է տեխնոկրատական լուծումների: Կառավարաբանության աշխարհայացքային, մեթոդաբանական զարգացման տեսակետից հեղինակը կարևորել է կառավարչական իրողության ազգամշակութային կողմի նշանակության գիտակցումը, ինչը հնարավորություն է կտա ինչպես հաշվի առնելու սեփական առանձնահատկությունները, այնպես էլ առավել արդյունավետորեն վերջիններիս ուսանելով գտել, ընտրել և գործադրել կառավարման միջազգային լավագույն փորձը: Հաջորդը կառավարչի և առաջնորդի դերակատարման վարքաբանական տարբերության քննարկումն է. այն դրոյթն է հիմնավորվում, որ կառավարաբանության 21-րդ դարի հայեցակարգում դրանց անջրպետումը հնացած է, ուստի ցանկալի է, որ գուտ կառավարիչը նաև դրսևորի առաջնորդին վայել գործելակերպ՝ ոչ միայն վերահսկի ենթականերին, այլև ուղղորդի նրանց՝ որպես հետևորդներին: Իր հերթին՝ փաստացի չկառավարող առաջնորդը դառնում է «Ժամկետանց»: Հոդվածի երրորդ բաղադրիչը կառավարչական որոշման կայացման ընթացքում կատարվող տարատեսակ սխալների դիտարկումն է, դրանց հոգեբանական բնույթի որոշ պատճառների վերլուծությունը՝ համապատասխան եզրակացություններով:

**Բանալի բառեր** – *կառավարում, կառավարաբանություն, սոցիալ-փիլիսոփայական դիտարկում, կառավարիչ, առաջնորդ, կառավարչական սխալ, պարզ լուծում, փոխադարձ վստահություն*

«Կառավարում» երևույթը մարդկության հնագույն ուղեկիցն է, մարդկանց համակեցության համակարգաստեղծ տարրը, հասարակության բնականոն գործառության և անխոչընդոտ զարգացման վճռորոշ պայմանը: Եվ եթե առանձին կազմակերպության կառավարման «լավ» կամ

«վատ», «արդարացի» կամ «անարդարացի», «արդունավետ» կամ «անարդունավետ» բնութագծերն անդրադառնում են համեմատաբար փոքրաթիվ մարդկանց վիճակի վրա, սպա որպես պետական կառավարման համակարգի որակի ցուցիչներ՝ դրանք բախտորոշ են բոլորիս համար անխտիր:

Ճշտենք, որ «կառավարումը» սահմանվում է որպես գործունեության տեսակ, անհրաժեշտ աշխատանքի կատարում որևէ միջոցով: Սուբյեկտի (կառավարողի) գործողությունները (պլանավորում, կազմակերպում և այլն) ուղղված են օբյեկտի (կառավարվողի) վարքի նպատակապես ու համակարգված կարգավորմանը: Իսկ օբյեկտի գործողությունները (վարքը) հետադարձ կապի դեր են կատարում, հիմք տալիս եզրակացնելու սուբյեկտի նպատակադրումների իրականացման համարժեքության մասին. այդպես էլ բուն կառավարչական աշխատանքը միջնորդավորվում է կառավարվողի (կառավարվողների) կատարողական աշխատանքով: Այստեղից էլ բխում է սուբյեկտ-օբյեկտային փոխհարաբերության փիլիսոփայական իմաստը կառավարման իրողության համար, ուստի և՛ «փիլիսոփայություն-կառավարում» էությունական կապը, այն է՝ **փիլիսոփայությունն առավելապես արտացոլում-ընդհանրացնում-իմաստավորում է «սուբյեկտ-օբյեկտ» փոխհարաբերությունը, իսկ կառավարումն այդ փոխհարաբերությունը կարգավորում է:**

Բնավ պատահական չէ, որ **կառավարման առաջին տեսաբանները փիլիսոփաներն էին:** Իրոք, մարդկանց կառավարելու հմտությունը, Պլատոնի ձևակերպմամբ՝ «բարդագույն և ամենից դժվար ձեռք բերվող հմտություններից մեկը»<sup>1</sup>, փիլիսոփայական մտքի կենտրոնում է ամենասկզբից: Նման եզրակացությունն առերևույթ տարակուսելի է. չէ՞ որ կառավարումը, որպես աշխատանքի տեսակ, պիտի որ չհետաքրքրեր գերազանցապես մտահայեցողաբար կողմնորոշված անտիկ փիլիսոփայությանը: Մինչդեռ կառավարումը ոչ միայն գործ է, այլև գիտելիք, իմացություն: Ուստի զարմանալի չէ Պլատոնի այն պնդումը, թե կառավարման գիտելիքը ոչ միայն հասու է շատ քչերին, այլև «մյուս բոլոր տեսակի գիտելիքների մեջ միմիայն արժանի է իմաստություն կոչվելու», ուստի և անգետ քաղաքացիներին հարկավոր է ամեն կերպ հեռու պահել իշխանությունից և կառավարումից<sup>2</sup>:

Սոցիալ-փիլիսոփայական ընդհանրացման դիրքերից է հատկապես պարզորոշ կառավարման համակարգաստեղծ դերակատարումը հանրային կյանքի գոյության և գործառության մեջ. անգլիացի բժիշկ և փիլիսոփա Բերնար Մանդելիլի հաջող ձևակերպմամբ՝ մարդկանց համակեցությունը, համատեղ և հոգուտ մեկը մյուսի աշխատանքը, մարդու որպես «հնազանդ արարածի» բուն ձևավորումը, «հասարակության ամեն մի անդամի ենթարկումն ամբողջին» գոյանում են ոչ այլ

<sup>1</sup> **Платон**, Политик // Сочинения в 3-х томах, т. 3, ч. 2, М., 1972, с. 57, **Платон**, Законы // Сочинения в 3-х томах, т. 3, ч. 2, М., 1972, с. 160.

<sup>2</sup> Տե՛ս **Платон**, Государство // Сочинения в 3-х томах, т. 3, ч. 1, М., 1971, էջ 219:

կերպ, քան «նրբահնար կառավարման շնորհիվ»<sup>3</sup>: Միննույն ժամանակ, այսօրվա համար էլ ուժի մեջ է ֆրանսիացի փիլիսոփա, բարոյախոս Ժան դը Լաբրյուերի այն դիտարկումը, թե միապետի վարվելակերպի մեջ «իմաստուն կառավարման» արվեստ արձանագրելը իհարկե ոգևորիչ է, սակայն, ցավոք, «վերջին ժամանակներս թագավորներն ու նախարարները չափազանց քամահրում են այդ արվեստը»<sup>4</sup>:

Եվ քանի որ ինչպես ամբողջ պետության, այնպես էլ գործարար կյանքի կառավարման մեջ (համենայն դեպս՝ հայաստանյան պայմաններում) առայժմ դժվար է «իմաստուն կառավարման» արվեստ հայտնաբերելը, դեռ ավելին՝ երկարատև են դրսևորվելու զուտ օգտապաշտական մտածելակերպը և դրան համապատասխան տեխնոկրատական գործելակերպը, ապա որպես յուրատեսակ «հորդոր» մեջբերեմ ճապոնացի նշանավոր գործարար, հռչակավոր «Matsushita Electric» կազմակերպության հիմնադիր Քոնոսքե Մացուսիտայի կարծիքը. «Գործարարության մեջ հաջողության հասնելու գործոններից կարևորագույնը կառավարման ամբողջական փիլիսոփայության առկայությունն է»<sup>5</sup>: Իսկ բուն «կառավարման փիլիսոփայություն» հասկացության սահմանումը Ք. Մացուսիտան տալիս է հիրավի իմաստուն ղեկավարի համար ամենակենսական հարցադրումների ձևով. «Ես «կառավարման փիլիսոփայություն» ասելով նկատի ունեմ ձեռնարկությանը վերաբերող հիմնարար հարցերին տրվող հստակ պատասխանների ամբողջությունը, այն է՝ «ո՞րն է իմ ձեռնարկության կոչումը», «ի՞նչ raison d'être ունի նա», «ինչպիսի՞ն է ձեռնարկության զարգացման ռազմավարությունը», «ինչպիսի՞ն էմ ես տեսնում նրա ապագան»: Ինքներդ ձեզ համար այս հարցերը պարզաբանելը ծայրաստիճան կարևոր է. միայն դրանից հետո ձեզ բնորոշ մյուս հատկությունները լիովին կդրսևորվեն»<sup>6</sup>:

Հարցերի այս փունջը, որպես կառավարման փիլիսոփայության յուրատեսակ միջուկ, վերաբերում է, անտարակույս, բոլոր տեսակի կազմակերպությունների ղեկավարներին: Եվ, բնականաբար, նման հարցեր չեն էլ անցնի այն կառավարչի մտքով, որի համար կառավարումը սոսկ ենթակաների հանդեպ իր իշխանության դրսևորումն է կամ կառավարչական որոշակի գործառույթների ինքնաբերական իրականացումը:

Արդ, կառավարման էության փիլիսոփայական քննարկումը հինավուրց ավանդույթ ունի, ներկայումս արժանանում է նաև կառավարման գործնական խնդիրներով զբաղվողների գնահատանքին՝ թեպետ որոշակի վերապահումներով: Համենայն դեպս, վստահաբար կարելի է ասել, որ տարատեսակ կազմակերպությունների վերին մակարդակի

<sup>3</sup> **Мандевиль Б.** Исследование о природе общества // **Мандевиль Б.** Басня о пчелах. М., 1974, с. 310.

<sup>4</sup> **Лабрюйер Ж.** Характеры, или Нравы нынешнего века // Парадоксы души. Симферополь, 1998, с. 222.

<sup>5</sup> **Маусига К.** Философия менеджмента / Пер. с англ., М., 2016, с. 10.

<sup>6</sup> Նույն տեղում:

ղեկավարներն աստիճանաբար համոզվում են, որ մարդկանց կառավարել ապավինելով զուտ տնտեսական լծակներին կամ տեխնոկրատական մեթոդներին, այլևս արդյունավետ և հեռանկարային չէ:

Իհարկե միամտություն կլիներ թերագնահատել վարձատրության դրդապատճառային ուժը կամ վարքակարգավորիչ հզորությունը: Ադամ Սմիթի հիմնավորած «տնտեսական մարդու» հայեցակարգը համարժեք բացատրում է թե՛ միջին մարդու աշխատանքային վարքագիծը, թե՛ դրա կարգավորմանն ուղղված տնտեսական ու կարգապահական ազդեցիկ միջոցների արդյունավետությունը: Մարդիկ աշխատանքով առավելապես իրենց ապրուստն են ապահովում, իսկ «աշխատանքի վերածումը առաջին կենսական պահանջմունքի» միգուցե արդեն իրականություն է սակավաթիվ երջանիկների համար, բայց մարդկության մեծամասնության համար մնում է անիրականանալի նպատակ: Ավելին, որքան ընդլայնվում է ժամանակակից մարդուն մատուցվող սպառման առարկաների աշխարհը և ծառայությունների տեսականին, այնքան ավելի է հզորանում փողի շահամիտող դերը՝ որպես այդ առարկաներին տիրանալու, հաճույքներ և զվարճություններ վայելելու միջոցի: Իսկ այս օրինաչափությունը ընդլայնում է մարդու վարքի կառավարման հնարավորությունները՝ թե՛ որպես աշխատողի, թե՛ որպես քաղաքացու: Ըստ էության դա է արձանագրում ամերիկացի ֆինանսական խորհրդատու Մայքլ Լինչը. «Նա, ով գնահատում է փողի տրամադրած ուժը (իսկ փողը շատ բան կարող է տրամադրել), այլ կերպ է վերաբերվում աշխատանքին, ծախսումներ և ներդրումներ կատարելուն.... Փողի արժեքը գնահատողը, ամենայն հավանականությամբ, ավելի երկարատև է աշխատելու, շատ ավելի քիչ է խնայելու, ավելի քիչ է ներդնելու և եկամտի ավելի մեծ մասն է հատկացնելու սպառմանը»<sup>7</sup>:

Այդպես է, անտարակույս: Բայց դժվար չէ նաև նկատել, որ թվարկումը վերաբերում է մարդու արտաաշխատանքային կեցությանը, այլ ոչ թե բուն աշխատանքին՝ որպես գործունեության տեսակի, աշխատող սուբյեկտի հոգևոր և մտավոր ունակությունների դրսևորման ու զարգացման ասպարեզի: Մարդու աշխատանքի նման իմաստավորումը հենց «աշխատանքից օտարման» դասական ըմբռնումն է, մի երևույթ, որի բացահայտումը Կարլ Մարքսի տեսական մեծ վաստակն է<sup>8</sup>: Մինչդեռ բազում հետազոտություններ վկայում են, որ, կարևորելով աշխատանքի տնտեսական կողմը, մարդիկ ավելի են հակվում դեպի բուն աշխատանքում բովանդակային կողմը, ստեղծագործական տարրերը, մասնագիտական ինքնահաստատման և ինքնագարգացման հնարավորությունների ընդլայնումը: Եվ պարզվում է, որ Թեյլորի-Ֆորդի համակարգում իրեն լիովին արդարացրած «վարձատրության դրդապատճառին» ապա-

<sup>7</sup> Lynch M., Keep it Simple, Make it Big: Money Management for a Meaningful Life. Austin (TX), 2020, p. 14.

<sup>8</sup> Տե՛ս Վ. Ա. Միրզոյան, Աշխատանքի մարքսյան փիլիսոփայությունը, Եր., 1986:

վինող կառավարումը ժամանակակից պայմաններում ավելի ու ավելի է զիջում «աշխատանքն ինքնին» դրդապատճառի շահամիտող ուժին:

Եվ հարկավոր է ասել, որ այսօր կառավարման կազմակերպիչների և կառավարիչների տրամադրության տակ տեսական-մեթոդաբանական ծավալուն գրականություն կա՝ գործադրելու «առաջադեմ կառավարման» սկզբունքները, ստեղծելու կառավարչական առավել ներդաշնակ միջավայր, մասնավորապես՝ աշխատողների շահամիտման գործիքակազմի մեջ ներառելու աշխատանքի կենսական իմաստը շոշափող միջոցներ: Լայնորեն տարածված են հատկապես «մասնակցային» («ներառական») կառավարման գաղափարները, թեև դրանց գործնական ներդրումը բխվում է հոգեբանական և կազմակերպական բազում խոչընդոտների: Շատ հետազոտողներ են արձանագրել կառավարիչների շրջանում տարածված անվստահությունը ենթակաների մասնագիտական իրազեկության աճի և նախաձեռնողականության ընդլայնման հանդեպ, զգուշավորությունը նրանց իշխանական որոշակի լիազորություն արտոնելու հարցում, վատ քողարկված ցանկությունը՝ նրանց ամեն կերպ հեռու պահելու հատկապես ռազմավարական բնույթի կառավարչական որոշումների կայացմանը իրապես մասնակցելուց:

Առհասարակ, կառավարաբանական ծավալուն գրականության մեջ այսօր երկու միտում է նկատելի: Առաջինը կառավարչական գործունեության կազմակերպման ավելի ու ավելի պարզեցված մեկնաբանումն է, կառավարչից ակնկալվող վարվելակերպը գրեթե զուտ «տեխնոլոգիայի» վերածելու ձգտումը: Եվ իրոք, որոշ տեսաբաններ և ավելի փորձառու կառավարիչները մեկնաբանում են կառավարումը որպես յուրատեսակ կանոնների կամ սկզբունքների հավաքածու, որն ապահովում է կառավարման բարձր արդյունավետություն և կառավարչի (առաջնորդի) գործելակերպի հաջողությունը<sup>9</sup>:

Սա ավանդական մոտեցում է հատկապես ամերիկյան կառավարաբանության համար և լավագույնս արտահայտում է այդ մշակույթի գործապաշտական էությունը: Կառավարչի վարվելակերպի հնարավորինս կանոնակարգված մատուցման անհրաժեշտության հիմնավորումը ժամանակին սպառիչ տվել է կառավարաբանության դասականներից մեկը՝ «Արդյունավետության տասներկու սկզբունք» նշանավոր գրքի (1912 թ.) հեղինակ Հերինգթոն Էմերսոնը. «Վարչարարության հիմունքների ձևակերպման, դրանց խմբավորման, պարզ սկզբունքների

<sup>9</sup> Sté u **Кови С. Р.** 7 навыков высокоэффективных людей / Пер. с англ., М., АСТ, 1997; **Кийосаки Р.** 8 уроков лидерства / Пер. с англ., Минск, 2015; **Максвелл Дж.** 21 качество лидера / Пер. с англ., Минск, 2013; **Трамп Д.** Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа / Пер. с англ., М., 2017; **Шейнов В. П.** Искусство управлять людьми, М., 2008; «Managing people. 101 proven ideas for making you and your people more productive». Sara P. Noble (Editor). Boston, 1992; **Hartley P. F.**, Management mistakes and success. 8<sup>th</sup> edition, N.Y., 2005; **Dolt S. E.**, Noble Leadership: The Way to Lasting Success, Baltimore, 2005; **Templar R.**, The Rules of Management: A Definitive Code for Personal Success. 4<sup>th</sup> edition, London, 2015; **Stein J.**, Leadership: 10 Principles of Management // <http://www.cyc-net.org/cyc-online/cycol-0305-principles.html>

ձևով մատուցման նպատակն այն է, որ ամեն մի կառավարիչ հնարավորություն ստանա պարբերաբար ստուգելու իր աշխատանքն այդ սկզբունքների տեսանկյունից. դրանով նա ոչ միայն կխուսափի առօրյայի մանրուքից, ինչը, ի վերջո, ճգնաժամի է հանգեցնում, այլ գործն առաջ կգնա, և ով սկսել է որպես աշակերտ, շուտով ուսուցիչ կդառնա, որին կկարողանան դիմել իմաստուն խորհրդի ակնկալիքով»<sup>10</sup>:

Կառավարչի վարքականոնի ձևակերպումների օգտակարությունը կասկածից վեր է. այդ բոլոր կանոնները, խորհուրդները, պատվիրանները ի վերջո գործնական փորձի ամփոփումն են և հույժ պիտանի են՝ խուսափելու «հեծանիվ հորինելու» վտանգից: Բայց պակաս վտանավոր չէ մյուս ծայրահեղությունը. պատկերավոր ասած երբ կառավարիչը տեսնում է «անտառը», բայց չի նկատում «ծառերը»: Մեկ այլ ամերիկացի կառավարաբան և, թերևս, ամերիկյան ամենանշանավոր կառավարիչ Լի Յակոկկան հիշեցնում էր կառավարիչներին, որ նրանք գործ ունեն իրենց նման մարդկանց հետ, միայն ու միայն մարդկանց հետ, այլ ոչ թե շների կամ կապիկների<sup>11</sup>:

Կառավարաբանության մյուս միտումը կառավարման խնդիրների ընդգրկումն դիտարկումն է, կառավարչի գործունեության սոցիալ-փիլիսոփայական լայն ընկալումն ու իմաստավորումը<sup>12</sup>: Մա բնորոշ է հատկապես ճապոնական կառավարաբանությանը<sup>13</sup>: Այստեղ չկա կառավարաբանության որևէ դասագիրք, որի առաջին գլուխը նվիրված չլինի ճապոնական կառավարման փիլիսոփայական հիմքերի և ճապոնացիների վարվելակերպի ազգամշակութային ու գործաբանական առանձնահատկությունների, մասնավորապես՝ «դեկավար-ենթակա» փոխհարաբերությունների քննարկմանը:

Առհասարակ, ամերիկացի տեսաբանները սովոր են կառավարչական իրողության մասին իրենց դատողությունների հիմքում դնել միջին ամերիկացու կերպարի սեփական ըմբռնումը և մատուցել որպես համամարդկային տիպար: Ուստի և պատահական չէ, որ կառավարման ազ-

<sup>10</sup> Эмерсон Х. Двенадцать принципов производительности труда / Пер. с англ., М., 1921 // [http://www.koob.ru/books/12\\_principles\\_of\\_productivity.rar](http://www.koob.ru/books/12_principles_of_productivity.rar)

<sup>11</sup> Տե՛ս Կոկոկա Լ. Карьера менеджера / Пер. с англ., М., 1991, էջ 83:

<sup>12</sup> Տե՛ս Վ. Ս. Միրզոյան, Կառավարման փիլիսոփայություն, 5-րդ, լրացվ. հրատ., Եր., 2015; Поликарпов В. С., Поликарпова В. А. Философия управления. Ростов-на-Дону–Таганрог, 2001; Розин В. М. Философия управления: проблемы и стратегии. М., 2010; Самсин А. И., Козлов В. В. Философия управления. М., 2013; Тяпин И. Н. Философия экономики. М., 2015; Новиков Д. А., Русяева Е. Ю. Философия управления // Вопросы философии, 2013, № 5; Канке В.А., Философия менеджмента. М., 2010; Kirkeby O. F., Management philosophy: a radical-normative perspective. Heidelberg, 2000; Goleman D., Social Intelligence: The new science of human relationships. London, 2006; Covey S. R., Primary Greatness: The 12 Levels of Success. London, 2015; Small M. W., Philosophy in Management: A new trend in management development // Journal of Management Development, 2004, vol. 23, issue 2; «Philosophy of Management» / Edited by Pail Criseri, London, 2013:

<sup>13</sup> Տե՛ս Нагао Т. Философия японского управления // Как работают японские предприятия, М., 1989; Тагенси К. Вечный дух предпринимательства. Практическая философия бизнесмена. М., 1990; Ишикава А. Эволюция концепций и практики модернизации в Японии // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2003; Мацусита К. Философия менеджмента / Пер. с англ., М., 2016; [https://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan\\_tqm2.htm](https://quality.eup.ru/MATERIALY7/japan_tqm2.htm)

զամշակութային բնութագծերի պարզաբանման հիմնախնդիրը բաժին է ընկել առավելապես ճապոնացի, նիդերլանդցի, նորվեգացի, ֆինն, հնդիկ, չին հետազոտողներին<sup>14</sup>: Ամերիկացի հեղինակների բացահայտ կամ քողարկված էթնոցենտրիզմի փոխարեն այս հեղինակները, որպես կանոն, հակված են պատմահամեմատական և միջմշակութային ընդգրկուն վերլուծությունների. այսկերպ, մի կողմից, հարստանում է կառավարաբանությունը՝ որպես միասնական գիտակարգ, մյուս կողմից՝ ավելի արդյունավետ է դառնում կառավարման՝ այլ էթնոմշակութային պայմաններում կուտակված օգտակար փորձի քննադատական յուրացումը:

Ինչ վերաբերում է հայաստանյան կառավարչական իրողությանը և դրա տեսական արտացոլման ներկա դրությանը, ապա իրատեսորեն պետք է խոստովանել, որ մենք առայժմ ամերիկյան մենեջմենթի «հայկականացման» փուլում ենք, և սուկ հատուկենտ հրապարակումներ կան «հայկական կառավարաբանության» հիմունքները մշակելու անհրաժեշտության մասին: Իսկ սա բնավ էլ մասնավոր հարց չէ: Թեկուզ այն պատճառով, որ ամերիկյան մենեջմենթի փիլիսոփայությունն այնպես ամուր է «նստած» կառավարիչների պատրաստման բուհական համակարգում, որ պարզապես սպառնում է վերջնականապես ձևավորել հայկական կառավարաբանության 21-րդ դարի հարացույցը: Հիշեցնեմ, որ ամերիկյան գաղափարական ներխուժման նման վտանգ կար հետպատերազմյան ճապոնիայում, բայց հիմնախնդիրը լիովին գիտակցվեց, գործադրվեցին համազգային ջանքեր (ճապոնացի մասնագետների «Դոնկայ» խումբը շուրջ տասը տարի, 1946 թ. սկսած, մշակում էր ճապոնական կառավարման հիմնադրույթները՝ ճապոնիայի մշակույթի խորքերից գտելով, վեր հանելով առավել էական ազգային հատկանիշները և ազուցելով դրանք արդիականության պահանջներին), որոնց շնորհիվ ձևավորվեց կառավարման ճապոնական ուրույն համակարգը՝ թե՛ ապահովելով երկրի տնտեսական վերածնունդը, թե՛ պահպանելով և ամրապնդելով ազգային ինքնությունը:

### **Կառավարիչ և առաջնորդ**

*Մենեջերը կառավարում է հարացույցի շրջանակներում, առաջնորդը ուղղորդում է մեկ հարացույցից դեպի մյուսը:*

***Ջոն Բարբեր***

Կառավարման արվեստը շատերի պատկերացմամբ դյուրին մի բան է. թվում է՝ բավական է գերադաս դիրք զբաղեցնել, իշխանական

<sup>14</sup> St' u **Ли Куан Ю.**, Сингапурское чудо / Пер. с англ., М., 2017; **Сангалайнен Т. Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.** Управление по результатам, М.: Прогресс, 1988; **Hampden-Turner C. H., Trompenaars A.**, The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands. L., 1994; **Yoo-chul K.**, Different Countries, Different Models // The Korea Times, 23 July 2008; **Tchaïcha J. D., Davis M.M.**, The Impact of Culture on Technology and Business: An Interdisciplinary, Experiential Course Paradigm // Journal of Management Studies, v. 29, n. 5, October 2005; **Lee T.Y.**, Development of management philosophy for Chinese business environment // Management Decisions, v. 43, issue 4, 2000; **Hofstede G., Hofstede G.-J.**, Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2nd ed., rev. and exp., New York, 2004:

լիագորություններ ստանա և մարդկանց կառավարումը ինքնաբերաբար կհաջողվի: Մինչդեռ պատմության մեջ բազում գործիչներ են սեփական օրինակով համոզվել, որ դա ընդամենը իշխանական պատրանք է, կառավարման արվեստի ամբողջ բարդությունը չգիտակցելու հետևանք: Եվ եթե արձանագրում ենք «վատ» կամ «սխալ» կառավարման համատարած դրսևորումներ, ապա հիմնապատճառը կառավարման բարդության անտեսումն է, դժվարությունների կամա-ակամա պարզեցումը, պաշտոնատարների կառավարչական անհոգությունը, այլ ոչ թե ինքնին մարդ արարածի անկատարությունը, ինչպես կարծում են ոմանք<sup>15</sup>: Իրականում, «բախտի բերամբ թե պատահամբ» բարձր դիրքում հայտնվողը ակամա յուրացնում, ներքնայնացնում է տվյալ դիրքին արտոնված հնարավորությունները, դրանք ընկալում է որպես իր անձնային, ընդոծին կարողություններ: Ընդ որում, «ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում» կառավարչական «ոսկի կանոնը» այդկերպ խախտողներն անխուսափելիորեն մնում են կառավարման փիլիսոփայության խորությանն անհաղորդ, ուստի և կամ կարճ ժամանակում ձախողվում են, կամ էլ հակվում են առավելապես կառավարման անձնիշխանական մեթոդների գործադրմանը, դառնում բռնապետ և ի վերջո կյանքն անփառունակ ավարտում:

Եթե անձնային առումով այս մտայնությունը կարող ենք ախտորոշել որպես սեփական ունակությունների գերազնահաստում, նարգիզականության դրսևորում, ապա հանրային առումով այդ երևույթը մի իսկական աղետ է դարձել հետխորհրդային տարածքի հասարակությունների համար: Խոսքը դեռ պետական հեղաշրջումների մասին չէ, երբ ժողովրդի ամբոխակերպ ընդվզումների և արտաքին միջամտության շնորհիվ «շատ վերջիններ դառնում են առաջիններ»: չէ՞ որ անգամ բնականոն պայմաններում է հնարավոր համարվում, օրինակ, բուհի դասախոսին (որը երբեք չի կատարել կառավարչական աշխատանք) մեկեն նշանակել կրթության նախարար, մանր ձեռներեցին՝ էկոնոմիկայի նախարար և այլն: Իսկ սա նշանակում է, որ կառավարչական աշխատանքի բարդության և հանրային բացառիկ կարևորության թերազնահաստումը համահանրային (սոցիետալ) իրողություն է, նաև յուրատեսակ վկայությունն է փիլիսոփայության դերը չըմբռնող և, իսկն ասած, բառիս ստույգ իմաստով փիլիսոփայելու անընդունակ քաղաքական վերնախավի առկայության և գործելակերպի: Առանց այս խորքային պատճառը հասկանալու մենք շարունակ արձանագրելու ենք մեզանում անարդյունավետ կառավարման համակարգերի, անիրագել և ինքնահավան պետական գործիչների, մանրավաճառի հոգեբանությամբ գործարարների գոյությունը:

Կառավարաբանության բուհական դասագրքերում «կառավարիչ»

<sup>15</sup> «Ոչ ոք կատարյալ չէ: Մարդկանց մեծամասնությունն ընդունակ է միայն սխալ կառավարելու» (Адиес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ., 7-е изд., М., 2014, с. 108):



ասելով լռեցյայն ենթադրվում է կառավարչի դիրքը գրավող, ուստի և կառավարչական գործառույթներն ի պաշտոնե կատարող անձը: Իհարկե, նման նկարագրական (դեսկրիպտիվ) սահմանումով էլ կարելի է բավարարվել: Մակայն կա «կառավարիչ» հասկացության էությունական (ատրիբուտիվ) սահմանումը, որ տվել է ամերիկյան կառավարաբանության նահապետ Փիթեր Դրաքերը. «Լինել կառավարիչ նշանակում է պատասխանատվություն կրել կազմակերպության բարգավաճման համար: Կառավարիչ է ամեն ոք, ում վրա դրված է նման պատասխանատվություն: Այն կառավարիչը, որն ունակ չէ պատասխանատվության, վատ կառավարիչ է. ավելին՝ մասնագիտորեն անպիտանի է»<sup>16</sup>:

Բնութագրման շեշտը, այսպիսով, դրված է ոչ թե պարզապես դերակատարման արձանագրման, այլ դրա կարևոր որակական հատկանիշի վրա: Եվ իրոք, գործառույթների անգամ անթերի կատարումը կարող է ընկալվել ընդամենը որպես կառավարչի «պարտականություն» վերադաս աստյանի առջև, իսկ «պատասխանատվությունը» արդեն վերաբերում է կառավարչի պարտականությանը թե՛ վերնինների, թե՛ ներքինների՝ ենթակա աշխատակազմի անդամների առջև: Հավելեմ, որ «պատասխանատվություն» հասկացության ստույգ ըմբռնումը, իր հերթին, մեզ համար կանուրջ է գցում դեպի «առաջնորդ» հասկացությունը:

Գրականության մեջ «առաջնորդ» հասկացության տասնյակ սահմանումներ կան, գրեթե մի այդքան էլ հայեցակարգեր և տեսություններ<sup>17</sup>: Որոշակի տիրույթում «կառավարիչ» և «առաջնորդ» հասկացությունները նույնանում են, քանի որ իրական առաջնորդը նույնպես կատարում է կառավարչական գործառույթ (ուղղորդում է հետևորդներին դեպի որոշակի նպատակներ), իսկ կառավարիչներ կան, որ նաև առաջնորդի դեր են կատարում (ոչ միայն պահանջներ են ներկայացնում ենթակաների գործելակերպին, այլև սեփական վարքով օրինակ ծառայում). անգամ գործածվում է «կառավարիչ-առաջնորդ» հասկացությունը:

Առավել տարածված մեկնաբանությամբ՝ «կառավարիչը» կազմակերպության ձևայնացած (ֆորմալիզացված) կառուցվածքի որոշակի հատվածում իրավական հիմքով գերադաս դիրք ունեցողն է, որը ենթակաների վարքը կարգավորելու համար տնօրինում է վարչական և տնտեսական որոշակի լծակների: Իսկ «առաջնորդը» հենվում է չձևայնացած փոխհարաբերությունների վրա, այլոց վարքն ազդակում է իր անձնային հատկություններով՝ վայելած հարգանքով, հեղինակությամբ, գիտելիքով, իրազեկությամբ, գաղափարայնությամբ:

Հակիրճ մի քանի դիտարկում: Եթե կառավարչի համար աշխատակազմի ստորադաս անդամներն առավելապես ենթականեր են, ապա առաջնորդի համար՝ հետևորդներ: Եթե կառավարիչը լավագույն դեպքում ձգտում է կազմակերպությունը վերածել անխափան գործող մեքենայի,

<sup>16</sup> Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ., М., 2000. с. 117.

<sup>17</sup> Տե՛ս Վ. Միրզոյան, Առաջնորդման փիլիսոփայություն, Եր., 2018:

ապա առաջնորդի ձգտումը կազմակերպությունը օրգանական միասնություն դարձնելն է: Եթե «գերադասություն–ստորադասություն» հարաբերակցության զուտ իրավական ընկալումը կառավարչին տրամադրում է հիմնականում վերահսկողության մեթոդի գործադրմանը, ապա առաջնորդի և հետևորդների միջև ավելի հաճախադեպ է փոխադարձ վստահությունը: Եթե վարչահրամայական մեթոդին հակված կառավարիչը գրեթե ունակ չի լինում լիարժեքորեն ունկնդրելու ենթակաների կարծիքը, չի հանդուրժում իրական երկխոսությունը, ապա առաջնորդի և հետևորդների միջև հնարավոր է հավասարների երկխոսություն:

Եվ իսկապես, համատեղ աշխատանքի ներդաշնակության ապահովության տեսակետից կառավարչի և առաջնորդի վարվելակերպի էական տարբերությունը ենթակաների (հետևորդների) հանդեպ վստահության չափն է: Այս հանգամանքը շատ հաջող է ձևակերպել ամերիկացի կառավարաբան Ջոն Մաքսվելը. «Միայն իրենք իրենց վստահող առաջնորդներն են ունակ իշխանություն և արտոնություններ արտոնելու ուրիշներին: Սա՛ է արտոնություններ պատվիրակելու օրենքը: Մինչդեռ անինքնավստահ առաջնորդը իրեն չի զգում անվտանգության մեջ և ձգտում է ամեն կերպ իշխանություն կուտակել: Որքան ավելի լավն են նման ղեկավարի աշխատակիցները, այնքան ավելի է վերջինս նրանցից վտանգ զգում և ավելի համառորեն է սահմանափակում նրանց բաժին ընկնող հաջողությունն ու ճանաչումը»<sup>18</sup>: Եթե շարունակենք հեղինակի միտքը, ապա կարող ենք ասել, որ «անվստահ առաջնորդը» այսկերպ վերածվում է արտաքնապես կոշտ և անդրդվելի, բայց ներքուստ նույնքան անվստահ կառավարչի:

Մինչդեռ կառավարչական որոշումների թե՛ ընդունման և թե՛ իրականացման բարձր արդյունավետության վճռորոշ պայմաններից մեկը համամասնակցությունն է. ղեկավարը պարտավոր է ապահովել որոշման գալիք կատարողների համարժեք մասնակցությունը այդ գործընթացներին: Այս միտքը նույնիսկ ձևակերպված է կազմակերպական անվերապահ սկզբունք-պայմանի ձևով. «Էական չէ, թե որքան խնամքով են կայացվել որոշումները, քանի որ դրանց արդյունքը կախված է այն բանից, թե որքանով են այդ որոշումներն ընդունում կատարման մեջ ընդգրկված անձինք»<sup>19</sup>: «Ես,– խոստովանում է հոլանդացի կառավարաբան Գեյլ Հերինգը,– ջերմ կողմակիցն եմ «Որքան ձեր աշխատակիցներն ավելի են տեղեկացված, այնքան ավելի են նրանք արժեքավոր կազմակերպության համար» փիլիսոփայության»<sup>20</sup>: Իսկ ամերիկյան «Springfield Remanufacturing Corporation» կազմակերպության բարձր մակարդակի կառավարիչ (CEO – Chief Executive Officer) Ջեյ Ստակի դիրքորոշումը հետևյալն է. «Ես չեմ ցանկանում, որ մարդիկ սոսկ նստեն և անգործուն-

<sup>18</sup> **Максвелл Дж.**, 21 качество лидера / Пер. с англ., Минск, 2013, с. 168.

<sup>19</sup> **Rowe A. J., Boulgarides J. D.**, Managerial decision making. A Guide to Successful Business Decisions. New York, 2000, p. 133.

<sup>20</sup> «Managing people. 101 proven ideas for making you and your people more productive», p. 33.

յա ենթարկվեն կառավարմանը: Ես ցանկանում եմ, որ նրանք դառնան կառավարման գործունյա մասնակից, ինչը նշանակում է նրանց ապահովել ենթակայի կառուցողական վարքագծի հնարավորությամբ: Ես չեմ կարծում, թե կառավարումը կարիք ունի գովաբանողների աղմկոտ խմբի»<sup>21</sup>: Ակնհայտ է, որ մեջբերված դատողությունները յուրատեսակ ջրբաժան են կառավարչին և առաջնորդին բնորոշ գործելակերպերի մեջ:

Արդ, քննարկվող հասկացությունները փոխարկելի են ոչ միայն գուտ լեզվագործածության առումով, այլև մարդկանց համակեցության համակարգում իրենց կատարած գործառույթների դիալեկտիկական կապի և պայմանավորվածության տեսակետից: Եթե կառավարիչը իրավական առումով միանգամայն որոշակի կարգավիճակ է, ուստի և կանոնակարգված գործառույթների որոշակի ամբողջություն, իսկ համապատասխան դերակատարման ընթացքում որևէ կառավարչի ցուցադրած առաջնորդական հատկությունները նրա իշխանությանը և կառավարչական գործունեությանը լրացուցիչ համոզվեություն և արդյունավետություն են հաղորդում, ապա առաջնորդը չունի նման իրավական կարգավիճակ. նա առաջնորդ է հետևորդների ընկալման մեջ և իշխանություն ունի նրանց վրա, քանի դեռ տեղ ունի նրանց հոգում և մտքում: Նկատված է, որ երբ որևէ հանրային առաջնորդ ստանում է իրավական կարգավիճակ, օրինակ՝ կազմակերպության բաժնի պետ է նշանակվում տվյալ ստորաբաժանման առավել հարգված, մյուսների կողմից անվերապահորեն ընդունելի անձը՝ «առաջնորդը», ապա վերջինս բավական արագ դադարում է որպես առաջնորդ ընկալվել. մարդկանց միևնույն հանրույթը իր համար մեկ այլ առաջնորդ է ընտրում, քանի որ նախկինն արդեն դարձել է «պետ»: Նույն կերպ՝ «Ժամկետանց առաջնորդը», այսինքն՝ իր առաքելությունը ըստ էության ավարտածը<sup>22</sup>, վերածվում է իշխանական դիրքին կառչած կառավարչի, քանի որ նա արդեն դադարել է բառի բուն իմաստով առաջնորդել իր հետևորդներին, ավելին՝ վերջիններիս պարտադրել է լոկ ենթակաների կարգավիճակը:

### **Կառավարչական սխալները՝ փիլիսոփայական դիտարկմամբ**

*Փիլիսոփան ոչ միայն օգնում է մեզ հասկանալու, որ կարող ենք սխալվել, այլև հնարավորություն է տալիս ինքնուրույն պարզելու, թե ինչն է ճիշտ, ինչը՝ սխալ:  
**Էլան դե Բաթեն***

Կառավարչի և առաջնորդի վարքաբանական համեմատությունը մեզ մոտեցնում է կառավարչական որոշումների ընթացքում կատարվող սխալների քննարկմանը: Ինքնին հասկանալի է, որ ինչքան էլ ձգտենք կառավարչական լավագույն որոշման կայացմանը, միևնույնն

<sup>21</sup> Նույն տեղում, էջ 24:

<sup>22</sup> Տե՛ս **Վ. Միրզոյան**, «Ժամկետանց առաջնորդ»-ի վարքաբանական դիտարկում // «Բանբեր Երևանի համալսարանի. Փիլիսոփայություն, հոգեբանություն», № 3 (33), 2020, էջ 14–25:

է՝ սխալներն այստեղ անխուսափելի են առարկայական և ենթակայական մի շարք հանգամանքների պատճառով: Դեռ հները գիտեին՝ «Errare humanum est»՝ մարդս սխալական է: Իսկապես, սխալվում են նաև տարբեր մակարդակի կառավարիչներն ու առաջնորդները, որոնց կայացրած որոշումը վճռորոշ է լինում մեծաթիվ մարդկանց համար: Իսկ չէ՞ որ որոշումը հատկապես կայացվում է իրավիճակային անորոշությունը հաղթահարելու և գործունեության՝ հիմնավորված նպատակ ձևավորելու համար, որով պիտի ապահովվի կազմակերպության ապագա վիճակի ձևավորումը: Վերջինս կանխատեսելի է, հիմնականում ուրվագծելի, եթե գիտենք իրերի միջև առկա պատճառահետևանքային կապերը, բայց արդյոք մի շտ է հնարավոր գտնել միակ ճիշտ լուծումը, երբ խնդրի լուծման մեկից ավելի հեռանկարներից պիտի վերջնական ընտրություն կատարվի, ընտրություն, որի հիմքում ոչ միշտ է ստույգ գիտելիքը լինում: Սրան գումարենք ժամանակի տղությունը, տեղեկատվության պակասը և թերի ապահովվածությունը, հենց իր՝ կառավարչի կամ առաջնորդի մտավոր և հոգևոր վիճակը... Ի վերջո, բուն նպատակի իրականացման մեջ չի բացառվում ոչ միայն հավանական գիտելիքի ազդեցությունը, այլև պատահական իրադարձությունների դերը:

Մեջբերված լատիներեն ասացվածքի ավելի ծավալուն տարբերակն է՝ «Errare humanum est, stultum est in errore perseverare»՝ «Մարդս սխալական է, բայց հիմարություն է սխալի մեջ համատեղը»: Հիրավի, իմաստուն վարքականոն է, զուր չէ, որ մշտապես կրկնվել ու կրկնվում է՝ տարբեր ձևակերպումներով: Օրինակ՝ գերմանացի փիլիսոփա Գեորգ Լիխտենբերգն է մեզ խորհուրդ տալիս գիտակցել մեր ընդոծին սխալականության հնարավորությունը և շատ բան չակնկալել անվիճելի ճշմարտությունների հարցում. «Ավելի իմաստուն դառնալ նշանակում է առավել լավ ճանաչել այն գործիքի հնարավոր սխալները, որի օգնությամբ մենք զգում ենք և դատում: Դատողությունների մեջ շրջահայացություն. ահա՛ թե ինչ պետք է հանձնարարել այսօր բոլորին և յուրաքանչյուրին: Եթե տասը տարին մեկ անգամ յուրաքանչյուր գրող փիլիսոփայից մենք ստանայինք թեկուզ մեկական անվիճելի ճշմարտություն, ապա մեր բերքը միշտ բավական առատ կլիներ»<sup>23</sup>:

Ինչ վերաբերում է կառավարչին տրվող «շրջահայացության հանձնարարականին», ապա կարող ենք ասել հետևյալը: Նրա հիմնական անելիքը ոչ միայն տվյալ պահին, այսինքն՝ մի կողմից՝ սեփական իմացության և հմտությունների մակարդակի, մյուս կողմից՝ իրեն ընձեռված օբյեկտիվ պայմաններում սխալները հնարավորինս բացառելն է, այլև կատարված սխալներն անվերապահորեն ընդունելը, դրանցից դաս քաղելը, իսկ երբեմն նույնիսկ այս կամ այն սխալից ուղղակի օգուտ քաղելը: Այս տեսակետից կարելի է թերևս համաձայնել «սխալների միջոցով դեպի հաջողություն» («to success – through mistakes») բա-

<sup>23</sup> Лихтенберг Г. К. Афоризмы. 2-е издание. М., 1963, с. 48-49.

նաձևի հեղինակների հետ, ընդունել այն ճշմարտությունը, որ նույնիսկ իռացիոնալ որոշ երևույթներ կարող են պիտանի հուշումներ և լուծումներ բովանդակել<sup>24</sup>: Թեպետ, անտարակույս, ավելի ճիշտ և արդյունավետ ռազմավարությունը հնարավոր սխալների և ձախողումների կանխատեսումն է և կանխումը:

Առավել հանգամանալից քննարկման համար եթե սահմանափակվենք կառավարչի (առաջնորդի) գործելակերպից ածանցվող սխալների դիտարկմամբ, ապա պիտի ասել, որ դրանք հետևանք են լինում հիմնականում կառավարչի մտածելակերպում առկա կարծրատիպերի շեղող ազդեցության:

Կարծրատիպերը, ինչպես հայտնի է, մեզ մանկուց ուղեկցող քարացած պատկերացումներ են, որոնք երկակի դեր են խաղում. օգնում են նոր երևույթները ճանաչելու, բայց և կարող են իմացության խոչընդոտ դառնալ, երբ ականա կառչում ենք դրանց, ուզում ենք նոր իրողություններն ըմբռնել միայն ու միայն հին կաղապարների միջոցով: Միավների որոշակի ընկալումը, ըստ էության, նույնպես կարծրատիպի տեսակ է, որ ձևավորվում է արդեն անհատի առաջնային սոցիալականացման փուլում՝ ծնողների վերաբերմունքի ազդեցությամբ: Միավելը, ձախողվելը, անհաջողությունը գրեթե բոլոր մշակույթների մեջ ընկալվում են որպես կորստաբեր եղելություն, անհատին հեղինակագրկող հանգամանք, գրեթե «ձախորդ Փանոսի» համախտանիշ: Նպաստում է արդյոք նման ավանդույթը կառավարչի (առաջնորդի) «դատողությունների շրջահայացությանը» և ավելի իմաստուն վարվելակերպ դրսևորելուն:

Արդ, զուր չէ ամերիկացի կառավարաբան Ռոբերտ Կիյոսակին կրթական հաստատությունների թերություն համարում այն, որ սովորողներին սխալ կատարելու համար պատժում են. մինչդեռ հատկապես սովորելու ընթացքում անխուսափելի են սխալները: «Ես համոզված եմ, որ անհաջողությունները ճանապարհ են հարթում դեպի հաջողություն: Խելացի շատ մարդիկ, որ դպրոցում լավ են սովորել, չեն դառնում հարուստ միայն այն պատճառով, որ կրթական համակարգը նրանց ընտելացրել է համարելու, որ սխալներ կատարելը հիմարության նշան է: Իրականում կատարված սխալները մարդուն ավելի խելացի են դարձնում, եթե նա դրանցից դասեր է քաղում»<sup>25</sup>: Եվ ուրեմն պիտի արմատապես փոխվի սխալի հանրային ընկալման հարացույցը. ամեն մի սխալ առնվազն պիտի դառնա սխալվողի ինքնուրույն վերլուծության առարկան և օգտակար փորձի ձեռքբերման հիմքը:

Ամերիկացի վերլուծաբան Հենրի Պետրոսկին «Հաջողություն ձախողման միջոցով» գրքում որպես վերնագրի դատողության հաստա-

<sup>24</sup> Տե՛ս **Талеб Н. Н.** Антихрупкость. как извлечь выгоду из хаоса / Пер. с англ., М., 2018; **Ariely D.**, The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and Home. Revised and updated edition. New York, 2010; **Petroski H.**, Success Through Failure: The Paradox of Design. Princeton University Press, 2018:

<sup>25</sup> **Кийосаки Р.**, 8 уроков лидерства / Пер. с англ., Минск, 2015, с. 15.

տում բազում օրինակներ է բերում գիտության, տեխնիկայի, արդյունաբերության, շինարարության, գյուտարարության և այլ ասպարեզներից: «Ճարտարագիտական և նախագծային ամեն մի հիմնախնդրի լուծման համար գոյություն ունի երկու մոտեցում՝ հաջողությանը հիմնված (success-based) և ձախողմանը հիմնված (failure-based): Պարադոքսն այն է, որ երկրորդ մոտեցումը միշտ ավելի մեծ հաջողության հնարավորություն ունի»<sup>26</sup>: Որպես լուսաբանում բերվում է կամրջաշինության օրինակը, երբ ճարտարագետն ավելի կատարյալ լուծումներ է գտնում հենվելով ոչ թե նախկին նվաճումների, այլ հատկապես թերությունների, սխալների, ձախողումների վերլուծության վրա: Հրատարակված գրքերը նույնպես ունենում են սխալներ ու թերություններ, և ահավասիկ, ըստ հեղինակի պատկերավոր ձևակերպման, «քննադատները ոչ այլ ինչ են, եթե ոչ ձախողման վերլուծաբաններ»<sup>27</sup>: Նույնը վերաբերում է արտադրողների և սպառողների միջև փոխհարաբերություններին. «Դժգոհ սպառողները այդպեպ արտադրության կառավարման կազմակերպման համար հետադարձ կապի կարևոր աղբյուր են»<sup>28</sup>: Այս և մյուս օրինակները, իրոք, համոզիչ են. սխալների և ձախողումների իմացությունը և դրա հիման վրա շտկումը, անտարակույս, հետագա առաջընթացի հիմնական ուղին են: Սպառման առարկաները, աշխատանքային գործիքները, հեռահաղորդակցման միջոցները, բժշկական սարքավորումները, կենցաղային իրերը այդպեպ ավելի ու ավելի հարմարավետ ու արդյունավետ են դառնում, կարելի է ասել՝ ձգտում կատարելության: Կառավարչական սխալ որոշում կայացնելը փոքր-ինչ այլ բնույթի իրողություն է. իրավիճակներ կան, երբ պարզապես հնարավորություն չի լինում այլևս սխալն ուղղելու: Բացի այդ, առարկաների աշխարհի դրական հատկությունները կուտակվում են, այնինչ տվյալ պահին կայացված կառավարչական ամենաճիշտ որոշումն անգամ ինքնին դեռ երաշխիք չէ, որ հաջորդ որոշումը չի հանգեցնի ձախողման: Այնպես որ, ընդհանուր առմամբ այստեղ ևս սխալը դիտարկելով հնարավոր ուղղման և կառավարչական ավելի հիմնավոր որոշում կայացնելու տեսանկյունից, հարկավոր է հաշվի առնել անդառնալի, «ճակատագրական» սխալի հնարավորությունը, ուստի և գիտակցել որոշում կայացնելու պատասխանատվությունն ամբողջ ծավալով:

Կառավարչական ճիշտ որոշում կայացնելուն խանգարող խորքային պատճառի մասին ուշագրավ դիտարկում ունի ամերիկացի հոգեբան, տնտեսագիտության Նոբելյան մրցանակակիր Դենիել Բանմենը<sup>29</sup>: Հակիրճ՝ նա առանձնացում է մտածելակերպի երկու տեսակ<sup>30</sup>՝ «արագ»

<sup>26</sup> Petroski H., Success Through Failure, p. 167.

<sup>27</sup> Նույն տեղում, էջ 81:

<sup>28</sup> Նույն տեղում, էջ 107:

<sup>29</sup> Տե՛ս **Kahneman D.**, Thinking, Fast and Slow, London, 2012:

<sup>30</sup> Ավելի հանգամանորեն՝ **Վ. Միրզոյան**, Ճիշտ մարդը՝ ճիշտ տեղում, Եր., 2020, էջ 111-116:

և «դանդաղ» («ծուլ»)։ առաջինի հիմքում ներքմբոնողությունն է (ինտու-իցիա), խնդրի լուծման որոնումը կառավարչի փորձառության հիման վրա՝ կարծեք «պատրաստի» ձևով, երկրորդը պահանջում է մանրակրկիտ վերլուծություն և հիմնավոր հաշվարկներ։ Հեղինակի վարկածը «տեղակայումն է», երբ մեր հոգեբանությունը ինքնաբերաբար պարզեցնում է բարդ խնդիրը, ուստի և մեզ է մատուցում «արագ» լուծումը, մղում չհիմնավորված լավատեսության և ինքնավստահության, թեպետ «արագ» լուծումը ոչ միշտ է լինում նաև ճիշտ լուծում։

Բարդ խնդիրների ինքնաբերաբար պարզեցման և դրա պատճառով սխալ որոշում կայացնելու մեկ այլ պատճառ է նշում իսրայելցի կառավարաբան Իցհակ Ադիզեսը։ Խոսքը շատերիս իսկապես բնորոշ այն հոգեվիճակի մասին է, երբ մեզ համար «ցանկալին» ընկալում և այլոց մատուցում ենք «իրականի» փոխարեն, իսկ «իրականը»՝ որպես այն, «ինչը պիտի լիներ»։ «Եթե լսեք, թե ինչ-որ մի կազմակերպության ժողովում մարդիկ ինչպես են խոսում, դուք կբացահայտեք, որ նրանք շարունակ գործածում են այդ հասկացությունները ոչ ըստ ստույգ նշանակության։ Փոխանակ ասելու, թե «Ես ուզում եմ դա», ինչը կարող էր վրդովմունք հարուցել, խոսողն ասում է՝ «Մեզ պետք է դա անել»։ Բայց եթե մանրազնի վերլուծեք նրա դիրքորոշումը, կհասկանաք, որ նա նկատի ունի «ցանկալին»։ Չէ՞ որ այն, ինչն այլընտրանք չունի, կարիք էլ չկա ասելու, թե պետք է արվի. սա այդ դեպքը չէ»<sup>31</sup>։

Իհարկե, նաև սխալ կլինի, եթե մենք լիովին մերժենք կառավարչական իրավիճակի ամեն տեսակի պարզեցում և դրա հիման վրա կատարվող որոշումները։ Ավելին, հաճախ վնասակար է լինում ճիշտ հակառակ մոտեցումը, երբ իրավիճակի ընկալումն անհարկի ծայրահեղորեն բարդացվում է, ինչը, բնականաբար, դժվարացնում է թե՛ վերլուծական աշխատանքը և թե՛ վերջնական որոշման կայացման ընթացքը։ Հիշենք «Օկամի ածելին»։ սրա հիմնական պահանջը հենց հասկացությունների խնայողական գործածությունն է, այն է՝ իզուր չբազմացնել մտքի և խոսքի կառուցման գործիքակազմը, եթե արդեն եղածով հնարավոր է բավարարվել։

Կան հեղինակներ, որոնք այս մեթոդաբանությամբ մեզ համոզում են պարզ լուծումների առավելությունը. ավելի բարդ լուծումների կարևորությունը չի մերժվում, սակայն կան, իսկապես, որոշակի հանձնաձևեր, երբ հատկապես պարզ լուծումն է գերադասելի, նույնիսկ՝ միակ հնարավորը<sup>32</sup>։ Նրանց փաստարկների մի մասը, իրոք, անհերքելի է. «Պարզ կանոնները մարդկանց հնարավորություն են ընձեռում կայացնելու արագ և բավական ստույգ որոշումներ, որոնք ավելի քիչ

<sup>31</sup> Адизес И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Пер. с англ., 7-е изд., М., 2014, с. 129.

<sup>32</sup> St' u Sull D., Eisenhardt K. M., Simple Rules: How to Succeed in a Complex World. London, 2016; Lynch M., Keep it Simple, Make it Big: Money Management for a Meaningful Life. Austin (TX), 2020:

ջանքեր են պահանջում, քան բարդ որոշումները: Երբ ժամանակը սուղ է, կամ տեղեկատվությունն է նվազագույն, օրինակ՝ իրավիճակի նախնական գննման պահին, ապա այդ գործնական կանոնները կարող են փրկել դրությունը: Պարզ կանոնները գործում են, քանի որ դրանք կենտրոնացած են լուծելիք խնդրի հանգուցային կետերի վրա և անտեսում են հարակից նկատառումները: Գործադրելով պարզ կանոններ՝ մարդիկ կարող են աշխատել առանց ամեն պահի պարբերաբար ընդհատելու աշխատանքը և վերանայելու կայացված որոշումը»<sup>33</sup>:

Այս ամենը հասկանալի է և ընդունելի: Սակայն մեզ հարց տանք, թե ինչ իմացական հիմքով են կայացվում պարզ լուծումները: Պատասխանն աներկբա է. դա կառավարչի ներըմբռնողությունն է՝ որպես նրա փորձառության դրսևորում: Իսկ արդյոք մի շտ է արդարացված ներըմբռնողությամբ գործելը: Ոմանք դրական պատասխան են տալիս: «Դուրս գալ տրամաբանության շրջանակներից». այսպես են վերնագրել իրենց գրքի գլուխներից մեկը ամերիկացի երկու հեղինակ՝ ակնհայտորեն շփոթելով գիտական վերլուծությանը ներկայացվող՝ ձևական տրամաբանության պահանջները դիալեկտիկական տրամաբանության հետ. «Տրամաբանությունը սովորաբար ներկայացվում է որպես հստակ, օբյեկտիվ մտածելակերպ, խնդիրների լուծման լավագույն մեթոդ: Տարօրինակ բան է: Առհասարակ, մենք այնքան էլ տրամաբանորեն չենք մտածում: Առավել հաճախ ստեղծագործական պայծառացումները երևակայության ծնունդն են, և հետո է միայն մարդը գլուխ ջարդում, թե ինչպես դրանք տրամաբանորեն հիմնավորի: Մեր մտածողությունը զգացմունքային է և զուգորդական, թեպետ մենք երբեմն թերագնահատում ենք այդ հատկությունը և գերագնահատում ենք տրամաբանության նշանակությունը»<sup>34</sup>:

Բայց արդյոք չէ՞նք սխալվի, եթե սկսենք ապավինել հիմնականում նման գործելակերպին և, համապատասխանաբար, անտեսենք կամ թերագնահատենք կառավարչական որոշման կայացման «ռացիոնալ» մոդելը: Վերջինիս բնորոշ վերլուծական մանրակրկիտ աշխատանքի, այլընտրանքները պարզելու, համեմատելու և գնահատելու փոխարեն «արագ» մտածելակերպի առերևույթ դյուրին լուծումները կառավարչի (առաջնորդի) մեջ ձևավորում են իրողության լիակատար վերահսկողության պատրանք, ինչն էլ ծնունդ է տալիս գերլավատեսական դիրքորոշման, որն այնքան ավելի վտանգավոր է, որքան ավելի մեծ թվով մարդկանց է վերաբերում կայացվելիք կառավարչական որոշումը:

Կառավարչական որոշման կայացումը կառավարչի (առաջնորդի) սրբություն սրբոցն է, և նա ամեն կերպ պահպանում է այստեղ իր բացառիկ արտոնությունը. ամեն ինչից գատ, այստեղ գործում է նաև առաջնորդի դերում վերահաստատվելու մղումը: Բայց միանձնյա որո-

<sup>33</sup> Sull D., Eisenhardt K.M., Simple Rules, p. 32.

<sup>34</sup> О'Коннор Дж., Макдермонт И., Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Пер. с англ., М., 2019, с. 164:



շում կայացնելու հակվածությունն էլ ի վերջո պատճառ է դառնում կառավարչական սխալ որոշումների՝ դրանց կազմակերպական, տնտեսական և սոցիալ-հոգեբանական վնասակար հետևանքներով հանդերձ: Մինչդեռ սխալի շտկման, ուստի և «սխալների միջոցով դեպի հաջողություն» բանաձևի գործադրման լավագույն հնարավորություն է ստեղծում հետադարձ կապի առկայությունը. չէ՞ որ կառավարչական որոշումն իրականացնողները սեփական փորձով են պարզում այդ որոշման ճիշտ կամ սխալ լինելու աստիճանը:

Այս պարզ իրողությունը հասկանալու և հոգուտ համատեղ աշխատանքի արդյունավետության գործադրելու համար կառավարչին (առաջնորդին) ամենից առաջ անհրաժեշտ է սեփական մասնագիտական պատրաստվածության մակարդակի սթափ գնահատական, գործելակերպի և խոսելակերպի մշտական վերահսկում, ենթակաների և հետևորդների հանդեպ հարգանք և վստահություն, այլոց կարծիքի հանդեպ հանդուրժողական վերաբերմունք, խելամիտ խորհուրդներն ունկնդրելու և ուրիշներից սովորելու ցանկություն: Հավելեմ Քոնոսքե Մացուսիտայի կարծիքը. «Կառավարումն այն զբաղմունքներից չէ, որ հասու է ամեն մեկին.... Կառավարման արվեստ սովորեցնել հնարավոր չէ: Այդ արվեստը արգասիքն է աշխարհի և աշխարհում տեղի ունեցող երևույթների սեփական անվերջանալի իմաստավորման, շրջապատի անձանց ասածների ընկալման և դրանց շուրջ խորհրդածության»<sup>35</sup>: Հրաշալի է սաված. կառավարումը կլինեք բոլորին հասանելի, եթե լինեք զուտ տեխնոլոգիա, կառավարչական որոշակի գործառույթների ինքնաբերական իրականացում, մինչդեռ կառավարումը սուբյեկտ-օբյեկտային բնույթի փոխհարաբերություն է, հիրավի՝ իրավիճակի անվերջանալի իմաստավորման և խորհրդածության, կարելի է ասել փիլիսոփայության գործնական մարմնավորման ասպարեզ:

Արդ, ասվածի լույսով թերևս ամենակարևոր եզրակացությունը՝ նույնիսկ ամենաբարձր դիրքի հասած, կարծեք միայն հաջողություններով պսակված ճանապարհի անցած, շքեղ տիտղոսների և գովեստների արժանացած, ճոխ ներբողականներ վայելող կառավարիչը (առաջնորդը) պիտի ունակ լինի երբեմնակի իրեն հարց տալու, թե արդյոք ինքն իր տեղում է... Դե, իսկ եթե նման հարց նրա մտքովն իսկ չի անցնում, ուրեմն սա աներկբա վկայությունն է կառավարչի կամ առաջնորդի դերակատարման անխուսափելի ձախողման:

**ВАЛЕРИЙ МИРЗОЯН – *Некоторые социально-философские аспекты управленческой деятельности.*** – Управление всегда было в центре внимания философов, поскольку это одна из форм субъект-объектных взаимоотношений, в рамках которых целеполагание субъекта управления реализуется посредством исполнительской деятельности объекта управления. Успешная деятельность любой организации основывается на определённой философии управления, сформулированной

<sup>35</sup> Мацусита К. Философия менеджмента, с. 31, 41.

в миссии и задачах организации, её господствующих ценностях, поведенческом кодексе и т.д. Философского осмысления требует один из ключевых моментов управленческой деятельности – принятие менеджером управленческого решения. Важно выяснить ментальные и социально-психологические причины ошибок при принятии решений. В частности, менеджеру следует преодолеть сугубо прагматический подход к решению проблем и выработать в себе умение охватить и осмыслить управленческую ситуацию в более глобальном плане.

**Ключевые слова:** *управление, наука управления, социально-философские аспекты, менеджер, лидер, управленческая ошибка, простое решение, взаимное доверие*

**VALERI MIRZOYAN – *Socio-Philosophical Observations of Managerial Activity*.** – Management has always been in the center of attention of philosophers since it is one of the forms of subject-object relationships, within which the goal-setting of the subject of management is realized through the executive activity of the object. The successful activity of any organization is based on a certain management philosophy, formulated in the mission and objectives of the organization, its dominant values, code of conduct, etc. Philosophical understanding requires one of the key points of management activity – managerial decision making. It is important to find out the mental and socio-psychological reasons for mistakes when making decisions. In particular, the manager should overcome a purely pragmatic approach to solving problems and develop the ability to grasp and comprehend the managerial situation more globally.

**Key words:** *management, science of management, socio-philosophical observation, manager, leader, managerial error, simple solution, mutual trust*