



РУХАНИ
ЖАҢҒЫРУ

ЖАҢА ГУМАНИТАРЛЫҚ БІЛІМ.
ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ
100 ЖАҢА ОҚУЛЫҚ

Питер Г. Нортхаус

1

КӨШБАСШЫЛЫҚ

ТЕОРИЯ және ПРАКТИКА

РУХАНИ ЖАҢҒЫРУ



«Жаңа гуманитарлық білім. Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»
жобасы Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті –
Елбасы Нұрсұлтан Назарбаевтың бастамасымен
«Рухани жаңғыру» мемлекеттік
бағдарламасы аясында
іске асырылды

LEADERSHIP

THEORY AND PRACTICE • EIGHTH EDITION

PETER G. NORTHOUSE

Western Michigan University



Los Angeles | London | New Delhi
Singapore | Washington DC | Melbourne

КӨШБАСШЫЛЫҚ

ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ПРАКТИКА • СЕГІЗІНШІ БАСЫЛЫМ

ПИТЕР Г. НОРТХАУС

Батыс Мичиган университеті

ҰЛТТЫҚ
АУДАРМА
БЮРОСЫ
ҚОҒАМДЫҚ ҚОРЫ

Нұр-Сұлтан
2020



ӘОЖ 159.9
КБЖ 88.1
Н 82

«Жаңа гуманитарлық білім.
Қазақ тіліндегі 100 жаңа оқулық»
жобасының редакциялық алқасы:

Редакция алқасы:

Төраға *Көшербаев Қ.Е.*
Төрағаның орынбасары *Аймағамбетов А.Қ.*
Жауапты хатшы *Кенжеханұлы Р.*
Редакция алқасының мүшелері:
Жаманбалаева Ш.Е.
Күреңкеева Г.Т.
Қарин Е.Т.
Құлсариева А.Т.
Құрманбайұлы Ш.
Масалимова Ә.Р.
Мұтанов Ғ.М.
Нұрмұратов С.Е.
Нұрышева Г.Ж.
Раев Д.С.
Саңғылбаев О.С.
Сеңгірбай М.Ж.
Сыдықов Е.Б.

Кітапты басуға әзірлеген
«Ұлттық аударма бюросы»
қоғамдық қоры

Бас редактор *Исембердиева А.Б.*
Аудармашылар *Икрамова Б.М.*
Жапақ Ә.
Ғылыми редактор *Нұрғабдешов А.,*
Стратегия және халықаралық бизнес бойынша доктор (PhD), менеджмент профессоры
Әдеби редактор және жауапты шығарушы *Нұрмолдақызы Г.*
Пікір жазғандар *Азимбекова А.К.,*
менеджмент бойынша философия докторы (PhD), ассистент профессор
Ергалиев Қ.,
экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессор

Сулейман Демирел университетінің экономика және бизнес кафедрасында талқылаудан өтті

© 2019 by SAGE Publications, Inc.
Leadership: Theory and Practice, 8th edition
Түпнұсқа кітаптың Америка Құрама Штаттарындағы, Ұлыбританиядағы және Нью-Делидегі шығарушысы – SAGE Publications, Ltd. Еңбек SAGE Publications компаниясының рұқсатымен қазақ тіліне аударылды.

Н 82 **Нортхаус Питер**
Көшбасшылық: теория және практика – Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2020 жыл. – 560 бет.

ISBN 978-601-7621-21-6

Он үш тілге аударылып, тоқсанға тарта елге таралған «Көшбасшылық: теория және практика» оқулығы көшбасшылық теорияларын кәсіби және ғылыми тұрғыдан терең талдап, оларды нақты ситуацияларда қалай қолдануға болатынын зерделейді. Автор әр тарауда ұтымды құрылымдау арқылы оқырманның түрлі теорияларды оңай салыстырып, меңгеруіне жол ашады. Тың кейс-стадилер мен сауалнамалар көшбасшылық әдістері жайында түсінік қалыптастырып, жеке басшылық стилін анықтауға көмектеседі. Бұл кітап әлеуметтік ғылымдар мен бизнес, басқару бағытында білім алып жатқан студенттерге ғана емес, жалпы оқырманға пайдалы іскерлік әдебиет санатында.

ӘОЖ 159.9
КБЖ 88.1

ISBN 978-601-7621-21-6

© 2019 by SAGE Publications, Inc.
© «Ұлттық аударма бюросы» ҚҚ, 2020



...Біздің мақсатымыз айқын, бағытымыз белгілі, ол – әлемдегі ең дамыған 30 елдің қатарына қосылу.

Мақсатқа жету үшін біздің санамыз ісімізден озып жүруі, яғни одан бұрын жаңғырып отыруы тиіс. Бұл саяси және экономикалық жаңғыруларды толықтырып қана қоймай, олардың өзегіне айналады.

Біз алдағы бірнеше жылда гуманитарлық білімнің барлық бағыттары бойынша әлемдегі ең жақсы 100 оқулықты әртүрлі тілден қазақ тіліне аударып, жастарға дүниежүзіндегі таңдаулы үлгілердің негізінде білім алуға мүмкіндік жасаймыз.

Жаңа мамандар ашықтық, прагматизм мен бәсекелестікке қабілет сияқты сананы жаңғыртудың негізгі қағидаларын қоғамда орнықтыратын басты күшке айналады. Осылайша болашақтың негізі білім ордаларының аудиторияларында қаланады...

Қазақстан Республикасының Тұңғыш Президенті –
Елбасы Н.Ә. Назарбаевтың
«Болашаққа бағдар: рухани жаңғыру» атты еңбегінен

Мэдисон, Айла және Салливанға арналады

Қысқаша мазмұны

Алғы сөз	19
Алғыс	25
Автор туралы	29
Үлес қосқан авторлар туралы	30
1. Кіріспе	33
2. Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным	53
3. Машыққа негізделген ұстаным	81
4. Мінез-құлыққа негізделген ұстаным	113
5. Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы	137
6. Бағыт-мақсат теориясы	161
7. Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы (LMX) теориясы	187
8. Трансформациялық көшбасшылық	213
9. Шынайы көшбасшылық	253
10. Қызмет етуші көшбасшылық	287
11. Адаптивті көшбасшылық	321
12. Ізбасарлық	361
13. Көшбасшылық этикасы	407
14. Командалық көшбасшылық	445
15. Гендер және көшбасшылық	481
16. Мәдениет және көшбасшылық	513

Мазмұны

Алғы сөз	19
Алғыс.....	25
Автор туралы	29
Үлес қосқан авторлар туралы	30
1. Кіріспе	33
Көшбасшылықтың анықтамасы	34
<i>Көшбасшылықты тұжырымдау жолдары.....</i>	<i>37</i>
<i>Анықтамасы мен құрамдас бөліктері.....</i>	<i>38</i>
Көшбасшылықтың сипаттамасы	39
<i>Тұлғалық қасиеттер түріндегі және процесс ретіндегі</i>	
<i>көшбасшылық</i>	<i>40</i>
<i>Тағайындалған және жүре пайда болған көшбасшылық.....</i>	<i>41</i>
<i>Көшбасшылық пен билік</i>	<i>42</i>
<i>Көшбасшылық және мәжбүрлеу.....</i>	<i>45</i>
<i>Көшбасшылық және менеджмент.....</i>	<i>46</i>
Кітаптың жоспары.....	48
Қорытынды	49
Пайдаланылған әдебиет	51
2. Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным	53
Сипаттамасы	53
<i>Интеллект.....</i>	<i>58</i>
<i>Өзіне сенімділік</i>	<i>59</i>
<i>Табандылық.....</i>	<i>59</i>
<i>Адалдық</i>	<i>60</i>
<i>Көпшілдік</i>	<i>61</i>
<i>Тұлғаның бесфакторлық моделі және көшбасшылық</i>	<i>61</i>
<i>Көшбасшылық және артықшылық</i>	<i>62</i>
<i>Эмоциялық интеллект.....</i>	<i>63</i>
Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным туралы	64
Күшті тұстары	65

Осал тұстары	66
Қолданылуы	68
Кейс-стади	68
2.1-кейс. Зерттеу бөлімінің жаңа жетекшісін таңдау.....	68
2.2-кейс. Елеулі өзгеріс.....	70
2.3-кейс. Банк қызметкерлері құрамын жасақтау.....	72
Көшбасшылық құралы	73
Көшбасшылық қасиеттер сауалнамасы (LTQ).....	74
Қорытынды	76
Пайдаланылған әдебиет	77
3. Машыққа негізделген ұстаным.....	81
Сипаттамасы	81
Үш машыққа негізделген ұстаным.....	82
Техникалық машықтар	82
Адами машықтар	83
Тұжырымдау машықтары	84
Үш машыққа негізделген ұстанымның қысқаша мазмұны	84
Машықтар моделі	85
Білік	86
Тұлғалық атрибуттар	91
Көшбасшылық нәтижесі	93
Мансаптық тәжірибе.....	94
Ортаның ықпалы	94
Машықтар моделінің қысқаша мазмұны	96
Машықтар ұстанымы туралы.....	96
Күшті тұстары	97
Осал тұстары	98
Қолданылуы	99
Кейс-стади	100
3.1-кейс. Қысымға ұшыраған зерттеу тобы	100
3.2-кейс. Подполковник Адамстың қызметіндегі өзгеріс.....	102
3.3-кейс. Эндидің «мәзірі»	105
Көшбасшылық құралы	107
Машық инвентаризациясы	108
Қорытынды	110
Пайдаланылған әдебиет	111
4. Мінез-құлыққа негізделген ұстаным	113
Сипаттамасы	113
Огайо штатындағы зерттеулер	114
Мичиган университетіндегі зерттеулер	115
Блейк пен Мутонның «Басқаруды (көшбасшылықты) бағалау торы»... ..	116

Өктемшіл билік (9,1)	118
Ізгілікке негізделген менеджмент (1,9)	118
Әлсіз менеджмент (1,1)	118
Теңдестірілген менеджмент (5,5)	119
Ұжымдық менеджмент (9,9)	119
<i>Патернализм/матернализм</i>	119
<i>Оппортунизм</i>	120
Мінез-құлыққа негізделген ұстаным туралы.....	121
Күшті тұстары	122
Осал тұстары	123
Қолданылуы	125
Кейс-стади	125
4.1-кейс. <i>Марктің алғашқы әсері</i>	126
4.2-кейс. <i>Түрегеп тұрып тамақ жеу</i>	127
4.3-кейс. <i>Біз – отбасымыз</i>	128
Көшбасшылық құралы	130
<i>Көшбасшылық мінез-құлық сауалнамасы</i>	131
Қорытынды	133
Пайдаланылған әдебиет	135
5. Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы	137
Сипаттамасы	137
<i>Көшбасшылық стилі</i>	138
<i>Даму деңгейі</i>	140
Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы туралы	141
Күшті тұстары	143
Осал тұстары	145
Қолданылуы	148
Кейс-стади	149
5.1-кейс. <i>Түрлі деңгейдегі марафоншылар</i>	149
5.2-кейс. <i>Олар неге құлақ аспайды?</i>	151
5.3-кейс. <i>Хабарды таратып жіберу</i>	152
Көшбасшылық құралы	153
<i>Ситуациялық көшбасшылық® сауалнамасы: үлгі</i>	154
Қорытынды	158
Пайдаланылған әдебиет	159
6. Бағыт-мақсат теориясы.....	161
Сипаттамасы	161
<i>Көшбасшының мінез-құлқы</i>	164
Нұсқау беруші көшбасшылық.....	164
Қолдау көрсетуші көшбасшылық	164
Іске қатысушы көшбасшылық	165
Жетістікке бағытталған көшбасшылық.....	165

<i>Ізбасар ерекшеліктері</i>	165
<i>Жұмыс ерекшеліктері</i>	166
Бағыт-мақсат теориясы туралы	168
Күшті тұстары	169
Осал тұстары	170
Қолданылуы	172
Кейс-стади	173
<i>6.1-кейс. Үш ауысым, үш жетекші</i>	173
<i>6.2-кейс. Біреулерге – нұсқаулық, біреулерге – қолдау</i>	176
<i>6.3-кейс. Оркестрде өнер көрсету</i>	178
Көшбасшылық құралы	180
<i>Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық сауалнамасы</i>	182
Қорытынды	184
Пайдаланылған әдебиет	185
7. Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы (LMX) теориясы	187
Сипаттамасы	187
<i>Бастапқы зерттеулер</i>	187
<i>Кейінгі зерттеулер</i>	189
<i>Көшбасшылықты қалыптастыру</i>	192
LMX теориясы туралы.....	195
Күшті тұстары	196
Осал тұстары	198
Қолданылуы	200
Кейс-стади	201
<i>7.1-кейс. Оның командасына ең жақсы міндеттер жүктеледі</i>	201
<i>7.2-кейс. Әділет жолында тер төгу</i>	203
<i>7.3-кейс. Қосымша жауапкершілік алу</i>	204
Көшбасшылық құралы	206
<i>LMX-7 сауалнамасы</i>	207
Қорытынды	209
Пайдаланылған әдебиет	210
8. Трансформациялық көшбасшылық	213
Сипаттамасы	213
<i>Трансформациялық көшбасшылық ұғымының пайда болуы</i>	214
<i>Трансформациялық көшбасшылық және харизма</i>	217
<i>Трансформациялық көшбасшылық моделі</i>	219
Трансформациялық көшбасшылық факторлары	220
Транзакциялық көшбасшылық факторлары.....	225
Көшбасшылық сипаты жоқ фактор	226
<i>Басқа да трансформациялық көзқарастар</i>	227
Беннис пен Нанус	227
Кузес пен Познер.....	228

Трансформациялық көшбасшылық тәсілі туралы	230
Күшті тұстары	231
Осал тұстары	233
Қолданылуы	237
Кейс-стади	238
8.1-кейс. Компанияның жүзеге аспаған концепциясы.....	238
8.2-кейс. Көшбасшылық барысындағы зерттеу.....	240
8.3-кейс. Зерттеу орталығының моделі жайындағы көшбасшының концепциясы.....	242
Көшбасшылық құралы	244
Көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасының (MLQ) 5X қысқа формасынан келтірілген мысалдар	246
Қорытынды	247
Пайдаланылған әдебиет	248
9. Шынайы көшбасшылық	253
Сипаттамасы	253
Шынайы көшбасшылықтың анықтамасы.....	254
Шынайы көшбасшылық ұстанымы.....	255
Практикалық тәсіл.....	255
Теориялық тәсіл.....	258
Шынайы көшбасшылық туралы	264
Күшті тұстары	265
Осал тұстары	266
Қолданылуы	268
Кейс-стади	269
9.1-кейс. Мен шынымен көшбасшымын ба?.....	269
9.2-кейс. Басы дауға қалған көшбасшы	272
9.3-кейс. «Бірінші ханым» атануына амалсыз келіскен Бетти	275
Көшбасшылық құралы	278
Шынайы көшбасшылық тұрғысынан өзін-өзі бағалау сауалнамасы.....	279
Қорытынды	281
Пайдаланылған әдебиет	282
10. Қызмет етуші көшбасшылық	287
Сипаттамасы	287
Қызмет етуші көшбасшылықтың анықтамасы.....	288
Қызмет етуші көшбасшылықтың тарихи негізі.....	288
Қызмет етуші көшбасшының он сипаты.....	289
Қызмет етуші көшбасшылық жайлы теорияны ойлап табу	291
Қызмет етуші көшбасшылық моделі.....	294
Алдыңғы шарттар.....	294
Қызмет етуші көшбасшыға тән мінез-құлық.....	296
Нәтижелері.....	299
Қызмет етуші көшбасшылық моделінің қысқаша қорытындысы	302

Қызмет етуші көшбасшылық туралы	302
Күшті тұстары	303
Осал тұстары	304
Қолданылуы	305
Кейс-стади	306
10.1-кейс. <i>Миссис Ноубл өте мейірімді адам</i>	307
10.2-кейс. <i>Кедейлер дәрігері</i>	309
10.3-кейс. <i>Қызмет етуші көшбасшылық әуе кеңістігінде</i>	311
Көшбасшылық құралы	313
<i>Қызмет етуші көшбасшылық сауалнамасы</i>	314
Қорытынды	316
Пайдаланылған әдебиет	317

11. Адаптивті көшбасшылық..... 321

Сипаттамасы	321
<i>Адаптивті көшбасшылықтың анықтамасы</i>	322
Адаптивті көшбасшылық моделі	325
<i>Ситуациялық қиындықтар</i>	325
<i>Техникалық қиындықтар</i>	325
<i>Техникалық және адаптивті өзгерістер</i>	326
<i>Адаптивті қиындықтар</i>	326
<i>Көшбасшының мінез-құлқы</i>	327
<i>Адаптивті жұмыс</i>	338
Адаптивті көшбасшылық туралы.....	339
Күшті тұстары	340
Осал тұстары	341
Қолданылуы	343
Кейс-стади	345
11.1-кейс. <i>Үнсіздік, стигматизация және психикалық дерт</i>	345
11.2-кейс. <i>Бахусты «тәрбиелеу»</i>	347
11.3-кейс. <i>Redskins атауына жол жоқ</i>	349
Көшбасшылық құралы	352
<i>Адаптивті көшбасшылық сауалнамасы</i>	354
Қорытынды	358
Пайдаланылған әдебиет	359

12. Ізбасарлық 361

Сипаттамасы	361
<i>Ізбасарлықтың анықтамасы</i>	362
<i>Рөлге және қарым-қатынасқа негізделген көзқарастар</i>	363
<i>Ізбасарлық типологиялары</i>	364
Залезник типологиясы	365
Келли типологиясы	365
Чалефф типологиясы	367
Келлерман типологиясы	369

Ізбасарлықтың теориялық тәсілі	372
<i>Реверсивті көзқарас</i>	374
<i>Көшбасшылық – бірлесе қалыптасқан процесс</i>	374
<i>Ізбасарларға жаңа көзқарас</i>	376
1-көзқарас: Ізбасарлар ісіне тиянақты	377
2-көзқарас: Ізбасарлар ұйым мүддесіне жұмыс істейді	377
3-көзқарас: Ізбасарлар көшбасшыны сынайды	377
4-көзқарас: Ізбасарлар көшбасшыны қолдайды	378
5-көзқарас: Ізбасарлар көшбасшыдан үйренеді	379
<i>Ізбасарлық және деструктив көшбасшы</i>	379
1. Лауазымды тұлғаның сеніміне кіруге қажеттілік.....	380
2. Қауіпсіздік пен сенімге қажеттілік	381
3. Таңдаулы немесе ерекше екеніңді сезінуге қажеттілік.....	381
4. Қауымдастықтың бір мүшесі болуға қажеттілік.....	382
5. Остракизм, қоғамнан шет қалу және «әлеуметтік өлім» алдындағы үрей.....	382
6. Нашар басшыға қарсы шығуға дәрменсіздік	383
Ізбасарлық қалай жүзеге асады?	384
Күшті тұстары	385
Осал тұстары	386
Қолданылуы	387
Кейс-стади	388
12.1-кейс. <i>Bluebird Care</i>	389
12.2-кейс. <i>Olympic Rowers</i>	391
12.3-кейс. <i>Пенсильвания штаты университетіндегі зорлық жанжалы</i>	393
Көшбасшылық құралы	398
<i>Ізбасарлық сауалнамасы</i>	398
Қорытынды	402
Пайдаланылған әдебиет	404
13. Көшбасшылық этикасы	407
Сипаттамасы	407
<i>Этика анықтамасы</i>	408
1-деңгей. Моральдық пайымдаудың преконвенционалды деңгейі.....	409
2-деңгей. Моральдық пайымдаудың конвенционалды деңгейі	410
3-деңгей. Моральдық пайымдаудың постконвенционалды деңгейі	410
<i>Этика теориялары</i>	411
<i>Этиканың көшбасшылықтағы рөлі</i>	414
<i>Этикалық көшбасшылық туралы Хейфец көзқарасы</i>	416
<i>Этикалық көшбасшылық туралы Бернс көзқарасы</i>	416
<i>Көшбасшылықтың көлеңкелі жағы</i>	417
<i>Этикалық көшбасшылықтың принциптері</i>	419

Этикалы көшбасшы басқаларды құрметтейді	420
Этикалы көшбасшы өзгелерге қызмет етеді	420
Этикалы көшбасшы әділ	422
Этикалы көшбасшы шыншыл	423
Этикалы көшбасшы орта қалыптастырады	425
Күшті тұстары	426
Осал тұстары	426
Қолданылуы	428
Кейс-стади	429
13.1-кейс. Ғылыми қызметкерді таңдау.....	429
13.2-кейс. Қаншалықты қауіпсіз?	430
13.3-кейс. Ұсынысты қайта қарау	432
Көшбасшылық құралы	433
<i>Этикалық көшбасшылық стилі туралы сауалнама</i> <i>(қысқаша формасы)</i>	434
Қорытынды	440
Пайдаланылған әдебиет	441
14. Командалық көшбасшылық	445
<i>Сюзан Е.Коглер Хилл</i>	
Сипаттамасы	445
<i>Командалық көшбасшылық моделі</i>	448
Команда тиімділігі	450
Көшбасшылық шешімдер	455
Көшбасшылық іс-әрекет	459
Командалық көшбасшылық моделі туралы	464
Күшті тұстары	465
Осал тұстары	467
Қолданылуы	468
Кейс-стади	469
14.1-кейс. Бұл виртуал команда жұмыс істей ала ма?.....	469
14.2-кейс. «Қыр астындағы» командалық дағдарыс	470
14.3-кейс. «Басы тәтті, аяғы қатты»	472
Көшбасшылық құралы	473
<i>Команда жетістігі және біріккен команда көшбасшысы</i> <i>сауалнамасы</i>	475
Қорытынды	476
Пайдаланылған әдебиет	477
15. Гендер және көшбасшылық	481
<i>Стефани Саймон және Кристал Л. Хойт</i>	
Сипаттамасы	481
<i>Лабиринтке айналған «шыны бөгет»</i>	482
Көшбасшылық лабиринті мысалы	482
Лабиринтті түсіну	483

Көшбасшылық стилі мен тиімділіктегі гендерлік айырмашылықтар.....	485
Лабиринтті негізге алу	491
Күшті тұстары	494
Осал тұстары	495
Қолданылуы	496
Кейс-стади	497
15.1-кейс. «Шыны бөгет»	497
15.2-кейс. Ортаға қосылуға кедергілер мен сенімнің жетіспеушілігі.....	499
15.3-кейс. Жүктілік – қызметтік статусқа кедергі	500
Көшбасшылық құралы	501
Гендер-көшбасшы: жасырын қауымдастық тесті	501
Қорытынды	504
Пайдаланылған әдебиет	505
16. Мәдениет және көшбасшылық.....	513
Сипаттамасы	513
Мәдениеттің анықтамасы.....	514
Ұқсас түсініктер	514
Этноцентризм	514
Соқыр сенім	515
Мәдени аспектілер.....	516
Белгісіздіктен қашу.....	518
Биліктің алшақтығы.....	518
Институттық коллективизм	519
Топішілік коллективизм	519
Гендерлік теңдік	519
Табандылық.....	520
Болашаққа бағдарлану	520
Өнімділікке бағдарлану	520
Гуманистік бағдарлану	520
Әлемдегі мәдениеттер кластері	521
Кластер ерекшеліктері	522
Англо	523
Конфуцийлік Азия	524
Шығыс Еуропа.....	524
Германдық Еуропа.....	524
Латын Америкасы	524
Латын Еуропасы	525
Таяу Шығыс	525
Солтүстік Еуропа	525
Оңтүстік Азия	526
Субсахаралық Африка.....	526
Көшбасшылық мінез-құлық және мәдениет кластерлері.....	526
Шығыс Еуропадағы көшбасшылық профилі	527
Латын Америкасындағы көшбасшылық профилі.....	528

Латын Еуропасындағы көшбасшылық профилі	529
Конфуцийлік Азиядағы көшбасшылық профилі	529
Солтүстік Еуропадағы көшбасшылық профилі.....	531
Англо көшбасшылық профилі	531
Субсахаралық Африкадағы көшбасшылық профилі	533
Оңтүстік Азиядағы көшбасшылық профилі.....	533
Германдық Еуропадағы көшбасшылық профилі	534
Таяу Шығыстағы көшбасшылық профилі	534
<i>Тартымды және тартымсыз көшбасшылық қасиет түрлері.....</i>	<i>534</i>
Күшті тұстары	537
Осал тұстары	538
Қолданылуы	540
Кейс-стади	541
16.1-кейс. Жұмыс орнындағы шиеленісті жағдай.....	541
16.2-кейс. Қаржыландырудың ерекше түрі.....	543
16.3-кейс. Латынамерикалық орталық кімнің жобасы?.....	545
Көшбасшылық құралы	547
<i>Мәдениет аспектілері сауалнамасы</i>	<i>548</i>
Қорытынды	553
Пайдаланылған әдебиет	555

Алғы сөз

Колыңыздағы «Көшбасшылық: теория және практика» оқулығының сегізінші басылымы көшбасшылықты зерттеудің кең таралған, көбіне қарабайыр көзқарас және абстрактілі теориялық ұстанымдарының толық зерттелмеген мәселелерін зерделеп, тұжырымдау мақсатында жазылған. Алдыңғы басылымдар секілді, бұл басылым да таңдаулы көшбасшылық ұстанымдарға шолу және жан-жақты терең талдау жасап, жекелеген теориялық тәсілдерді нақты бір ұйымдарда қалай қолдануға болатынына ерекше көңіл бөледі. Негізінде, менің алға қойған мақсатым – көшбасшылық теориясының оның практикасына ықпалын және оны қалай бағыттайтынын зерттеу.

БҰЛ БАСЫЛЫМНЫҢ ЖАҢАЛЫҒЫ НЕДЕ? _____

Бір атап өтерлігі – басылымға *ізбасарлық* жөнінде жаңа тарау енгізілді. Бұл тарауда *ізбасарлықтың* сипаттамасы, негіздері және оның жүзеге қалай асатыны жан-жақты қарастырылады. Көшбасшылықты зерттеудің жаңа ұстанымының анықтамасы, моделі және соның төңірегіндегі соңғы зерттеулер мен оның қолданылуы беріледі. Жаңадан қосылған тың тақырып *ізбасарлық пен деструктив немесе зиянды көшбасшылық арасындағы байланысты* терең зерттейді. Бұдан бөлек, *ізбасарлықтың күшті және осал тұстары айқындалып, оқырманға өзінің ізбасарлық стилін бағалауға көмектесетін сауалнама берілді.* Тарау соңында *ізбасарлық жайындағы үш кейс-стадиді* кездестіресіз. Оның бірі Пенсильвания штатында орын алған зорлау жанжалы жайында болса, екінші кейс 1936 жылғы АҚШ-тың ескек есу спортының олимпиадалық құрамасына қатысты берілген.

12-тарауда деструктив көшбасшылықты талқылаудан бөлек, бұл басылымда көшбасшылық пен псевдотрансформациялық көшбасшылықтың көлеңке тұсы және бірнеше тарауда оны теріс әрі асыра пайдалану мәселесі кеңінен сөз етіледі. Сонымен бірге оқырмандар «Этика» тарауында жаңа өзін-өзі бағалау құралы – Этикалық көшбасшылық стилі сауалнамасымен

(ELSQ) танысады. Бұл сауалнама көшбасшылықтағы жетекші стилін бағалап, басшыларға этикалық дилеммамен бетпе-бет келгенде, шешім шығаруда қандай мәселеге басымдық беретінін түсінуге көмектеседі.

Оқулықта алдыңғы басылымдардың бірқатар ерекшелігі сақталды. Ал кей тұстарына жаңа зерттеулер қорытындысы, цифрлар мен кестелер қосылды. Сондай-ақ көшбасшылыққа қатысты көптеген тақырыптың (мәселен, Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы теориясы, трансформациялық және шынайы көшбасшылық, командалық көшбасшылық, әйелдер көшбасшылығының шытырманы және көшбасшылықтың тарихи анықтамалары) күнделікті қолданысын қамтитындай деңгейде толықты. Бұл басылымның форматы бұған дейінгі басылымдардағы қолданылған форматқа ұқсас. Алдыңғы жарық көрген оқулықтардағыдай, «Көшбасшылық: теория және практика» кітабының жалпы мақсаты – көшбасшылықты зерттеудің түрлі көзқарасы, ұстанымы мен оны тиімді жүзеге асыру жолдары жайындағы түсінігімізді тереңдету.

ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Бұл кітапта көшбасшылық жөніндегі көптеген зерттеу ұсынылып, талданса да, материалды қысқа-нұсқа әрі қызықты етіп берудің барлық алғышарты жасалды. Оқулыққа рецензия жазған авторлар бірауыздан бұл еңбектің негізгі мықты тұстарының бірі оның айқындығында екенін айтты. Жазу стиліне қоса, кітаптың басқа да бірнеше ерекшелігі оны оқырманға тартымды етеді.

- Барлық тарау бірдей форматта құрылған: онда әуелі теория, кейіннен кейс-стади орын алады.
- Әр тарауда қарастырылып отырған ұстанымның күшті және осал тұстары талқыланып, оқырманға әрбір ұстанымның салыстырмалы артықшылығын анықтауға мүмкіндік береді.
- Әр тарауда көшбасшылық ұстанымының практикалық қырлары және оны қазіргі ұйымдық орталарда қалай қолдануға болатыны талқыланады.
- Әрбір тарауда көшбасшылыққа қатысты кең таралған мәселелер мен дилеммаларды көрсететін үш кейс-стади беріледі. Әр кейс-стадидің соңында оқырманға сол кейсті интерпретациялауға көмектесетін пайымдау сұрақтары бар.
- Әр тарауда оқырманға көшбасшылық ұстанымды өзінің жетекшілік стиліне немесе ортасына қолдануға жәрдемдесетін сауалнама ұсынылады.

- Сызбалар мен кестелер теорияның мазмұнын байытып, идеялардың мағынасын арттыра түседі.
- Осындай ерекшеліктер арқылы кітапты мазмұнды, түсінікті және пайдалы етіп шығаруға көп күш салынды.

АУДИТОРИЯСЫ

Бұл кітапта көшбасшылық теориясының толыққанды мазмұны да, сондай-ақ оның шынайы ситуацияларда қалай қолданылатыны жайындағы талқылау да қамтылған. Оқулық менеджмент, көшбасшылық, бизнес, білім беру саласындағы көшбасшылық, мемлекеттік басқару, мейіргерлік іс және мәндес медицина мамандықтары, әлеуметтік жұмыс, қылмыстық сот төрелігі, өндірістік және ұйымдық психология, коммуникация, дін, ауылшаруашылық білім беру, саяси және әскери ғылым, сондай-ақ кәсіби оқу (тренинг) және даму салаларындағы студенттер мен магистранттарға арналған. Мұны әсіресе ұйымдық мінез-құлық туралы негізгі курстарға қосымша оқулық немесе MBA оқу бағдарламасы аясындағы шолу материалы ретінде пайдалануға болады. Сондай-ақ бұл кітап студенттік іс-шараларда, үздіксіз білім беруде, өндірістен алшақтамай оқытуда және басқа да көшбасшылықты дамыту бағдарламаларында оқулық ретінде кәдеге асады.

ЭЛЕКТРОНДЫҚ РЕСУРСТАР

SAGE edge

Оқытушыларға арналған SAGE edge

Оқытушыларға арналған, парольмен қорғалған бұл ақпараттық сайт edge.sagepub.com/northouse8e мекенжайында орналасқан. Ол студенттердің барынша терең білім алуына ыңғайластырылған орта қалыптастыруға көмектесу мақсатында жоғары сападағы контент арқылы білім беруге қолдау көрсетеді. SAGE edge сайтының осы кітапқа арналған парақшасында оқытушыларға арналған мынадай ресурстар бар:

- AACSB стандарттарына сәйкес құрастырылған **тестілеу ресурстары** мен Блум таксономиясы **ExamView тест құрастыру бағдарламасының** көмегімен сан алуан тестілеу элементін ұсынады. Әр тарауда оқытушыларға студенттерді бағалау нұсқаларын ұсынатын 100 тест сұрағы бар.

- Өзгертуге болатын, әр тарау үшін жекелей құрастырылған **PowerPoint® слайдтары** курсқа арналған мультимедиалық презентация жасауда өте ыңғайлы.
- Әр тарауға арналған **дәріс конспектілері** PowerPoint слайдтарымен бірге өзара байланысып, дәрістер мен сынып ішіндегі талқылауға дайындықты жеңілдету үшін негізгі концептілерді қысқаша қорытындылайтын маңызды ақпараттық материал ретінде қызмет етеді.
- Мүқият таңдалған **видео және мультимедиалық контент** концептілерді негіздеп, әрі қарай тереңірек түсінік туындататындай басты тақырыптарды зерделеуге көмек көрсетеді.
- Кітаптағы **сұрақтардың үлгі ретіндегі жауаптары** маңызды ақпарат береді.
- **Кейс-стади** бөлімінің ішінде тақырыптың қысқаша мазмұны, талдаулар, талқылау барысында көмектесетін жауап үлгілері және жаттығулар енгізілген.
- Берілетін **курстық жобалар** мен **тапсырмалар** студенттерге жаңа көзқарас тұрғысын ұсына отырып, зерделеген концептілерді әртүрлі контексте қалай жұмыс істейтінін көру үшін қолдануға көмектеседі.
- Әр тараудағы жекелей **талқылауға арналған сұрақтар** студенттерді материалды оқуға ынталандыру және маңызды контентті тағы бір пысықтау арқылы өзара әрекеттестіктің басталуына жол ашады.
- **Ықпалды SAGE ғылыми журналдарындағы мақалалар мен бизнес-кейстерге эксклюзив қолжетімділік** маңызды зерттеулер мен ғылыми білімді тарауларда айтылатын концептілермен байланыстырып, оларды негіздей түседі.
- **Кітаптағы кестелер мен сызбаларды** жүктеп алуға болады.
- **SAGE курстарының жинақтары LMS-ке** (LMS: Learning management system – оқу бағдарламаларына арналған компьютерлік қосымша. – *Ауд.*) оңай қосылуды қамтамасыз етеді.

Студенттерге арналған SAGE edge

Жалпыға қолжетімді серіктес интернет сайты студенттерге курс жұмысы барысындағы мақсаттарын қолайлы оқу ортасында жүзеге асыруға көмек береді:

- Мобильді құрылғыларда қолдануға ыңғайлы **викториналар** өзіндік бағалау мен жаттығу жұмыстарын жүргізуге жол ашады.
- Мобильді құрылғыларда қолдануға ыңғайлы **карточкалар** негізгі концептілерді түсінуді жеңілдетеді.

- Мұқият таңдалған **видео мен мультимедиалық контент** концептілерді негіздеп, әрі қарай тереңірек түсінік туындататындай басты тақырыптарды зерделеуге көмектеседі.
- Эксклюзив! **SAGE ғылыми журналдарындағы толықмәтінді мақалалар** әр тарауда келтірілген концептілерді негіздеп, кеңейтетіндей мұқият іріктеліп алынды.
- Жаттығулары бар **мазмұнды веб-ресурстар** тақырыптарды әрі қарай да тереңірек зерделеуге жәрдемдеседі.

SAGE курс жинақтары

SAGE курс жинақтарының арқасында оқытушылар мен студенттерге арналған біздің сапалы контентімізді оқу орнының білім беру процесін басқару жүйесіне (LMS) импорттау оңай. Түсінікті әрі қолайлы **SAGE курс жинақтары** сізге шынымен де маңызды дүниеге, яғни курс мазмұнын студенттеріңіздің қажеттілігіне сай әзірлеуге мүмкіндік береді. Осы кітапқа арнайы әзірленген SAGE курс жинақтарын Blackboard, Canvas, Desire2Learn (D2L) және Moodle компьютерлік бағдарламаларында пайдалануға болады.

SAGE edge веб-сайтында қолжетімді контентке қоса, курс жинақтары мыналарды да қамтиды:

- **Педагогика тұрғысынан сенімді бағалау құралдары** шолу жасауға, практикада байқап көруге және сыни ойлауға үйретеді. Сонымен бірге студент белсенділігін өлшеудің жақсырақ әрі әлдеқайда толыққанды жолын ұсынады:
- **Тараудағы алдын ала және қорытынды диагностикалық тестілеу** студент үлгерімін жақсарту мүмкіндіктерін анықтайды. Сол сияқты, студенттің прогресін қадағалайды және оқытудың негізгі мақсатына жетуге қол ұшын береді.
- Күрделі бағалау тапсырмалары мен ресурстарды пайдалану және қосу жолдары жайында **нұсқаулық** беріледі.
- **Мультимедиалық бағалау құралдары бар видеолар** студенттің әртүрлі оқыту стиліне деген бейімі мен қызығушылығын арттыратын концептілерді негіздейді. Видеодағы бағалау сұрақтары сіздің үлгерім журналыңызға түседі.
- **Электрондық кітапқа сілтемелер** кітаптың мобильді құрылғы үшін қолайлы нұсқасына қолжетімділікті жеңілдетеді, оны кез келген жерде және кез келген уақытта оқи беруге болады.

Интерактивті электрондық кітап

«Көшбасшылық» (8-басылым) **интерактивті электрондық кітап** ретінде де қолжетімді. Оны кітаппен бірге келсе, небәрі 5 АҚШ долларына немесе бөлек сатып алуға болады. Интерактивті электрондық кітап түпнұсқа және лицензияланған видеолардың гиперсілтемесін ұсынады. Оның ішінде **Питер Нортхаустың авторлық видеолары** да бар, онда көшбасшылықтың әртүрлі концептісі жайында айтылады. Интерактивті электрондық кітаптан қосымша кейс-стадилер, сондай-ақ кітап беттерінде бар мұқият іріктелген ғылыми журнал мақалаларын табысыз. Сонымен қатар пайдаланушылар белгілеу, бетбелгі жасау, конспект жазу мен оны бөлісу және басқа да оқу құралдарына тікелей қолжетімділік орнатады.

Алғыс

«Көшбасшылық: теория және практика» кітабының 8-басылымын әзірлеуге көптеген адам тікелей немесе жанама үлес қосты: Біріншіден, редакторым Мэгги Стэнли мен SAGE Publications баспасындағы оның талантты командасына (Лорен Холмс пен Алисса Нэнс) алғыс айтқым келеді. Олар осы кітаптың сапалы шығып, табысқа жетуіне айтарлықтай көмегін тигізді. Кітапты баспаға дайындау барысындағы ерен еңбегі үшін корректор-редактор Мелинда Массон мен жоба редакторы Бенни Кларк Алленге ризашылығымды білдіремін. 8-басылымның шығуына бұл кісілердің әрқайсысы ерекше тер төкті.

Сондай-ақ осы қолжазбаны әзірлеудегі елеулі үлесі үшін мына азаматтарға:

Форест Парктағы Сент-Луис қоғамдық колледжінен – Сандра Арумуга-Осбернге

Онтарио университетінің Технология институтынан – Роб Элкингтонға

Колумбия оңтүстік университетінен – Абимбола Фариндеге

Юта Валлей университетінен – Белинда С. Ханға

Либерти университетінен – Дебора А. Джонсон-Блейкке

Куинс университетінен – Бенджамин Куцюробаға

Мичиган мемлекеттік университетінен – Чэньвэй Ляоға

Аппалач мемлекеттік университетінен – Хизер Дж. Машбернге

Солтүстік Каролина мемлекеттік ауылшаруашылық және техникалық университетінен – Комфорт Окпалаға

Оңтүстік-Шығыс университетінен – Рик Ремге

Виргиния достастық университетінен – Патрисия Диллон Собчакқа

Дрексел университетінен – Виктор С. Сохменге

Талсадағы Оклахома университетінен – Брижитт Стейнхейдерге

Канзас-Ситидегі Миссури университетінен – Роберт Уариске
Лейк-Самптер мемлекеттік колледжінен – Санди Зелькоға
Раш университетінен – Мэри Зонсиуске рақметімді айтамын.

Бұдан бөлек, қолжазбаның 7-басылымын әзірлеуге еңбегі сіңген мына рецензенттерге:

Вайнона мемлекеттік университетінен – Хамид Акбариге
Луисвилл университетінен – Мира Алагараджаға
Эксельсиор колледжінен – Мел Альбинге
Ройтлинген университетінен – Томас Батчингке
Анджело мемлекеттік университетінен – Черил Билерге
Бенедиктин университетінен – Джули Биоркманға
Методист университетінен – Марк Д. Боуманға
Манчестер университетінен – Диана Бернске
Орталық Мичиган университетінен – Эрик Бушленге
Дрери университетінен – Стивен Брайнтқа
Джорджиа Оңтүстік университетінен – Дэниел Калхунға, С. Тодд Дилге
Аугсбург колледжінен – Дэвид Конрадқа
Ирландиядағы Хирургтар король колледжінен – Джойс Казинске
Луизиана мемлекеттік университетінің денсаулық жөніндегі ғылымдар орталығы медбикелік іс мектебінен – Денис Даннаға
Алабама университетінен – Кэролайн С. Фулмерге
Джон Браун университетінен – Брэд Гэтлинге
Капилано университетінен – Грейг А. Йердаленге
Ирвайндағы Калифорния университетінен – Эндрю Гонзалеске
Батыс Мичиган университетінен – Декер Б. Хейнске
Денвердегі Колорадо университетінен – Аманда Хастиге
Миссури Баптист университетінен – Карл Холшенге
Сент-Джонс университетінен – Киран Исмаилға
Браунсвиллдегі Техас университетінен – Ирма Джонсқа
Цинциннати университеті Блу Аш колледжінен – Мишель Д. Кеглиге
Питсбург мемлекеттік университетінен – Джини М. Ламбетке
Дерби университетінен – Дэвид Лиске
Маноадағы Гавай университетінен – Дэвид С. Макклейнге
Жаңа мектеп университетінен – Кэрол Макмиллианға

Джон Хопкинс университетінен – Ричард Милтерге
 Темпедегі Аризона мемлекеттік университетінен – Кристофер Некке
 Ла Верн университетінен – Киок Паркқа
 Плимут университетінен – Ричард Паркманға
 Клемсон университетінен – Лори М. Пиндарға
 Дабек университетінен – Чаминда С. Прелиске
 Джордж Фокс университетінен – Кейси Рейге
 Уатерфорд технология институтынан – Ноэль Ронанға
 Нортридждегі Калифорния мемлекеттік университетінен –
 Луис Рубиноға
 Барух колледжінен (Қоғаммен байланыс мектебі) – Шадия Сачединаға
 Карлоу университетінен – Харриет Л. Шварцқа
 Линкольндағы Небраска университетінен – Келли К. Смитке
 Сент-Схоластика колледжінен – Дэвид Свенсонға
 Вашингтон мемлекеттік университетінен – Дэнни Л. Талботқа
 Луисвилл университетінен – Роберт Л. Тэйлорға
 Кэмбридж колледжінен – Прешес Тэйлор-Клифтонға
 Миссури университетінен – Джон Таммонсқа
 Батыс Вашингтон университетінен – Кристи Тиранға
 Гранит мемлекеттік колледжінен – Тамара Вон Джорджға
 Семинол мемлекеттік колледжінен – Натали Уолкерге
 Боуи мемлекеттік университетінен – Уильям Уэлчке
 Техас технологиялық университетінен – Дэвид Е. Уильямсқа
 Кэмерон университетінен – Тони Уолерске
 Вустер политехникалық институты бизнес мектебінен Шэрон
 А. Вульфке
 Гранд Вью университетінен – Алек Замаға
 Домингес Хиллстегі Калифорния мемлекеттік университетінен –
 Ся Чжаоға алғысым шексіз.

Сонымен бірге көшбасшылық сипаттамасының құралдары мен қосымша материалдар бойынша көмектескен Изолда Андерсонға (Хоуп колледжі), Джон Бейкерге (Батыс Кентуки университеті), Кари Китингке (Эрбана-Шампейндегі Иллинойс университеті), Кэтрин Вудсқа (Остин Пии мемлекеттік университеті), Эрик Бушленге (Орталық Мичиган университеті), Лу Сабинаға (Стетсон университеті) және Неда Даллалға ризашылығымды білдіремін.

Лорел Нортхауска орынды сыны мен тұрақты қолдауы үшін ерекше алғыс. Бұған қоса, мен осы кітапты редакциялап, жарыққа шыққанша нұсқау беріп отырған Мари Лиге айрықша разымын. Избасарлық туралы тарауға шолу жасап, пікірін білдіргені үшін Рональд Риджиоға (Клермонт Маккенна университеті) рақмет. «Адаптивті көшбасшылық» тарауына үлес қосқаны үшін Сара Чейске, «Көшбасшы–избасар ықпалдастығы» тарауына көмек берген Ли Омилион-Ходжеске (Батыс Мичиган университеті), әдебиеттерге жан-жақты шолу жасағаны үшін Изольда Андерсонға (Хоуп колледжі), избасарлық бойынша кейс-стадии үшін Робин Кертиске және редакциялық жұмысқа қол ұшын созған Руди Леонға алғысымды білдіремін.

Сондай-ақ сөз соңында өзім жылдар бойы сабақ берген студенттерім мен магистранттарыма алғыс айтамын. Олардың кері байланысы көшбасшылық жөніндегі ойымды нақтылап алуға көмектесіп, мені көшбасшылық теорияларының практикалық маңызын айқындап беруге ынталандырды.

Автор туралы



Питер Г. Нортхаус – философия докторы, Батыс Мичиган университетінің коммуникация мектебінде коммуникация саласының құрметті профессоры. «*Көшбасшылық: теория және практика*» – көшбасшылық жөніндегі әлемде ең көп сатылатын, 13 тілге аударылған академиялық оқулық. Кәсіби журналдардағы авторлық жарияланымдардан бөлек, ол – *Introduction to Leadership: Concepts and Practice* (4-басылымы) кітабының авторы, *Leadership Case Studies in Education* (2-басылымы) және *Health Communication: Strategies for Health Professionals* (қазір 3-басылымда) деген кітаптардың бірлес-

кен авторы. Ғылым мен білім беру саласында ол көшбасшылық модельдері, көшбасшылықты бағалау, этикалық көшбасшылық, сондай-ақ көшбасшылық пен топтық динамика тақырыптарына қызығушылық танытады. Ол отыз жылдан астам уақыт бойы студенттер мен магистранттарға көшбасшылық, тұлғааралық коммуникация, сондай-ақ бакалавриат, магистратура мен докторантура деңгейіндегі ұйымдық коммуникация бойынша сабақ берді. Бүгінде – көшбасшылықты зерттеу, дамыту және оқыту саласындағы тенденциялар бойынша кеңесші әрі лектор. Денвер университетінде ауызша коммуникация саласында докторлық дәрежесін қорғаған. Сондай-ақ Мичиган мемлекеттік университетінде коммуникациялық білім беру саласында магистр және бакалавр дәрежелерін алды.

Үлес қосқан авторлар туралы

Кристал Л. Хойт әлеуметтік психологиядан докторлық дәрежесін Санта-Барбарадағы Калифорния университетінде қорғаған. Бүгінде Ричмонд университетінде көшбасшылық туралы зерттеулер және психология профессоры. Оның басты ғылыми еңбектері әйелдер мен азшылық топ өкілдерінен шыққан көшбасшылар, стереотип және дискриминация, стигматизация, сондай-ақ когнитивті соқыр сенімге арналған. Өзінің негізгі зерттеу саласында көшбасшылық немесе STEM (ғылым, технология, инженерия және математика) салаларындағы әйелдер мен азшылық топ өкілдерінің немесе артық салмақты адамдардың тәжірибесі мен көзқарасындағы өзіндік тиімділік, имплициттік теориялар және саяси идеологиялар секілді сенімдердің рөлін саралайды. Қолданбалы тұрғыда адамдарды стереотиптер мен дискриминацияның кесірлі ықпалынан қорғауы мүмкін еліктеу үлгілері секілді факторларды зерттейді. Оның зерттеу мақалалары *Psychological Science*, *Journal of Experimental and Social Psychology*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, сондай-ақ *The Leadership Quarterly* тәрізді журналдарда жарияланып тұрады. Ол 50-ден аса ғылыми мақала мен кітап тарауын жариялаған, сонымен қатар ол үш кітапты шығаруға атсалысты.

Сьюзен Э. Коглер Хилл (философия докторы, Денвер университеті, 1974) – Кливленд мемлекеттік университеті коммуникация мектебінің құрметті профессоры әрі бұрынғы басшысы. Тұлғааралық және ұйымдық коммуникация саласында зерттеу мен консалтинг жүргізеді. Топтық көшбасшылық, командалық жұмыс, құқық аясының кеңейтілуі және тәлімгерлік салаларына маманданған. Ол – *Improving Interpersonal Competence* атты кітаптың авторы. Бұған қоса, ол кітап тарауларын жазып, бірқатар кәсіби журналда мақалалар жариялады.

Стефани Саймон – Сиена колледжіндегі психология кафедрасының доценті. Әлеуметтік психология бойынша философия докторы дәрежесін Тулейн университетінде алды және Сиена колледжіне келмес бұрын, Карлтон колледжінде гуманитарлық ғылымдардағы инновация саласы бойынша кіші Роберт А. Оденнің постдокторанты болды. Оның зерттеулері көбіне әралуандық психологиясына арналған. Онда соқыр сенім, дискриминация және көшбасшылыққа тереңдей үңіледі. Өз еңбегінде соқыр сенім мен дискриминация *объектілерінің*, сондай-ақ соқыр сенім мен дискриминацияға *жол берушілердің* көзқарасына назар аударады. Ол әсіресе алуан топ көшбасшыларының топтар арасында оң қарым-қатынастың дамуына қалай ықпал етіп, қоғамдағы теңсіздікті азайта алатынына қызығушылық танытады.

Кіріспе

Көшбасшылық дегеніміз – үлкен сұранысқа ие және жоғары бағаланатын тауар. Осы кітаптың алғашқы басылымы жарыққа шыққаннан кейінгі жиырма жылда көшбасшылық идеясы жұртшылықты барған сайын еліктіре түсті. Адамдар әлі де өзінен һәм өзгеден жақсы көшбасшы атанудың қыр-сырын сұрайды. Индивидуум ретінде олар нағыз көшбасшы болудың жолдары жайында жан-жақты ақпарат іздейді. Соның нәтижесінде кітап дүкендерінің сөресі көшбасшылар туралы, сондай-ақ қалай көшбасшы болу керектігі жөніндегі танымал кітаптарға толы. Көп адам көшбасшылықты жеке, әлеуметтік және кәсіби өмірін жақсартудың тәсілі деп санайды. Компаниялар жетекшілік жасай алатын қабілеті бар мамандарға іздеу салады, өйткені, олардың ойынша, мұндай қызметкерлер өз ұйымдарына құнды активтер әкеліп, түптің түбінде тамаша нәтижеге жеткізеді. Бұған жауап ретінде мемлекеттегі академиялық институттар көшбасшылықты оқыту бойынша бағдарламалар ұсынды.

Сонымен бірге, көшбасшылық дүниежүзі ғалымдарының назарын аударды. Көшбасшылықты зерттеу күрт дамуда. Оның қорытындыларына сүйенсек, көшбасшылық процесінің күрделілігін түсіндіретін біршама (мысалы, Bass, 2008; Bryman, 1992; Bryman, Collinson, Grint, Jackson, & Uhl-Bien, 2011; Day & Antonakis, 2012; Dinh et al., 2014; Gardner, 1990; Hickman, 2016; Mumford, 2006; Rost, 1991) теориялық ұстаным бар. Кейбір зерттеушілер көшбасшылықты тұлғалық қасиет немесе мінез-құлық ретінде тұжырымдаса, енді бірі оны ақпаратты өңдеу немесе қарым-қатынас тұрғысынан қарастырады. Сапалық, сондай-ақ сандық әдістерді пайдалану арқылы көшбасшылық көптеген контексте, оның ішінде кішігірім топтарда, терапиялық топтарда және үлкен ұйымдарда зерттелді. Жалпы алғанда, осы салалардың барлығындағы көшбасшылықты зерттеу нәтижелері ол жайындағы кейбір танымал кітаптарда жиі келтірілетін қарапайым көзқарастан әлдеқайда тереңдеу әрі күрделірек процестің көрінісін береді.

Бұл кітапта көшбасшылық бірқатар аспектісі бар күрделі процесс ретінде қарастырылады. Ғылыми әдебиетті негізге ала отырып, бұл еңбек

көшбасшылыққа қатысты түрлі ұстанымның толығырақ сипаттамасы мен қолданысын ұсынады. Біз теорияның көшбасшылық тәжірибесіне қалай ықпал ететініне ерекше назар аударамыз. Кітапта әрбір теорияны баяндап, кейін оны нақты жағдайларда қалай пайдалануға болатынын түсіндіреміз.

КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ АНЫҚТАМАСЫ

«Көшбасшылық дегеніміз...» дейтін сөйлемді әртүрлі аяқтауға болады. Стогдилл (1974, р. 7) жетекшілік жайындағы зерттеулерге шолуында атап өткендей, шын мәнінде *көшбасшылықтың* анықтамасын жасауға тырысқандар қаншалықты көп болса, оның анықтамасы да соншалықты әртүрлі. Бұл *демократия, махаббат және бейбітшілік* секілді сөздерге ұқсайды. Біздің әрқайсымыз осы сөздер арқылы нені меңзеп тұрғанымызды түйсінгенімізбен, олар сан алуан адам үшін сан түрлі мағына беруі мүмкін. 1.1-қосымшада көрсетілгендей, ғалымдар мен практиктер ғасырдан астам уақыт бойы көшбасшылық ұғымын анықтауға әрекеттеніп, ортақ мәмілеге келе алмады.

1.1-қосымша. Көшбасшылық анықтамаларының эволюциясы

Көп адам көшбасшылықтың не екенін интуиция деңгейінде ұғынса да, аталған терминнің анықтамасын құрастыру ғалымдар үшін де, практиктер үшін де қиын мәселе болып шықты. Көшбасшылықтың академиялық интроспекция тақырыбына айналғанына жүз жылдан асты және осы уақыт ішінде анықтамалар тоқтаусыз өзгеріп отырды. Бұл анықтамаларға халықаралық істер мен саясаттан бастап, аталған тақырып зерттеліп жатқан саланың келешегіне дейінгі көптеген фактор ықпал етті. Рост (1991) өзінің іргелі еңбегінде 1900–1990 жылдар аралығында жазылған материалдарды талдап, көшбасшылық ұғымының 200-ден аса анықтамасын тапты. Оның сараптамасынан соңғы ғасырдағы көшбасшылық анықтамаларының қысқаша тарихын көруге болады.

1900–1929 жылдар

XX ғасырдың алғашқы отыз жылындағы көшбасшылық түсінігінің анықтамалары бақылау мен биліктің орталықтандырылуын жалпыға ортақ үстемдік тақырыбымен ерекшелеп көрсетті. Мәселен, 1927 жылы өткен көшбасшылық жөніндегі конференцияда бұл ұғымға «көшбасшының қол астындағыларды өз ырқына көндіріп, оларды бойсұнушылыққа, құрметтеуге, адалдыққа және өзара әрекеттестікке жетелей білу қабілеті» (Moore, 1927, р. 124) деген анықтама берілді.

1930 жылдар

1930 жылдары тұлғалық қасиеттер көшбасшылықты анықтауда басты факторға айналды. Сондай-ақ оны үстемдік емес, ықпал етушілік ретінде қарастыратын көзқарас пайда болды. Көшбасшылық сонымен бірге тұлға мен топтың тұлғалық қасиеттері арасындағы өзара байланыс түрінде де анықталды; көпшіліктің көзқарасы мен іс-әрекетін жалғыз адам өзгертуі мүмкін бола тұра, көпшіліктің де көшбасшыға ықпал ете алатыны аталды.

1940 жылдар

1940 жылдары көшбасшылық «адамның топтық іс-әрекеттерге жетекшілік ету барысындағы мінез-құлқы» ретінде анықталған тұста топтық ұстаным бірінші орынға шықты (Nemphill, 1949). Алайда иландыру арқылы көшбасшылық ету мәжбүрлеп көшбасшылық етуден ерекшеленді (Copeland, 1942).

1950 жылдар

1950 жылдары көшбасшылық ұғымының анықтамаларында үш тақырып басым түсті:

- «Көшбасшының топ ішіндегі әрекеті» ретінде тұжырымдайтын **топтық теорияның жалғасуы**.
- **Ортақ мақсаттарды дамытатын қарым-қатынас ретіндегі көшбасшылық**; бұл көшбасшылық түрі көшбасшының мінез-құлқы негізінде анықталады.
- **Тиімділік**; мұнда көшбасшылық топтың жалпы тиімділігіне ықпал ететін қабілеті арқылы анықталды.

1960 жылдар

1960 жылдар халықаралық істерде қарбалас уақыт болғанмен, бұл кезеңде көшбасшылықты зерттеп жатқан ғалымдар өзара мәмілеге келді. Көшбасшылықтың «ортақ мақсаттарға қол жеткізуде адамдарға ықпал етуші *мінез-құлық*» ретіндегі көп кездесетін анықтамасын Симэн (1960) атап өткен-ді. Ол көшбасшылықты «адамдардың ортақ бағыт негізінде басқаларға әсер ететін іс-әрекеті» деп сипаттады (р. 53).

1970 жылдар

1970 жылдары топтық негізге бағыттаушылық ұйымдық мінез-құлық ұстанымына жол берді. Онда көшбасшылық «топтарға немесе ұйымдарға топтық немесе ұйымдық мақсаттарға жету үшін бастамашылық ету немесе қолдау сипатында қарастырыла бастады (Rost, 1991, р. 59). Алайда Берн (1978) ұсынған анықтама көшбасшылықтың ең басты тұжырымдамасы еді: «Көшбасшылық – бәсеке мен қақтығыс жағдайында көшбасшылар мен олардың ізбасарларының дербес немесе ортақ мақсаттарын жүзеге асыру үшін белгілі бір мотивациялары мен құндылықтары бар,

әртүрлі экономикалық, саяси және басқа да ресурсқа ие адамдарды жұмылдырудың екіжақты процесі» (р. 425).

1980 жылдар

1980 жылдары көшбасшылықтың сипаты жөніндегі ғылыми және көпшілік қауымға арналған еңбектер саны күрт көбейіп, бұл жайт аталған тақырыпқа ғалымдар мен қарапайым жұртшылықтың ерекше назарын аудартты. Нәтижесінде көшбасшылық ұғымының мынадай бірнеше тұрақты тақырыптан тұратын жан-жақты анықтамалары пайда болды:

- **Көшбасшының көңілінен шық.** Анықтамалар әлі де көбіне «көшбасшылық ізбасарларды көшбасшы қалаған істі жасауға мәжбүрлейді» деген ойды меңзейтін.
- **Ықпал.** Көшбасшылықтың 1980 жылдардағы анықтамаларында ең жиі кездескен бұл сөз әр қырынан қарастырылды. Алайда ғалымдар оны менеджменттен ажыратуға тырыса отырып, көшбасшылықты *мәжбүрлеусіз ықпал ету* деп тұжырымдады.
- **Тұлғалық қасиеттер.** *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982) бестселлерінен соң, көшбасшылықты кемелдік ретінде қарастыратын құбылыс көшбасшының тұлғалық қасиеттеріне қайтадан назар аудартты. Соның арқасында көп адамның көшбасшылық туралы түсінігі адамның тұлғалық қасиеттеріне негізделген.
- **Трансформация.** Бернс (1978) көшбасшылықты трансформациялық процесс ретінде анықтайтын қозғалыстың бастамашысы болды. Оның тұжырымы бойынша, «бір немесе бірнеше адамның басқалармен өзара әрекеттесуінің нәтижесінде көшбасшылар мен оның ізбасарлары бір-бірін мотивация мен моральдың әлдеқайда биік деңгейіне көтергенде көшбасшылық пайда болады» (р. 83).

1990 жылдардан бастап XXI ғасырға дейін

«Көшбасшылық пен менеджмент (басқару) бөлек процестер болып есептеле ме, жоқ па?» деген мәселе төңірегіндегі пікірталас әлі де жалғасуда. Бірақ соңғы уақыттағы зерттеулер көшбасшылық ұғымын анықтаудың жаңа тәсілін әзірлемей, есесіне оның «бір адамның ортақ мақсаттарға қол жеткізуі үшін топқа ықпал ету процесі» деген анықтамасын ерекшелей қарастырады. Көшбасшылықтың мұндай жаңа ұстанымдарының арасында мыналар бар:

- **шынайы көшбасшылық:** мұнда көшбасшылар мен олардың жетекшілігінің шынайылығына баса көңіл бөлінеді;
- **рухани көшбасшылық:** ол ізбасарларды ынталандыру үшін құндылықтар мен адамдық борыш және топқа мүше болу сезіміне сүйенетін көшбасшылықты назарға алады;

- **қызмет етуші көшбасшылық:** мұндай ұстанымдағы көшбасшы қызметшінің рөлінде болады. Әдетте басшы ізбасарлардың әлдеқайда дербес, білімді, сондай-ақ өзі сияқты қалыптасуына көмек беру үшін олардың қажеттіліктерін назарға алу мақсатында «қамқорлық принциптерін» қолданады;
- **адаптивті көшбасшылық:** мұнда көшбасшылар өз ізбасарларын проблемаларға, қиындықтарға және өзгерістерге қарсы тұрып, оларды шешу арқылы бейімделуге ынталандырады;
- **ізбасарлық:** бұл ұстаным ізбасарлар мен олардың көшбасшылық процесінде атқаратын рөлін нысанаға алады; және
- **дискурсивтік көшбасшылық:** бұған сәйкес, көшбасшыға тән тұлғалық қасиет, машық және мінез-құлық қана емес, сондай-ақ көшбасшы мен ізбасар арасындағы коммуникациялық практика да көшбасшылықты қалыптастырады (Aritz, Walker, Cardon, & Zhang, 2017; Fairhurst, 2007).

Ондаған жылдар бойғы келіспеушіліктен соң, ғалымдар бір жағдайда ортақ пікірге келді: олар көшбасшылық туралы жалпылама анықтаманы таба алар емес. Үдемелі жаһандық ықпал мен ұрпақтар арасындағы айырмашылық секілді факторларға байланысты көшбасшылық әлі де әртүрлі адам үшін әр алуан мағынаны білдіретін болады. Қорытындылайтын болсақ, көшбасшылық дегеніміз – нақтылы бір анықтамасы ұзақ уақыт бойы өзгеріп отыратын күрделі тұжырымдама.

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Leadership for the Twenty-First Century, by J. C. Rost, 1991, New York, NY: Praeger.

Көшбасшылықты тұжырымдау жолдары

Соңғы 60 жылда көшбасшылықтың өлшемдерін анықтау үшін 65 түрлі классификациялау жүйесі пайда болды (Fleishman et al., 1991). Осындай классификациялау жүйелерінің біздің пікірталасқа қатысты бір түрі – Басс ұсынған схема (2008, pp. 11–20). Оның пікірінше, көшбасшылық кейбір анықтамаларда *топтық процестердің негізі* ретінде қарастырылады. Осындай көзқарас тұрғысынан қарағанда, көшбасшы топтық өзгерістер мен белсенділіктің қақ ортасында тұр және топтың қалауын жүзеге асырады. Енді бір анықтама көшбасшылықты *тұлға тұрғысынан* тұжырымдайды. Мұндай тұжырым бойынша көшбасшылық – кейбір адамдар бойындағы тұлғалық қасиеттер немесе сипаттар жиынтығы. Осы тұлғалық қасиеттер әлгі адамдарға басқаларды алдына қойған міндеттерін орындауға ықпал етуге мүмкіндік береді. Көшбасшылыққа қатысты өзге ұстанымдар оны *іс-қимыл* немесе *мінез-құлық*, яғни көшбасшылардың топқа өзгеріс әкелу үшін істейтін әрекеті ретінде анықтайды.

Сонымен қатар кейбіреулер көшбасшылықты көшбасшылар мен ізбасарлар арасындағы *билік қарым-қатынасы* тұрғысынан анықтайды. Бұл көзқарас бойынша көшбасшыларда өзгелерді өзгерте алатын билік бар. Басқалар көшбасшылықты *трансформациялық процесс* ретінде қарастырады. Аталған процесс ізбасарларды олардан күткендегіден көбірек жетістікке қол жеткізуге жол ашады. Ал кейбір ғалымдар көшбасшылықты *машық тұрғысынан* зерттейді. Бұл көзқарас нәтижелі көшбасшылыққа жеткізетін қабілеттерге (білім және машық) назар аударады.

Анықтамасы мен құрамдас бөліктері

Көшбасшылықты тұжырымдаудың көптеген жолы бар екеніне қарамастан, мына құраушы элементтерді осы құбылыстың негізі ретінде атап өтуге болады: көшбасшылық – (а) бұл процесс, (б) оның ықпал етуге қатысы бар, (с) ол топтарда жүзеге асады және (д) ортақ мақсаттарды қамтиды. Осы элементтерді негізге ала отырып, бұл еңбекте көшбасшылықтың мынадай анықтамасы пайдаланылады:

Көшбасшылық – бір адамның ортақ мақсаттарға қол жеткізуі үшін бір топ адамға ықпал ету процесі.

Көшбасшылықты *процесс* ретінде анықтау оның көшбасшыға тән тұлғалық қасиет немесе сипаттама емес, көшбасшы мен ізбасар арасында жүретін транзакциялық оқиға екенін білдіреді. *Процесс* көшбасшының ізбасарларға ықпал ететінін және өзі де солардың ықпалына ұшырайтынын меңзейді. Ол көшбасшылықтың біржақты тікелей емес, интерактив құбылыс екенін баса айтады. Көшбасшылық осылайша анықталған жағдайда барлығына қолжетімді болады. Ол топтағы ресми түрде тағайындалған көшбасшымен шектелмейді.

Көшбасшылық *ықпал етуді* қамтиды. Ол көшбасшының ізбасарларға қалай ықпал ететінімен және көшбасшы мен ізбасар арасында жүзеге асатын коммуникациямен байланысты (Ruben & Gigliotti, 2017). Ықпал ету көшбасшылықтың міндетті шарты болып саналады. Онсыз көшбасшылық қалыптаспайды.

Көшбасшылық *топтарда* жүзеге асады. Топтар – көшбасшылық орын алатын орта. Көшбасшылық ортақ мақсаттары бар адамдар тобына ықпал етуді қамтиды. Бұл шағын мақсатты топ, қоғамдастық топ немесе толықтай ұйым кіретін үлкен топ болуы мүмкін. Көшбасшылық – бір адам ортақ мақсаттарды бағындыру үшін бір топ адамға ықпал ететін жағдай. Басқалар (топ) көшбасшылықтың жүзеге асуы үшін керек. Адамдарға өзін-өзі басқаруды үйрететін көшбасшылық бағдарламалары осы пікірталаста берілген

анықтама шеңберіндегі көшбасшылықтың бір бөлігі ретінде қарастырылмайды.

Көшбасшылықтың құрамына *ортақ мақсаттарға* көңіл бөлу кіреді. Көшбасшылар өз энергиясын әлденеге бірлесіп қол жеткізуге тырысып жатқан адамдарға бағыттайды. *Ортақ* дегенде біз көшбасшылар мен ізбасарлардың мақсаты бір екенін айтып отырмыз. Ортақ мақсатқа көңіл бөлу көшбасшылыққа этикалық астар береді, өйткені ол белгіленген мақсатқа жету үшін көшбасшылардың ізбасарлармен жұмыс істеуі қажеттігін көрсетеді. Өзара түсіністікке баса назар аудару көшбасшылардың ізбасарларға қатысты мәжбүрлеп немесе этикаға жат әрекет ету ықтималдығын азайтады. Ол сондай-ақ көшбасшылар мен ізбасарлардың ортақ игілік үшін бірлесіп жұмыс атқару мүмкіндігін арттырады (Rost, 1991).

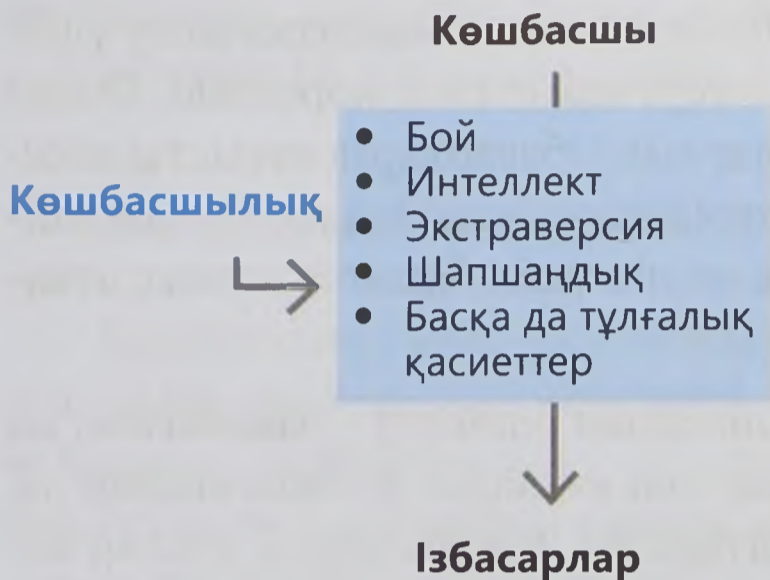
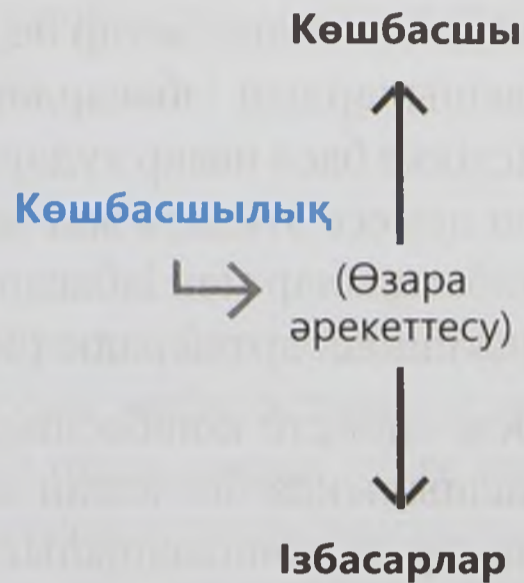
Осы еңбекте көшбасшылықпен айналысатын адамдар – *көшбасшы*, ал көшбасшылыққа бет алған адамдар *ізбасар* деп аталады. Көшбасшылар да, ізбасарлар да көшбасшылық процесіне қатысады. Көшбасшыға ізбасар керек, ал ізбасар көшбасшыны қажет етеді (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982). Ізбасарлық мәселесі 12-тарауда кеңінен талқыланады. Көшбасшы мен ізбасар өзара тығыз байланысты болғанмен, көбіне көшбасшы қарым-қатынасқа бастамашы саналады, коммуникациялық байланыс орнатады және қарым-қатынас құрудағы ауыртпалықты арқалайды.

Көшбасшылар мен ізбасарлар туралы талқылауымызда назар екеуінің де мәселесіне бағытталады. Көшбасшылар ізбасарлардың қажеттілігі мен қызығушылығын қанағаттандыруға этикалық тұрғыдан жауапты. Бернс (1978) айтпақшы, кейде көшбасшылық жөніндегі пікірталас элитарлық сипатқа ие болып көрінеді, өйткені көшбасшы мен ізбасарлардың арақатынасында көбіне көшбасшыны құзыретті етіп сипаттайды. Көшбасшы ізбасарлардан жоғары немесе артық емес. Басшы мен ізбасар бір-біріне қатысты жағдайда (Hollander, 1992) және ұжымдық тұрғыда (Burns, 1978) өзара түсіністікте болуға тиіс. Олар көшбасшылық қарым-қатынаста бірге және бір медальдың екі жағы тәрізді (Rost, 1991).

КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ СИПАТТАМАСЫ

Анықтамасына байланысты мәселемен қатар, көшбасшылықтың сипатына да қатысты бірқатар жайтты талқылаған жөн. Келесі бөлімде біз тұлғалық қасиет түріндегі көшбасшылықтың процесс ретіндегі көшбасшылықтан қалай ерекшеленетінін, тағайындалған көшбасшылықтың пайда болған көшбасшылықтан қандай айырмашылығы барын, сондай-ақ билік, күштеу және менеджмент тұжырымдамаларының көшбасшылықтан немен ажыратылатынын қарастырамыз.

1.1-сызба. Көшбасшылық жөніндегі әртүрлі көзқарастар

**ТҰЛҒАЛЫҚ ҚАСИЕТКЕ НЕГІЗДЕЛГЕН
КӨШБАСШЫЛЫҚ АНЫҚТАМАСЫ****ПРОЦЕСКЕ НЕГІЗДЕЛГЕН
КӨШБАСШЫЛЫҚ АНЫҚТАМАСЫ**

ДЕРЕККӨЗ: Adapted From A Force For Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), By J.P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Тұлғалық қасиеттер түріндегі және процесс ретіндегі көшбасшылық

Бәріміз «ол көшбасшы болуға жаратылған» немесе «ол тумысынан көшбасшы» деген секілді пікірлерді естігенбіз. Әдетте мұндай пікірлерді айтатын адамдар көшбасшылыққа тұлғалық қасиеттер тұрғысынан қарайды. Осы көзқарас бойынша, кейбір адамдар көшбасшы ететін туа бітті сипаттарға немесе қасиеттерге ие және көшбасшы еместерден дәл осы қасиеттері ерекшелеп тұрады. Көшбасшыларды анықтау үшін қолданылатын кейбір жеке бас қасиеттеріне бірегей физикалық факторлар (мысалы, бой), тұлғалық ерекшеліктер (экстраверсия) және басқа да сипаттар (интеллект пен шапшаңдық; Вугман, 1992) жатады. 2-тарауда біз жеке бастың осындай қасиеттерін қарастырған ауқымды зерттеуді талқылаймыз.

Көшбасшылықты тұлғалық қасиеттер ретінде сипаттау оны процесс ретінде сипаттаудан мүлде бөлек (1.1-сызба). Тұлғалық қасиетке негізделген көзқарас көшбасшылықты әртүрлі адамның белгілі бір дәрежеде бойында бар ерекшелігі немесе ерекшеліктер жиынтығы ретінде тұжырымдайды (Jago, 1982). Яғни ол көшбасшылықты таңдаулы адамдарға тән қасиет деп бағалап, осылайша оны айрықша, көбіне туа бітті дарынды саналатын адамдармен ғана байланыстырады.

Процеске негізделген көзқарас көшбасшылықты көшбасшы мен ізбасар арасындағы өзара әрекеттестік жағдайындағы құбылыс деп бағалап, оны барлығына қолжетімді етеді. Процесс ретіндегі көшбасшылықты оның мінез-құлқынан байқауға (Jago, 1982), сондай-ақ үйренуге болады. Көшбасшылықтың процесс ретіндегі анықтамасы осы тарауда тұжырымдалған көшбасшылық анықтамасына сәйкес келеді.

Тағайындалған және жүре пайда болған көшбасшылық

Кейбір адамдар өздерінің ұйымдағы ресми лауазымына байланысты көшбасшы болып саналса, енді біреулер топтың өзге мүшелерінің оған қалай реакция танытуына орай көшбасшы болып есептеледі. Көшбасшылықтың осы екі жалпы формасы *тағайындалған көшбасшылық* және *жүре пайда болған көшбасшылық* деп аталады. Ұйымдағы лауазымды иеленуге негізделген көшбасшылық – тағайындалған көшбасшылық. Топ жетекшілері, кәсіпорын менеджерлері, бөлім басшылары, директорлар және әкімшілер – мұның бәрі тағайындалған көшбасшылардың мысалдары.

Алайда көшбасшылық лауазымға тағайындалған адам белгілі бір жағдайда әрқашан шынайы көшбасшы бола бермейді. Басқалар адамды лауазымына қарамай, топтың немесе ұйымның ең ықпалды мүшесі ретінде қабылдаған шақта әлгі адам жүре пайда болған көшбасшылықтың үлгісін көрсетеді. Адам жүре пайда болған көшбасшылыққа ұйымда оның мінез-құлқын қолдайтын және қабылдайтын өзге жұрттың арқасында қол жеткізеді. Көшбасшылықтың бұл түрі лауазым арқылы бекітілмейді; дұрысы, ол белгілі бір уақыт ішінде қарым-қатынас нәтижесінде пайда болады. Оған апаратын кейбір пайдалы коммуникациялық мінез-құлықтың қатарына: *ауызша қарым-қатынас, құлағдарлық, өзгелердің пікірін тыңдау, жаңа идеяларға бастамашылық жасау, сондай-ақ қатал, бірақ қатыгез болмау* жатады (Ellis & Fisher, 1994).

Зерттеушілердің дерегінше, көшбасшылықтың жүре пайда болуында коммуникациялық мінез-құлықпен қатар адамның тұлғасы да маңызға ие. Мәселен, Смит пен Фоти (1998) 160 ер жынысты студент қатысқан зерттеуде белгілі бір тұлғалық қасиеттердің көшбасшылықтың жүре пайда болуына байланысты туғанын анықтаған. Әлдеқайда үстемшіл, интеллигент әрі өзінің қайраткерлігіне және ісінің өнімділігіне (жалпы, өзіне сенімді) сенімдірек адамдарды мақсатты топтың өзге мүшелері көшбасшы ретінде көбірек қарастырған. Бұл қорытындының әйелдерге де тән не тән еместігі белгісіз болғанмен, Смит пен Фоти жүре пайда болған көшбасшы ретінде қабылданатын адамдарды анықтауда осы үш тұлғалық қасиетті пайдалану мүмкін екенін мәлімдеді.

Көшбасшылықтың жүре пайда болуына жынысқа қатысты соқыр сенім де әсер етуі мүмкін. Аралас жынысты колледж студенттерінен құралған

40 топ қатысқан зерттеу барысында Уотсон мен Хоффман (2004) мынаны анықтады: өзінің мақсатты топтарын сапалы шешім қабылдауға көндіру тапсырылған әйелдер дәл сондай тапсырма берілген ерлермен бірдей нәтижелі іс тындырды. Әйелдер өз топтарында сол ерлермен тең ықпалға ие көшбасшы болғанымен, олардың рейтингісі салыстырған ерлерге қарағанда айтарлықтай төмен болды. Оның үстіне, ықпалды ерлерге қарағанда, ықпалды әйелдер әлдеқайда тартымсыз көрінеді. Бұдан байқайтынымыз – кейбір ортада әйелдердің көшбасшы ретінде қалыптасуына әлі де кедергілер бар.

Көшбасшылықтың жүре пайда болуы туралы айрықша көзқарасты әлеуметтік бірегейлік теориясы ұсынады (Hogg, 2001). Бұл көзқарас бойынша, көшбасшылықтың жүре пайда болуы – адамның топ бірегейлігіне жалпылама сәйкес келетін дәрежесі. Топтар уақыттың өтуімен дамиды, топтық прототип те жетіле түседі. Топтың прототипіне мейлінше басымырақ ұқсайтын адам сол топтың көшбасшысына айналады.

Прототиппен ұқсастық көшбасшыны топқа сүйкімді көрсетіп, оларға ықпал етеді.

Осы кітаптың алдағы тарауларында талқыланатын көшбасшылық ұстанымдары тағайындалған көшбасшылыққа да, жүре пайда болған көшбасшылыққа да тең дәрежеде қолданылады. Адам көшбасшылықпен айналысқанда, ол тағайындалған немесе жүре пайда болған көшбасшылық болсын, бәрібір ол көшбасшы саналады. Бұл кітап кез келген адам ортақ мақсатты бағындыруға талпынып, топтың басқа мүшелеріне ықпал етумен айналысқан кезде жүзеге асатын көшбасшылық процесіне арналған.

Көшбасшылық пен билік

Билік ұғымы көшбасшылықпен байланысты, себебі ол ықпал ету процесінің бір бөлігі болып саналады. Билік – ықпал ету қабілеті немесе мүмкіндігі. Адам өзгелердің сеніміне, көзқарасына және іс-әрекет тәртібіне ықпал ету қабілетіне ие болған кезде оның қолында билік болады. Сот, дәрігер, тәлімгер мен мұғалім – бұлардың бәрі бізге ықпал ету мүмкіндігіне ие адамдардың мысалы. Олар бізге ықпал еткенде, өздерінің күшін, яғни біздегі өзгеріске әсер ету үшін пайдаланатын ресурстарын қолданады.

Ғылыми әдебиетте билік пен көшбасшылық жөнінде айқын теория болмағанмен, билікті әдетте адамдар көшбасшылықпен жиі байланыстырады. Әдетте жұртшылық көшбасшылар мен басқарушы қызметіндегілерді (жақсысын да, нашарын да) өзге жұртқа билігі жүретін адам ретінде таниды, соның нәтижесінде билік көп жағдайда көшбасшылықтың синонимі деп қарастырылады. Сондай-ақ көпшілікті көшбасшының өз билігін қалай пайдаланатыны қызықтырады. Көшбасшылықта биліктің қалай пайдаланылатынын түсіну, сонымен бірге оның көлеңке жағын ұғыну да маңызға

ие, өйткені көшбасшылар өз билігін қара басының қамын ойлауға пайдаланып, өрескел әрі жойқын жолдармен әрекет етуі мүмкін (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013). Гитлер немесе Ұлы Александр секілді танымал көшбасшылардың өзгелерді өзгерту үшін қолындағы билікті қалай пайдаланғанын зерттеу көп адамның жанын түршіктіреді, өйткені мұндай жағдай биліктің шынымен де өзгеріс жасай алатынын және, бәлкім, қолында күш болғанда, олардың да өзгеріс жасай алатынын ерекше көрсетеді.

2012 жылы шыққан *The End of Leadership* атты кітабында Келлерман соңғы 40 жылда көшбасшы билігінде өзгеріс болғанын жазады. Бұрын билік көшбасшыларға тиесілі болатын, ал қазір ол бәсеңсіп, ізбасарлардың қолына өтіп жатыр. Мәдениеттегі өзгерістер ізбасарлардың көшбасшыдан көп дүние талап етуіне және көшбасшылардың оған құлақ асуына алып келді. Технологияға қолжетімділік ізбасарлардың мүмкіндігін кеңейтіп, орасан зор ақпарат легіне есік ашты және көшбасшылардың жұмысын әлдеқайда ашық етті. Соның нәтижесінде көшбасшыларға деген құрмет азайып, олардың заңды күші әлсіреді. Шын мәнінде, ізбасарлар ақпараттық күшті тең жағдай орнату үшін пайдаланған-ды. Билік енді көшбасшылық ұғымының синонимі емес; Келлерманның айтуынша, көшбасшы мен ізбасарлар арасындағы әлеуметтік келісімшартта көшбасшының билігі кемдеу. Мәселен, Познер (2015) коммерциялық емес ұйымдар кеңесінің құрамына кіретін ерікті көшбасшыларды зерттей келе, ізбасарлардың ұйымда қызметтік беделі болмаса да, олардың көшбасшылыққа ықпал ете алатынын анықтады. Ақы алатын көшбасшыларға қарағанда, ерікті көшбасшылар көшбасшылық мінез-құлыққа көбірек бейім келеді.

Бүгінде университет қабырғасында билік жөнінде ең көп дәйексөз келтірілетін зерттеу – Френч пен Рейвеннің (1959) әлеуметтік билік туралы еңбегі. Олар өз жұмыстарында билікті ықпал етуші адам мен ықпалға ұшыраушы адамды қамтитын диадалық қарым-қатынас аясында тұжырымдайды. Френч пен Рейвен биліктің *референттік, сарапшылық, заңды, сыйақылық* және *мәжбүрлеуші* деген бес танымал да маңызды негізін, сондай-ақ Рейвен (1965) алтыншысын – *ақпараттық билікті* анықтады (1.1-кесте). Биліктің осы негіздерінің әрқайсысы көшбасшының басқалар көзқарасына, құндылығына немесе мінез-құлқына ықпал ету қабілетін арттырады.

Ұйымдарда биліктің екі үлкен түрі бар: лауазымдық билік және тұлғалық билік. *Лауазымдық билік* – адамның ресми ұйымдық жүйеде белгілі бір лауазым немесе дәреже арқылы қол жеткізетін билігі. Бұл – көшбасшының ізбасарлардан гөрі жоғарырақ статус иеленуінен туындайтын ықпал ету қабілеті. Ұйымдағы лауазымына сай вице-президенттер мен бөлім басшыларының қолында штаттағы қызметкерлерге қарағанда көбірек билік бар. Лауазымдық билікке заңды, сыйақылық, мәжбүрлеуші және ақпараттық билік тән (1.2-кесте).

1.1-кесте. Биліктің алты негізі

Референттік билік	ізбасарлардың идентификациясы мен көшбасшыны ұнатуға сүйенеді. Оқушылар жақсы көретін мұғалім референттік билікке ие.
Сарапшылық билік	ізбасарлардың көшбасшы білігі жайындағы түсінігіне сай қалыптасады. Шет ел туралы жақсы білетін экскурсия жетекшісінде сарапшылық билік болады.
Заңды билік	статусқа немесе ресми лауазымдық өкілеттікке ие болуға байланысты. Сот залында үкім шығаратын соттың қолында заңды билік бар.
Сыйақылық билік	басқаларға сыйақы беру қабілетіне ие болудан туындайды. Тыңғылықты жұмыс істейтін қызметкерлерді мақтайтын супервайзер сыйақылық билікті пайдаланады.
Мәжбүрлеуші билік	өзге адамға айыппұл салу немесе жазалау қабілетінен пайда болады. Кешіккен ойыншыларды қосалқы құрамның орындығына отырғызатын бапкер мәжбүрлеуші билікті пайдаланады.
Ақпараттық билік	басқалар білгісі келетін немесе оларға қажет ақпаратқа иелік ету арқылы қалыптасады. Қызметкер лауазымын жоғарылату жөнінде шешім қабылдаудағы жаңа критерийлерден хабардар басшының қолында ақпараттық билік бар.

ДЕРЕККӨЗ: Adapted From «The Bases Of Social Power», By J.R. French Jr. And B. Raven, 1962, In D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research And Theory (Pp. 259–269), New York, NY: Harper & Row; And «Social Influence and Power», By B.H. Raven, 1965, In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), Current Studies In Social Psychology (Pp. 371–382), New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.

Тұлғалық билік – көшбасшыны ізбасарларға тартымды әрі білімді етіп көрсетуінен туындайтын ықпал ету қабілеті. Көшбасшылар ізбасарлар үшін маңызды саналатын әдістер бойынша әрекет еткенде, бұл оларға билеуші күш береді. Мәселен, кейбір менеджерлерді ізбасарлары еліктеуге тұрарлық үлгі ретінде қабылдағандықтан, оларда билеуші күш бар. Ал енді біреулер ізбасарларының көзіне өте білікті немесе қамқор болып көрінетіндіктен билеуші күшке ие. Екі жағдайда да менеджерлердің қолындағы билік немесе билеуші күш басқа адамдардың арқасында туындаған, демек, олардың өзге жұртпен қарым-қатынаста өзін қалай көрсететіні негізге алынады. Тұлғалық билікке референттік және сарапшылық билік жатады (1.2-кесте).

Көшбасшылық туралы талқылауларда олардың билік иелері, өзгелерге үстемдік жүргізетін адамдар ретінде сипатталуы сирек кездеспейді. Мұндай жағдайларда билік көшбасшылардың өз мақсатына жету үшін пайдаланатын құралы ретінде тұжырымдалады. Билік жайындағы мұндай көзқарасқа қарамастан, Бернс (1978) оны қарым-қатынас тұрғысынан ерекшелей

1.2-кесте. Биліктің түрлері мен негіздері

Лауазымдық билік	Тұлғалық билік
Заңды	Референттік
Сыйақылық	Сарапшылық
Мәжбүрлеуші	
Ақпараттық	

ДЕРЕККӨЗ: Adapted From A Force For Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), By J.P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

қарастырады. Бернстің пайымынша, билік – көшбасшылар өз мақсатына қол жеткізу үшін қолданатын амал емес, ол қарым-қатынас кезінде туындайды. Көшбасшы мен ізбасарлар оны ұжымдық мақсатты бағындыруға пайдалануы керек.

Бұл кітапта көшбасшылық жөніндегі пікірталастар билікті көшбасшыларға да, ізбасарларға да қатысты мүдде ретінде қарастырады. Біз көшбасшылардың ортақ мақсатқа қол жеткізу жолында ізбасарлармен қалай жұмыс істейтініне көңіл бөлеміз.

Көшбасшылық және мәжбүрлеу

Мәжбүрлеуші билік – көшбасшыға қолжетімді биліктің айрықша бір түрі. *Мәжбүрлеу* өзгерісті жүзеге асыру үшін күш қолдануды қамтиды. Мәжбүрлеу, демек, өзгелерге өз еркінен тыс әлденені істету үшін ықпал ету, оған жұмыс ортасында айыппұл мен сыйақы арқылы манипуляция жасау да жатуы мүмкін. Мәжбүрлеуге көп жағдайда қорқытып-үркіту, жазалау және теріс сыйақы тәртібі кіреді және ол әдетте көшбасшылықтың қараңғы жағының сипаты ретінде қарастырылады. Мәжбүрлеуші көшбасшылардың айқын мысалы болып Германиядағы Адольф Гитлер, Ауғанстандағы Талибан көшбасшылары, Гайанадағы Джим Джонс және Филиппин президенті Родриго Дутерте саналады. Бұлардың әрқайсысы ізбасарларын төтенше іс-әрекеттер жасауға мәжбүрлеу үшін билеуші күш пен қатаң бақылауды пайдаланды.

Мәжбүрлеу мен көшбасшылықты бір-бірінен айыра білу маңызды, өйткені бұл біздің көшбасшылық туралы мысалдарымыздан Гитлер, Талибан және Джонс секілділердің іс-әрекеттерін бөліп алуға мүмкіндік береді. Көшбасшылық туралы талқылауларымызда мәжбүрлеуші адамдар

идеал көшбасшылықтың үлгісі ретінде қарастырылған жоқ. Біздің анықтамамыз бойынша көшбасшылық ортақ мақсатқа жету жолында бір топ адамға ықпал етушілерге тән. Мәжбүрлеу әрекетін қолданатын көшбасшыларды өзінің жеке бас мүддесі қызықтырады; олар ізбасарларының тілегі мен қажеттілігіне сирек ықылас танытады. Мәжбүрлеу әрекетін қолдану ортақ мақсатқа жету үшін ізбасарлармен *бірге* жұмыс істеуге қайшы келеді.

Көшбасшылық және менеджмент

Көшбасшылық – менеджментпен көп жағдайда ұқсас процесс. Ол да, менеджмент секілді, ықпал етуді қамтиды. Көшбасшылық адамдармен жұмыс істеуді көздейді, менеджмент те солай. Көшбасшылық, менеджмент сияқты, мақсатқа тиімді жетуге мүдделі. Жалпы алғанда, менеджменттің бірқатар функциясы осы тарау басында тұжырымдалған көшбасшылық анықтамасымен үйлеседі.

Алайда көшбасшылықтың менеджменттен айырмашылығы да бар. Көшбасшылық туралы зерттеулер Аристотельден бастау алса да, менеджмент XX ғасырға аяқ басқан шақта индустриялық қоғамның пайда болуымен қатар туындады. Менеджмент ұйымдардағы тәртіпті нығайту олардың жұмысын әлдеқайда тиімді және нәтижелі етудің бір жолы ретінде ойлап шығарылғанды. Алғаш рет Файоль (1916) анықтағандай, менеджменттің ең басты функцияларына жоспарлау, ұйымдастыру, кадрмен қамтамасыз ету және бақылау жатады. Бұл функциялар менеджмент саласында әлі де маңызды.

Менеджмент функцияларын көшбасшылық функцияларымен салыстыратын кітапта Коттер (1990) олардың бір-біріне мүлде ұқсамайтынын саралайды (1.2-сызба). Менеджменттің ең негізгі функциясы – ұйымдарды тәртіппен және бірізділікпен қамтамасыз ету болса, көшбасшылықтың басты функциясы – өзгеріспен қозғалыс туғызу. Менеджмент – тәртіппен тұрақтылыққа ұмтылу; көшбасшылық – бейімделген және құрылымдық өзгеріске ұмтылу.

1.2-сызбада көрсетілгендей, менеджменттің басты қызметі көшбасшылық қызметке қарағанда басқаша жүзеге асады. Олардың аясы әртүрлі болғанмен, Коттер (1990) ұйымның гүлденуі үшін менеджмент те, көшбасшылық та қажет деп мәлімдеді. Мәселен, ұйымда көшбасшылықсыз мықты менеджмент орнаса, мұның арты қысымға толы болып, бюрократиялық салдарға апарып соғуы мүмкін. Керісінше, менеджментсіз мықты көшбасшылық жасалған ұйымда мұның соңы өзгеріс туғызу мақсатында жүргізілген мәнсіз немесе дұрыс бағытталмаған өзгерістерге алып келуі ықтимал. Табысты болу үшін ұйымдар сауатты менеджментті де, икемді көшбасшылықты да қамтамасыз етуі қажет.

1.2-сызба. Менеджмент пен көшбасшылықтың функциялары

Менеджмент тәртіп пен тұрақтылықты қалыптастырады	Көшбасшылық өзгерістер мен қозғалысты туғызады
Жоспарлау мен бюджеттендіру Күн тәртібін белгілеу Жұмыс кестесін бекіту Ресурстарды бөлу	Қозғалыс бағытын белгілеу Келешектің тұжырымдамасын жасау Толық ахуалды айқындау Стратегиялар әзірлеу
Ұйымдастыру және кадрмен қамтамасыз ету Құрылымды қамтамасыз ету Жұмыс орындарын құру Ережелер мен рәсімдерді бекіту	Жұртшылық жұмысын үйлестіру Мақсатты мәлімдеу Міндеттеме іздеу Командалар мен бірлестіктер құру
Бақылау және проблемаларды шешу Ынтаны арттыру Креатив шешімдерді ойлап табу Түзету шараларын қабылдау	Мотивация және шабыттандыру Шабыттандыру және жігерлендіру Ізбасарларға жағдай жасау Қанағаттандырылмаған қажеттіліктерді жүзеге асыру

ДЕРЕККӨЗ: Adapted From A Force For Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), By J.P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Коттермен (1990) қоса, бірқатар ғалым көшбасшылық пен менеджменттің екі бөлек құрылым екенін алға тартады. Мысалы, Беннис пен Нанус (2007) олардың арасында айтарлықтай айырмашылық барын жазды. *Менеджмент* – іс-қимылдарды жүзеге асырып, жұмыс тәртібін тізгіндеу, ал *көшбасшылық* – өзгелерге ықпал ету және өзгерістер көрінісін туғызу. Беннис пен Нанус «Менеджерлер – әрекетті дұрыс атқаратын адамдар, ал көшбасшылар – дұрыс әрекет жасайтын жандар» деген өздерінің жиі сілтеме жасайтын мәтінінде осы айырмашылықты өте айқын көрсетіп берді (р. 221).

Рост (1991) та көшбасшылық пен менеджменттің арасындағы айырмашылықты белгіледі жақтаушылардың қатарында болды. Оның пікірінше, көшбасшылық – жан-жақты ықпал етуге негізделген қарым-қатынас, ал менеджмент – билікке бағытталған біржақты қарым-қатынас. Көшбасшылық ортақ мақсат қою процесімен байланысты болса, менеджмент жұмысты орындау үшін іс-әрекеттерді үйлестіруді көздейді. Көшбасшылар мен ізбасарлар нақты өзгеріс жасау үшін бірлесе жұмыс істесе, менеджерлер мен оның қол астындағылар тауар мен қызметтерді сату үшін күш біріктіреді (Rost, 1991, pp. 149–152).

Симоне мен Тетт (2012) өздерінің таяудағы еңбегінде 43 сарапшыға 63 түрлі кәсіби қабілетке қатысты көшбасшылық пен менеджменттің арасындағы сәйкестік пен айырмашылықтарды анықтауды ұсыну арқылы көшбасшылық пен менеджментті қалай дұрысырақ пайымдау қажеттігін зерттеді. Олар көшбасшылықты да, менеджментті де сипаттайтын бірқатар (22) кәсіби қабілетті (мәселен, өнімділік, тұтынушы мүддесін ескерушілік, біліктілік және мақсат қоюшылық), сондай-ақ бұлардың әрқайсысына жекелей тән бірнеше сипаттау қасиетін анықтады. Нақтырақ айтқанда, олар көшбасшылықтың ішкі мотивация, креативті ойлау, стратегиялық жоспарлау, белгісіздікке төзімділік, сондай-ақ адамдардың сырын білу қабілеті арқылы ерекшеленетінін, ал менеджмент ережеге бағытталуы, қысқамерзімді жоспарлау, сыртқы мотивация, тәртіп, қауіпсіздік мәселелері және дер кезінде жүзеге асуы негізінде айрықшаланатынын анықтады.

Мәселеге тереңірек үңілген Залезник (1977) көшбасшы мен менеджердің бірдей еместігін, олардың әртүрлі типтегі адамдар екенін айғақтады. Оның пікірінше, менеджерлер реактив әрі түйінді мәселені шешу үшін жұртшылықпен жұмыс істегенді дұрыс санайды, алайда мұны бәсең эмоциялық қызығушылықпен атқарады. Олар таңдау мүмкіндігін шектеу үшін әрекет етеді. Ал көшбасшылар, Залезниктің тұжырымы бойынша, эмоциялық тұрғыда белсенді әрі топпен жұмыс істеуге жақын. Олар идеяға сай әрекет етудің орнына, сол идеяны өздері қалыптастыруды көздейді, сондай-ақ қордаланған түйінді шешуде қолжетімді мүмкіндіктерді туғызуға қадам жасайды. Көшбасшылар адамның не істеуге болатыны туралы ойлау тәсілін өзгертеді.

Менеджмент пен көшбасшылық арасында айқын айырмашылықтар болғанмен, бұл екі құрылымның бір-бірімен сәйкес келетін тұстары да кездеседі. Менеджерлер топтың мақсатына қол жеткізу үшін сол топқа ықпал ету процесіне араласқан уақытта олар көшбасшылық процесіне де қатысады. Көшбасшылар жоспарлау, ұйымдастыру, кадрмен қамтамасыз ету және бақылау процестеріне қатысқан кезде, менеджмент процесіне де араласады. Екі процесс те мақсатқа жету жолында бір топ адамға ықпал етуді қамтиды. Осы кітаптағы талқылауларда көшбасшылық процесіне назар аударамыз. Біз мысалдарымыз бен тақырыптық зерттеулерімізде менеджер мен көшбасшы рөлін бірдей қарастырып, олардың арасындағы айырмашылық атаулыға мән бермейміз.

КІТАПТЫҢ ЖОСПАРЫ

Кітаптың тілі жатық. Ол субстантив теорияларға негізделгенмен, тәжірибе мен қолданысқа мән беру мақсатында жазылған. Кітаптағы әрбір тарау біркелкі форматқа ие. Әр тараудың бірінші бөлімінде көшбасшылық

ұстанымдары қысқаша сипатталып, сол ұстаным аясында қолданылатын бірқатар зерттеу талқыланады. Ал екінші бөлімде әлгі ұстанымдардың күшті және осал тұстарына назар аудару арқылы оларға баға беріледі. Көшбасшылық процесінің жалпы мағынасын түсіндіруде сол ұстанымдар қаншалықты пайдалы не пайдасыз екеніне ерекше көңіл бөлінеді. Одан кейінгі бөлімде сол ұстанымды қазіргі ұйымдарда қалай қолдануға болатыны жайындағы пікірталастарды туғызатын тақырыптық зерттеулер пайдаланылады. Әр тарауда көшбасшылық туралы сауалнама, сондай-ақ оқырманның көшбасшылық стилін оның қалай анықтайтыны жөнінде талқылау беріледі. Әрбір тараудың соңында қысқаша қорытынды мен сілтемелер ұсынылады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Көшбасшылық – жан-жақты қызығушылық туғызатын тақырып; бұқаралық ақпарат құралдары мен ғылыми әдебиетте көшбасшылық жөнінде көп жазылды. Бұл тақырып жайында жазылған дүниелердің көптігіне қарамастан, көшбасшылық сипатын түсінуге ұмтылған практиктер мен зерттеушілерге көшбасшылық ұғымы салмақты мәселе болып саналады. Ол – өте күрделі әрі аса құнды құбылыс.

Жылдар бойы көшбасшылық әртүрлі жолмен анықталып және негізделіп келді. Олардың бәріне дерлік ортақ компонент мынау: көшбасшылық – бір топ адамның мақсатқа қол жеткізуіне көмектесетін ықпал ету процесі. Нақтырақ айтқанда, осы кітапта көшбасшылық ұғымы бір адамның ортақ мақсаттарға қол жеткізуі үшін бір топ адамға ықпал ету процесі ретінде анықталады.

Көшбасшылар да, ізбасарлар да көшбасшылық процесінің бөлшегі болғандықтан, аталған екі топтың да бетпе-бет келер кедергісін шешу маңызды. Көшбасшы мен ізбасар ұғымдары өзара байланыста түсіндірілуге тиіс.

Бұрынғы зерттеулерде көшбасшылық көп жағдайда тұлғалық қасиет ретінде қарастырылды. Осы көзқарасқа сәйкес, біздің қоғамдағы кейбір адамдар көшбасшы атандыратын туа бітті қасиеттерге ие. Яғни көшбасшылық қасиет ерекше сипаты бар адамдарға ғана тән. Ал бұл кітаптағы зерттеу тәсіліне сүйенсек, көшбасшылық, керісінше, үйренуге болатын және барлығына қолжетімді процесс.

Көшбасшылықтың жалпыға ортақ екі формасы бар: *тағайындалған көшбасшылық* және *пайда болған көшбасшылық*. *Тағайындалған көшбасшылық* ресми титулға немесе ұйымдағы лауазымға негізделеді. *Пайда болған көшбасшылық* адамның іс-әрекетінен және ізбасарлардың қолдау нәтижесінен қалыптасады. Көшбасшылық процесс ретінде тағайындалған рөлдерде де, пайда болған рөлдерде де қолданылады.

Көшбасшылықпен билік тұжырымдамасы, яғни ықпал ету потенциалы байланысты болады. Биліктің лауазымдық және тұлғалық деген екі үлкен түрі бар. *Лауазымдық билік* (тағайындалған көшбасшылықпен ұқсас тұстары көп) – адамның ресми ұйымдық жүйеде лауазымға немесе дәрежеге ие болуынан туындайтын билік. Ол заңды, сыйақылық, ақпараттық және мәжбүрлеуші билік арқылы қалыптасады. *Тұлғалық билік* избасарлар негізінде пайда болып, референттік және сарапшылық билікті қамтиды. Избасарлардың қолдау себебі – олар көшбасшы атаулыда әлдебір құндылық бар деп сенеді. Билікке ортақ ресурс ретінде қарау өте маңызды, өйткені ол көшбасшылар билікті пайдаланушы деген идеяның маңызын азайтады.

Мәжбүрлеу көптеген лауазымды тұлға қолданатын бірыңғай билік түрі болғанмен, оған идеал көшбасшылықтың үлгісі ретінде қарамау керек. Көшбасшылық жөніндегі біздің анықтама: адамдарды ортақ мақсатқа жұмылдыру үшін *ықпал етуді* пайдаланудың маңызы артса, мәжбүрлеу көшбасшының мүддесіне қарай избасардағы *әлденені өзгерту* үшін қорқыту мен жазаны пайдалану арқылы көрініс береді. Мәжбүрлеу көшбасшылыққа қарама-қайшы; өйткені ол көшбасшылықты ортақ мақсатқа жету жолында избасарлармен *бірге* жұмыс істеуге екпін түсіретін процесс ретінде қарастырмайды.

Көшбасшылық пен менеджмент – ішінара сәйкес тұстары кездесетін екі бөлек ұғым. Менеджмент әдетте жоспарлау, ұйымдастыру, кадрмен қамтамасыз ету және бақылау іс-әрекеттеріне көңіл бөлсе, көшбасшылық жалпы ықпал ету процесіне назар аударады. Кейбір зерттеушілердің пікірінше, менеджмент тәртіп пен тұрақтылықты қалыптастыруға байланысты, ал көшбасшылықтың бейімделушілік пен құрылымдық өзгерістерге қатысы бар. Енді бір зерттеушілердің пайымынша, менеджер мен көшбасшы – әртүрлі типтегі адамдар: менеджерлер енжар әрі өзін эмоциялық тұрғыда салқын-нырақ ұстаса, көшбасшылар белсенді болып келеді, істі жоғары деңгейдегі эмоциялық қызығушылықпен атқарады. Көшбасшылық пен менеджменттің өзара ұқсас тұсы екеуінің де мақсатқа жету жолында бір топ адамға ықпал етуді көздейтінінде.

Біз бұл кітапта көшбасшылықты күрделі процесс ретінде талқылаймыз. Ғылыми әдебиеттерге сүйене келе, көшбасшылық жөніндегі таңдаулы ұстанымдарды сипаттап, оларды нақты жағдайлардағы көшбасшылықты дамытуда қалай пайдалануға болатынын анықтаймыз.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Aritz, J., Walker, R., Cardon, P., & Zhang, L. (2017). Discourse of leadership: The power of questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161-181. doi:10.1177/2329488416687054
- Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, G., & Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of leadership*. London, UK: SAGE.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA: Military Service Publications.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Ellis, D. G., & Fisher, B. A. (1994). *Small group decision making: Communication and the group process* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. London, UK: Pitman.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- French, J. R., Jr., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 259-269). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York, NY: Free Press.
- Heller, T., & Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 405-414.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Hickman, G. R. (Ed.). (2016). *Leading organizations: Perspectives for a new era* (3rd ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54.

- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128.
- Mumford, M. D. (2006). *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Warner Books.
- Posner, B. Z. (2015). An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(7), 885-898.
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371-382). New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2017). Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12-30.
- Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2012). Five perspectives on the leadership-management relationship: A competency-based evaluation and integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199-213.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. *Group & Organization Management*, 29(6), 659-685.
- Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным

СИПАТТАМАСЫ

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным ХХ ғасыр бойы ғалымдардың қызығушылығын туғызып келді, әрі бұл көшбасшылықты зерттеудің алғашқы жүйелі талпыныстарының бірі болатын. ХХ ғасырдың басында адамды ұлы көшбасшы ететін құбылыстың не екенін анықтау үшін көшбасшының тұлғалық қасиеттері тереңірек зерттелді. Әзірленген теориялар «ұлы адам» теориялары деп аталды. Өйткені олар ұлы қоғамдық, саяси және әскери көшбасшылардың (II Екатерина, Мохандас Ганди, Индира Ганди, Авраам Линкольн, Жанна д'Арк және Наполеон Бонапарт) бойында болған туабітті қасиеттер мен ерекшеліктерді анықтауға көңіл бөлді. «Адам осы тұлғалық қасиеттермен бірге өмірге келеді және ол «ұлы» адамдарға ғана тән» деп саналды. Сол кездегі зерттеулер көшбасшыны ізбасардан нақты ажырататын тұлғалық қасиеттерді анықтауға негізделді (Bass, 2008; Jago, 1982).

ХХ ғасырдың ортасында көшбасшының тұлғалық қасиеттерінің әмбебаптығын саралаған зерттеулер тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымға күмән келтірді. Өзінің ірі еңбегінде Стогдилл (1948) әртүрлі ситуацияларда көшбасшыларды көшбасшы еместерден айрықшалайтын ешқандай тұлғалық қасиеттердің жүйелі жиынтығы жоқ екенін жазды. Бір ситуацияда көшбасшы атанған, көшбасшылық қасиеттері бар адам басқа жағдайда көшбасында болмауы мүмкін. Көшбасшылық адам бойындағы қасиет негізінде емес, әлеуметтік ситуацияда жұртшылық арасындағы қарым-қатынас ретінде қайта тұжырымдалды. Көшбасшылыққа қатысты тұлғалық факторлар маңызды болып қала бергенмен, зерттеушілер бұл факторларды ситуацияның талаптарымен салыстырмалы түрде қарастыру қажет екенін айтты.

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным тұлғалық қасиеттердің көшбасшылыққа қалай әсер ететіні жайындағы түсіндірмеге байланысты зерттеушілер арасында үлкен қызығушылық туғызды (Bruman, 1992). Мәселен, Киркпатрик пен Локк (1991) «тиімді көшбасшы, шын мәнінде, адамның айрықша түрі» деген пікірді алға тартты. Лорд, Девейдер және Аллигер (1986) болса тұлғалық қасиеттердің адамның көшбасшылыққа деген көзқарасымен тығыз байланысатынын мәлімдеді. Таяуда ғана Дин мен Лорд (2012) көшбасшылықтың тиімділігі мен көшбасшылық қасиетке ізбасарлардың көзқарасы арасындағы өзара байланысты зерттеді.

Қазіргі уақытта бірқатар зерттеушінің көреген, әрі харизмалы көшбасшылыққа баса көңіл бөлуі арқасында тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным жаңадан қызығушылық туғызды (қараңыз: Bass, 2008; Bennis & Nanus, 2007; Jacquart & Antonakis, 2015; Nadler & Tushman, 2012; Zaccaro, 2007; Zaleznik, 1977). 2008 жылы АҚШ-тың алғашқы афроамерикалық президенті болып Барак Обаманың сайлануы харизмалы көшбасшылыққа бірден қоғам назарын аударды; көпшілік Обаманың басқа қасиеттері арасынан харизмасын ерекше мойындайтын. Харизмалы көшбасшыны басқалардан қандай қасиеті айрықшалайтынын анықтауға арналған зерттеуде Юнг пен Сосик (2006) оларда өзін-өзі бақылау ерекшелігі, өзін көрсетуге құштарлық, әлеуметтік билікке ие болуға деген және өзін танытуға мотивация бар екенін тапты. Қысқа қайырғанда, тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным әлі де қолданыста бар. Ол ұлы адамдар бойындағы қасиеттерді анықтауға көңіл бөлуден басталып, ситуациялардың көшбасшылыққа ықпалын есепке алуға қарай ойысып, енді тұлғалық қасиеттердің ықпалды көшбасшылықтағы маңызды рөліне қайтадан назар аударуға оралды.

Аталған ұстаным жөніндегі зерттеулер ХХ ғасыр бойы жүргізілгенімен, оның сапалы сараптамасын Стогдиллдің (1948, 1974) екі еңбегінен табуға болады. Алғашқысында автор 1904 және 1947 жылдар аралығында жүргізілген 124-тен аса тұлғалық қасиеттер зерттеуін талдап, синтез жасайды. Екінші еңбекте ол 1948 және 1970 жылдар аралығында жүргізілген тағы 163 зерттеуді талдайды. Осы шолулардың әрқайсысына тереңірек үңілу арқылы біз тұлғалық қасиеттердің көшбасшылық процесіне қалай үлес қосатыны жайында айқын түсінікке ие боламыз.

Стогдиллдің алғашқы зерттеуі әртүрлі топта адамдардың қалай көшбасшыға айналатынына қатысты маңызды көшбасшының тұлғалық қасиеттері тобын анықтады. Ондағы нәтижеге сүйенсек, көшбасшы рөліндегі адам топтың қатардағы мүшесінен: интеллект, қырағылық, зеректік, жауапкершілік, бастамашылдық, табандылық, өзіне деген сенімділік және көпшілдік секілді сегіз тұлғалық қасиет арқылы айрықшалаынады.

Сондай-ақ бұл зерттеуде адамның белгілі бір тұлғалық қасиеттерге ие болғанынан ғана көшбасшыға айналмайтыны анықталды. Дұрысы, көшбас-

шының бойындағы тұлғалық қасиеттері көшбасшы әрекет ететін жағдайларға сәйкес болуға тиіс. Мұның алдында айтқанымыздай, бір жағдайдағы көшбасшы басқа ситуацияда міндетті түрде көшбасшы бола алмауы мүмкін. Зерттеу нәтижесі көшбасшылық пассивтік жағдай емес, көшбасшы мен басқа топ мүшелері арасындағы қарым-қатынастың жемісі екенін көрсетті. Бұл зерттеу көшбасшылық мінез-құлық пен ситуацияларға негізделген жаңа ұстанымға жол ашты.

Стогдиллдің 1974 жылы жарияланған екінші зерттеуі 163 жаңа еңбекті талдап, сондағы түйінді бірінші зерттеуіндегі қорытындымен салыстырды. Екінші зерттеу тұлғалық қасиеттердің рөлі мен көшбасшылықты сипаттауда әлдеқайда теңгерімді көзқарасты ұстанды. Бірінші зерттеуде «көшбасшылық әдетте тұлғалық қасиеттермен емес, ситуациялық факторлар арқылы анықталады» деген тұжырым жасалса, екінші зерттеу тұлғалық қасиеттердің де, жағдаяттық факторлардың да көшбасшылықтың анықтауышы екенін алға тартты. Негізі, екінші зерттеу «көшбасшының сипаттары – шынымен де көшбасшылықтың бір бөлігі» деген тұлғалық қасиеттерге негізделген бастапқы идеяны мақұлдады.

Бастапқысы секілді, Стогдиллдің екінші зерттеуі де көшбасшылықпен тікелей байланысатын тұлғалық қасиеттерді анықтады. Тізімде мынадай 10 сипаттама берілген:

1. жауапкершілік пен алға қойған міндеттерді орындауға ұмтылу;
2. мақсатқа жетудегі жігер мен табандылық;
3. тәуекелге бел буу мен проблеманы шешудің өзіндік ерекшелігі;
4. әлеуметтік ситуацияларда бастама танытуға ұмтылу;
5. өзіне деген сенім мен тұлғалық бірегейлік сезімі;
6. шешім мен әрекеттің салдарын қабылдауға әзірлік;
7. тұлғааралық стресті қабылдауға дайын болу;
8. ашулану мен кідірістерге төзуге дайын болу;
9. басқа адамдардың мінез-құлқына ықпал ете білу; және
10. әлеуметтік өзара әрекеттестік жүйелерін белгіленген мақсатқа сай құрылымдау қабілеті.

Манн (1959) осыған ұқсас зерттеу жүргізіп, онда тұлғалық қасиеттер мен кіші топтардағы көшбасшылыққа қатысты 1400-ден аса нәтижені сараптады. Алайда ол ситуациялық фактордың көшбасшылыққа қалай ықпал ететініне жіті назар аудармады. Автор қорытынды сөзінде ештеңені кесіп айтпағанмен, көшбасшыны көшбасшы еместерден айрықшалауда кейбір тұлғалық қасиеттерді пайдалануға болатынын мәлімдеді. Оның

нәтижесі көшбасшыда мына алты қасиеттің: интеллект, маскулиндік, адаптивтік, үстемдік, экстраверсия және консерватизм мықты дамығанын анықтады.

Лорд пен бірқатар зерттеуші (1986) метаталдау деп аталатын күрделірек әдісті қолдана отырып, Манның (1959) қорытындысын қайта қарады. Олар интеллект, маскулиндік және үстемдік адамдардың көшбасшыны қалай қабылдайтынына айтарлықтай әсер еткенін тұжырымдады. Өздерінің зерттеу нәтижелеріне сүйенген авторлар көшбасшы мен көшбасшы еместер арасындағы әртүрлі жағдайларда дискриминация жасау үшін тұлғалық қасиеттерді пайдалануға болатынын мәлімдеді.

Бұл екі зерттеу де Америка тарихындағы ерлер көшбасшылығы бизнес пен қоғамдағы көпшілік аспектіде басым түскен кезеңдерде жүргізілді. 15-тарауда біз көшбасшылықтағы гендер рөліне қатысты заманауи зерттеулерге тоқталамыз, сонымен қатар маскулиндік және үстемдік секілді тұлғалық қасиеттердің әлі де көшбасшы мен көшбасшы еместер арасындағы айырмашылықты анықтайтын маңызды фактор саналатынын не саналмайтынын қарастырамыз.

Көшбасшылық қасиеттердің маңызын дәлелдейтін тағы бір шолу бар: Киркпатрик пен Локк (1991, р. 59) «көшбасшылардың өзге адамдарға ұқсамайтыны айдан анық» деп тұжырымдады. Алдыңғы зерттеулердің сапалық синтезіне сүйене отырып, олар көшбасшыны көшбасшы еместерден ажырататын алты тұлғалық қасиет: ұмтылыс, мотивация, адалдық, сенімділік, танымдық қабілеті және міндеттерді білу бар екенін мәлімдеді. Авторлардың пікірінше, адам осы тұлғалық қасиеттермен бірге тууы мүмкін, оларды жүре-бара үйренуі немесе осы айтылғандардың екеуі де қатар кездесуі ықтимал. Дәл осы алты тұлғалық қасиет көшбасшының «дұрыс материалын» құрайды. Киркпатрик пен Локк көшбасшылық тұлғалық қасиеттердің кейбір адамды өзге жұрттан өзгеше көрсететінін, сол айырмашылықты көшбасшылық процесінің маңызды бөлшегі ретінде тану қажет екенін жазды.

1990 жылдары ғалымдар «әлеуметтік интеллектімен» байланысты көшбасшылық тұлғалық қасиеттерді зерттей бастады, бұл тіркес өзіңнің және өзгелердің сезімін, мінез-құлқын және ойын түсініп, соған лайықты әрекет жасай алу қабілеті ретінде сипатталады (Marlowe, 1986). Заккаро (2002) әлеуметтік интеллектіні әлеуметтік сана-сезім, қайсарлық, өзін-өзі бақылау және жағдаят пен әлеуметтік ортаның күтпеген жағдайларын ескере отырып ең дұрыс реакция таныту қабілетіне ие болу ретінде анықтады. Бірқатар эмпирикалық зерттеу бұл қабілеттердің тиімді көшбасшылық үшін негізгі тұлғалық қасиеттер екенін көрсетті. Заккаро, Кемп және Бадер (2017) мұндай әлеуметтік қабілеттерді көшбасшылықтың маңызды атрибуттары ретінде бекіткен тұлғалық қасиеттер санатына қосты (2.1-кесте).

2.1-кесте. Көшбасшылық қасиеттер мен сипаттама жөніндегі зерттеулер

Стогдилл (1948):	Манн (1959):	Стогдилл (1974):	Лорд, Девейдер және Аллигер (1986):	Киркпатрик пен Локк (1991):	Заккаро, Кемп және Бадер (2017):
интеллект, қырағылық, зеректік, жауапкершілік, бастамашылдық, табандылық, өзіне сенімділік және көпшілдік.	интеллект, маскулиндік, икемділік, үстемдік, экстраверсия және консерватизм.	жетістік, табандылық, зеректік, бастамашылдық, өзіне сенімділік, жауапкершілік, серіктестік құру, төзімділік, ықпал, көпшілдік.	интеллект, маскулиндік, үстемдік.	ұмтылыс, мотивация, адалдық, сенімділік, танымдық қабілеті, міндеттерді білу және білім.	танымдық қабілеті, экстраверсия, ақниеттілік, эмоциялық тұрақтылық, ашықтық, ақкөңілділік, мотивация, әлеуметтік интеллект, өзіндік бақылау, эмоциялық интеллект, проблеманы шешу.

ДЕРЕККӨЗ: Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229. Research and Theory (pp. 259–269), New York, NY: Harper and Row; Zaccaro, Kemp, & Bader (2004).

2.1-кестеде көшбасшылық тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным арқылы зерттеушілер анықтаған тұлғалық қасиеттер мен сипаттаманың қысқаша мазмұны берілген. Ол көшбасшылыққа қатысты тұлғалық қасиеттер аясын айқын көрсетеді. Сондай-ақ бұл кесте белгілі бір тұлғалық қасиетті көшбасшылықтың анықтаушы ерекшелігі ретінде таңдап алудың қаншалықты қиын екенін түсіндіреді; оның кейбіреуі бірнеше зерттеуде көрініс тапса, енді бірін санаулы зерттеуден ғана байқауға болады. Алайда 2.1-кестеде нақтылықтың жоқтығына қарамастан, ол қандай қасиеттердің көшбасшылық тұлғалық қасиеттері болып саналатынына қатысты зерттеулерді жалпылама жинақтайды.

Демек, әлгі зерттеулер жөнінде не айтуға болады? Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымды бір ғасыр бойы зерттеу бізге қандай пайда берді? Жауап мынадай: ол бізге адам өзге жұрт өзін көшбасшы ретінде қабылдауын және соған сай дамуды қалаған кезде туындайтын тұлғалық қасиеттердің

2.2-кесте. Негізгі көшбасшылық ерекшеліктер

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Интеллект • Өзіне сенімділік • Табандылық | <ul style="list-style-type: none"> • Адалдық • Көпшілдік |
|---|--|

ауқымды тізімін берді. Аталған тізімдегі негізгі тұлғалық қасиеттердің қатарына интеллект, өзіне сенімділік, табандылық, адалдық және көпшілдік кіреді (2.2-кесте).

Интеллект

Интеллект немесе интеллектуалдық қабілет көшбасшылықпен тікелей байланысты (Sternberg, 2004). Интеллект пен көшбасшылықтың әртүрлі көрсеткіші туралы соңғы бірқатар зерттеу бойынша жасаған талдауға сүйене отырып, Заккаро мен оның әріптестері (2017) «көшбасшы еместерге қарағанда, көшбасшы жоғарырақ интеллектіге ие болуға бейім» деген тұжырымға айғақ тапты. Ерекше сөйлеу, қабылдау және пайымдау қабілетінің болуы адамды білікті көшбасшы ететін тәрізді (Jacquart & Antonakis, 2015). Білімді болған дұрыс, бірақ ізбасарларға қарағанда, көшбасшының IQ дәрежесі барынша ерекшеленетін болса, бұл көшбасшылық жасауға кері ықпал туғызуы мүмкін. Интеллекті әлдеқайда жоғары көшбасшы ізбасармен қарым-қатынас барысында қиындықпен бетпе-бет келуі ықтимал, өйткені ол өз ойымен өзі әуре болып жүреді немесе оның идеялары ізбасарының қабылдауы үшін тым күрделі болады.

Көпұлтты компаниялардың орта деңгейдегі басшыларының интеллекті мен көшбасшылығының қабылдануы арасындағы байланысты зерттеген Антонакис, Хаус және Саймонтон (2017) сол басшылардың оңтайлы IQ деңгейі сол компанияның қызметкерлерінің орташа IQ деңгейінен сәл ғана жоғары болатынын анықтаған. Жүргізілген зерттеу жұмыстары адамның IQ-і мен көшбасшылықтың қабылдануы арасында қисық сызықты байланыс бар екенін анықтаған: яғни IQ өскен сайын көшбасшылықтың қабылдануы да жақсара түседі, ал белгілі бір межеден кейін IQ-дің өсуі көшбасшылыққа теріс әсерін тигізеді. Басқаша сөзбен айтсақ, көшбасшының ақылды болғаны дұрыс, алайда оның интеллект көрсеткіштері тым жоғары болып кетсе, одан келер пайда төмендеп, теріс әсер етуі ықтимал.

Интеллект негізгі тұлғалық қасиеті болған көшбасшының мысалы ретінде Apple компаниясының негізін салушы және бас директоры, 2011 жылы өмірден өткен Стив Джобсты айтуға болады. Бірде Джобс: «Менің ішімде

шынымен де ғажап өнім бар және мен оны сыртқа шығаруым керек», – деген еді (Sculley, 2011, p. 27). Бұл таңғажайып өнімдер – әуелі Apple II мен Macintosh компьютерлері, кейіннен iMac, iPod, iPhone және iPad адамның ойнау және жұмыс істеу жолын өзгертіп, дербес компьютер мен электрондық құрылғылар индустриясында төңкеріс жасады.

Көшбасшылықты машық тұрғысынан қарастыратын алдағы тарауда интеллект көшбасшының проблеманы шешуге бағытталған кешенді және әлеуметтік пайымдау білігін меңгеруге едәуір көмек беретін тұлғалық қасиет ретінде анықталады. Интеллект адамның ықпалды көшбасшылық ету қабілетіне оң ықпал етуші ретінде сипатталады.

Өзіне сенімділік

Өзіне сенімділік – адамның көшбасшы болуына септігін тигізетін тағы бір тұлғалық қасиет. Өзіне сенімділік – адамның білігі мен машығына сенімді болу қабілеті. Оған өзін-өзі бағалау мен өзін дәріптеушілік, сондай-ақ адамның әлденені өзгерте алатынына деген сенімі жатады. Көшбасшылық өзге жұртқа ықпал ету қасиетін қамтиды, ал өзіне сенімділік көшбасшыға оның басқа адамға ықпал етуге талпынысы орынды және дұрыс деп сезінуіне мүмкіндік береді.

Тағы да Стив Джобсқа оралсақ, ол – өзіне сенімді көшбасшының жарқын мысалы. Джобс өзі жасағысы келген құрылғыларды сипаттап баяндағанда, көп адам оның мүмкін емес екенін айтты. Алайда Джобс өнімдерінің әлемді өзгертетініне ешқашан күмән келтірмеді және қарсылықтарға қарамастан, өзі дұрыс деп тапқан жолмен әрекет етті. «Джобс компанияны өзі қалаған тәсілмен басқарған бас директорлардың бірі болды. Өйткені ол басқа біреуге қарағанда ісін жақсырақ білемін деп санады және шынымен солай болған секілді», – деген еді оның әріптестерінің бірі (Stone, 2011, p. 40).

Табандылық

Көп көшбасшы істе табандылық танытады. Табандылық – жұмысты соңына дейін жеткізуді қалау; оған бастамашыл болу, шешімділік, үстемдік және ұмтылыс кіреді. Мұндай адамдар өзінің дұрыстығын дәлелдеуге дайын, проактив, сондай-ақ олардың бойында кедергілерді өжеттікпен еңсеріп шығу қабілеті бар. Табанды болудың аясында ізбасарларды бағыттау мәселесі туындағанда үстемдік жасау да кезігеді.

Доктор Пол Фармер өзінің Гаити мен басқа да үшінші әлем елдері халқының ең кедей топтарына медициналық қызмет көрсетуді қамтамасыз етіп, туберкулезді жоюға күш салуды табандылық деп танытты. Ол колледжді жаңадан бітірген уақытта Гаитидегі Канж ауылында саяхаттап, әрі жұмыс

істеп жүріп әрекетке кірісті. Сол жақта жүргенде Фармер Гарвардтың медицина мектебіне оқуға қабылданды. Гаитидегі жұмысы өзінің оқуы үшін аса маңызды екенін түсінген ол екеуін қатар алып жүрді: Фармер айлар бойы Гаити мен Кембридждегі (Массачусетс штаты) оқуы арасында әрі-бері қатынады. Ол әуелі Канжда бір бөлмелі клиника тұрғызды, оған келген барлық науқасты емдеп, жергілікті медицина қызметкерлерін оқытты. Фармер медициналық көмекпен қамтамасыз етудің жай ғана дәрі-дәрмек тарату емес екенін түсінді. Ол мектептер мен баспана салуға, коммуналдық санитария нысандарын тұрғызуға, аймақты сумен қамтамасыз етуге бағытталған қайырымдылық шараларын ұйымдастырды. Сол жердегі барлық балаға екпе салғызып, азық-түлік жетіспеушілігі мен балалар өлімі көрсеткішін айтарлықтай төмендетті. Гаитидегі жұмысын жалғастырмақ ниетпен ол Америкаға оралып, осындай жобаларды қаржыландыру мақсатында қаржы жинаумен айналысатын Partners In Health қайырымдылық қорын құрды. Содан бері аталған қор Гаитидегі көпшілік қауымның денсаулығын жақсартуда табысты іс тындырды. Оның бүгінде Гаити, Лесото, Малави, Ресей, Руанда және АҚШ-та жобалары бар, сондай-ақ Мексика мен Гватемаладағы басқа жобаларға қол ұшын береді (Kidder, 2004; Partners In Health, 2017).

Адалдық

Тағы бір маңызды көшбасшылық қасиеттердің бірі – адалдық. Ол – шыншыл және сенімге лайық болу қасиеті. Белгіленген ұстанымға берік және өз ісі үшін жауапкершілік алатын адам адалдық танытады. Адал көшбасшылар өзге жұртқа сенім артады, өйткені оларға, өздерінің айтуынша, жасағалы жатқан іске қатысты сенуге болады. Олар адал, сенімді әрі алдамайды. Негізі, адалдық көшбасшыны біздің сенімімізге лайық етеді.

Соңғы жылдары қоғамымызда адалдыққа ерекше назар аударылды. Мәселен, мына екі жағдай – Ирактың жаппай қырып-жою қаруына қатысты президент кіші Дж. Буш ұстанған позиция мен Билл Клинтонның президенттігі кезіндегі импичмент рәсімдерінен кейін, көпшілік енді өз билік өкілінен адалдықты талап етеді. Сондай-ақ бизнес әлеміндегі жанжал (мысалы, Enron мен WorldCom) кесірінен жұртшылық арасында этикаға аса көңіл бөлмейтін көшбасшылар жөнінде күмәнді көзқарас туындады. Білім беру саласында жаңа К-12 оқу бағдарламасы әзірленуде, ол мінезге, құндылықтарға және этикалық көшбасшылыққа баулиды. (Мәселен, www.charactercounts.org сайтынан Калифорниядағы Джозефсон этика институты әзірлеген «Character Counts!» («Мінез маңызды!»). – *Ауд.*) бағдарламасын және www.fanning.uga.edu сайтынан Грузияның Дж. В. Фаннинг атындағы Көшбасшылықты дамыту институты әзірлеген Pillars of Leadership («Көшбасшылық негіздері»). – *Ауд.*) бағдарламасын қараңыз. Қысқаша айтқанда, қоғам өз көшбасшысынан адалдық талап етеді.

Көпшілдік

Көшбасшылар үшін маңызды соңғы тұлғалық қасиет – көпшілдік. Көпшілдік – көшбасшының жағымды әлеуметтік қарым-қатынас құруға икемділігі. Көпшіл көшбасшылар жылы шырайлы, елгезек, ілтипатты, әдепті және биязы келеді. Олар өзге жұрттың қажеттіліктерін жақсы түсініп, қамын ойлайды. Көпшіл көшбасшының бойында тұлғааралық қарым-қатынас құру дағдысы бар және ізбасарларымен серіктестік байланыс орнатады.

Көпшіл көшбасшының мысалына университет президенті Майкл Хьюзді алуға болады. Хьюз барлық кездесуіне жаяу барғанды жөн көреді, өйткені ол жолай кампустың ішімен өтіп, студенттер, университет қызметкерлері және мұғалімдермен амандасады. Ол жатақхана дәмханасында немесе студенттер бірлестігі ғимаратында түстенеді және бейтаныс адамдардан бірге отырып тамақтануға жиі рұқсат сұрайды. Студенттер оны қарапайым жан ретінде бағаласа, мұғалімдер оның «ашық есік» саясатын ұстанатынын айтады. Сонымен қоса, Хьюз мұғалімдер мен қызметкерлерді және студенттерді жетістіктерімен құттықтап, жекелей хат жазуға уақыт табады.

Біздің көшбасшылық тұлғалық қасиеттер жөніндегі талқылауымыз бес басты айрықша қасиетке (интеллект, өзіне сенімділік, табандылық, адалдық және көпшілдік) бағытталғанымен, бұл тізімде қамтылмай қалғандары да кезігеді. 2.1-кестеде көрсетілген өзге айрықша қасиет ықпалды көшбасшылықта қолданылса, біз анықтаған бес тұлғалық қасиет адамның көшбасшы болуына айтарлықтай көмек береді.

Бертінге дейін көшбасшылыққа тән тұлғалық қасиеттерге жасалған шолу жұмысының көбі сапаға арналған еді. Оның үстіне, бұл салада ортақ реттелген құрылым болған жоқ. Алайда келесі бөлімде баяндалатын зерттеу көшбасшылыққа сандық бағалау жасайды. Ол тұлғаның бесфакторлық моделі айналасында құрылған. Зерттеу бес негізгі тұлғалық қасиеттің көшбасшылықпен қалай байланысатынын саралайды.

Тұлғаның бесфакторлық моделі және көшбасшылық

Соңғы 25 жылда зерттеушілер арасында біз тұлға деп атайтын ұғымды құрайтын негізгі факторларға қатысты ортақ мәміле пайда болды (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987). «Үлкен бестік» деп аталатын бұл факторларға нейротизм, экстраверсия (динамизм), ашықтық (интеллект), ақкөңілділік пен ақниеттілік (сенімділік) жатады (2.3-кесте).

«Үлкен бестік» пен көшбасшылық арасындағы байланысты бағалау үшін Джадж, Боно, Айлис, сондай-ақ Герхардт (2002) 1967–1998 жылдар аралығында жарық көрген көшбасшылық пен тұлға жайында 78 зерттеуге үлкен мета-талдау жүргізді. Жалпы айтқанда, олар «үлкен бестікке» енетін

2.3-кесте. Тұлғалық факторлардың үлкен бестігі

Нейротизм	тұнжыраңқы, үрейлі, қорғансыз, әлсіз және жауластық ахуалға бейімділік.
Экстраверсия	көпшіл және қайсар, жағымды энергияға ие болуға бейімділік.
Ашықтық	хабардар, креатив, зерек және әуесқой болуға бейімділік.
Ақкөңілділік	ықыласты, икемді, сенімді және қамқор болуға бейімділік.
Ақниеттілік	мұқият, тәртіпті, қия баспайтын, сенім артуға тұрарлық және батыл болуға бейімділік.

ДЕРЕККӨЗ: Goldberg, L.R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.

тұлғалық қасиеттер мен көшбасшылық арасындағы тығыз байланысты анықтады. Белгілі бір тұлғалық қасиеттерді иелену мен ықпалды көшбасшы болу арасында байланыс бар секілді.

Олардың зерттеуінде әсіресе *экстраверсия* көшбасшылықпен ең тығыз байланысатын фактор ретінде танылды. Бұл – ықпалды көшбасшының ең маңызды тұлғалық қасиеті. Экстраверсиядан соң кезек бойынша *ақниеттілік*, *ашықтық* және *төмен деңгейдегі нейротизм* келеді. Ал *ақкөңілділік* көшбасшылықпен әлсіз ғана байланысатын фактор болып саналды. Сакетт пен Уолмсли (2014) кейінірек өз зерттеулерінде *ақниеттілік* пен жұмыс өнімділігі, міндеттерді орындау, ұйымдық азаматтық мінез-құлық және жұмыстағы теріс мінез-құлық (теріс байланыс) арасында өзара байланыс бар екенін мәлімдеді. Бұл әртүрлі мамандыққа сай жұмысқа қабылдау кезінде ең жиі бағаланатын тұлғалық қасиет екені белгілі болды.

Көшбасшылық және артықшылық

Басшының күшті тұсы мен көшбасшылыққа заманауи тұрғыда назар аудару тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаныммен тығыз байланысты. Күшті тұсқа негізделген көшбасшылықтың астарындағы идея мынау – кез келген адамның бойында оны ерекшелейтін немесе табысқа жеткізетін дарын болады және көшбасшы өзінің ғана емес, ізбасарларының да мықты қасиет-қырын танып, одан пайда таба алады. Мықты қасиет адам бойындағы табысты жұмыс істеуді көрсететін атрибут немесе қарым-қабілет түрінде анықталады. Зерттеушілердің (Buckingham & Clifton, 2001; Rath, 2007) айтуынша, мықты қасиеттер – ерекше жұмысты үздіксіз көрсете білу қабілеті.

Бұл саладағы негізге алынатын зерттеуді Gallup ұйымы жүргізді. Ол тұлғаның өзіндік мықты жақтарын немесе «адам дарындылығының

тақырыптарын» анықтап, бағалауға, сондай-ақ StrengthsFinder профилін (бүгінде ол «CliftonStrengths бағалауы» деп аталады, ол – адамдардың таланты мен ықтимал мықты тұстарын бағалайтын онлайн жүйе) жасап, жариялауға 40 жылдан аса уақытын сарп еткен.

Талант тұлғалық қасиеттерге ұқсас: ол – оңайлықпен өзгере қоймайтын, салыстырмалы түрде тұрақты, бекітілген сипат. Таланттан мықты қасиет туады. Бойында белгілі бір таланты бар адам қосымша білім, машық және тәжірибе арқылы оны дамытса, мықты қасиет пайда болады (Rath, 2007).

Күшті тұстар көзқарасы бойынша, ерекше адамдар «қара күшімен» емес, өздерінің мықты қырын тауып, оларды пайдалана білу қабілетімен ерекшеленеді (Gardner, 1997, p. 15). Маккидің (2016) тұжырымына сүйенсек, толықтай пайдаланылған және толықтай пайдаланылмаған күшті қырымыз бен осал тұсымызды анықтай алғанымызда ғана біздің көшбасшылық қабілетіміз дамиды.

Эмоциялық интеллект

Тұлғалық қасиеттердің көшбасшылыққа ықпалын бағалаудың тағы бір жолы – эмоциялық интеллект. Ол 1990 жылдары психологиядағы маңызды сала ретінде қалыптасты. Оған көптеген зерттеуші мен практиктің назары ауды (Caruso & Wolfe, 2004; Goleman, 1995, 1998; Mayer & Salovey, 1995, 1997; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000; Shankman & Allen, 2015).

Атауынан көрініп тұрғандай, эмоциялық интеллект біздің эмоциямыз бен ойлау жүйемізге, сондай-ақ олардың арасындағы әрекеттестікке қатысты. *Интеллект* біздің *ақпаратты* қабылдап, оны өмірде қолдану қабілетімізге қарай қалыптасатын болса, *эмоциялық интеллект* біздің *эмоцияны* түсініп, сол түсінікті өмірде қолдану қабілетімізге сай түзіледі. Нақтырақ айтсақ, бұл терминді эмоцияны қабылдау, білдіру, ойлауды жеңілдету түсуге пайдалану, эмоцияны түсініп, дұрыс пайымдай білу, сондай-ақ өз бойында және басқалармен қарым-қатынаста тиімді басқара білу қабілеті ретінде анықтауға болады (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000).

Эмоциялық интеллектіні өлшеудің әртүрлі жолы бар. Солардың бірі – Майер-Саловей-Карузоның эмоциялық интеллект тесті (MSCEIT; Mayer, Caruso, & Salovey, 2000). Аталған тест эмоциялық интеллектіні ақыл-ой қабілетінің жиынтығы (оның ішінде эмоцияны қабылдау, жеңілдету, түсіну және басқару бар) ретінде анықтайды.

Гоулман (1995, 1998) эмоциялық интеллектіні тұлғалық және әлеуметтік білік жиынтығы деп саралау арқылы оны ауқымдырақ қарастырады. Тұлғалық білік өзіндік сана-сезімнен, сенімділіктен, өзін-өзі реттеуден, ақниеттілік және мотивациядан қалыптасады. Әлеуметтік білік эмпатия мен

коммуникацияны және конфликтіні басқару секілді әлеуметтік машық түрлерін қамтиды.

Шенкман мен Аллен (2015) эмоциялық интеллектуалдық көшбасшылықтың практикаға бағытталған моделін жасап шығарды. Соған сәйкес, көшбасшы көшбасшылықтың үш іргелі аспектісінен хабардар болуға тиіс: контекст, өзің және өзге адам. Бұл модель бойынша эмоциялық интеллектуал көшбасшы өзі көңіл бөліп, ден қоюға тиіс 21 қабілетпен ерекшеленеді (оның ішінде топтық тапқырлық, оптимизм, бастамашылық және командалық жұмыс та бар).

Өмірде адамның жетістікке жетуіне жәрдем беруде эмоциялық интеллектінің қаншалықты үлкен рөл атқаратынына қатысты пікір-талас көп. Гоулман (1995) тәрізді кейбір ғалымдар адамның мектепте, үйде және жұмыста жетістікке жетуіне эмоциялық интеллектінің ықпалы зор деген пікір айтады. Майер-Саловей-Карузо (2000) және Антонакис (2009) сияқты басқа ғалымдар өмірлік түйткілдерді шешуде эмоциялық интеллектінің маңызы жайында жұмсақтау тұжырым жасады.

Көшбасшылық қабілет немесе қасиет ретінде эмоциялық интеллект маңызды құрылым болса керек. Оның астарындағы алғышарт мынау – өз эмоциясына және сол эмоцияның өзгеге ықпалына барынша сезімтал адам әлдеқайда ықпалды көшбасшы болады. Эмоциялық интеллект жайында көбірек зерттеу жүргізілген сайын, оның көшбасшылықпен арадағы байланысы да түсініктірек бола түседі.

ТҰЛҒАЛЫҚ ҚАСИЕТТЕРГЕ НЕГІЗДЕЛГЕН ҰСТАНЫМ ТУРАЛЫ

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным алдыңғы тарауларда талқыланатын ұстанымдардан мүлдем өзгеше, өйткені ол ізбасарларға немесе ситуацияға емес, тек көшбасшыға назар аударады. Бұл аталған ұстаным басқаларымен салыстырғанда теориялық тұрғыда қарапайымдау. Негізінде, тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным көшбасшы бойындағы қасиеттерге және оны кімнің иеленетініне байланысты.

Бұл ұстаным белгілі бір ситуацияда қандай көшбасшы талап етілетіні немесе белгілі бір жағдайларды ескере отыра басшының не істеу керектігі жөніндегі гипотезалар мен принциптер жинағын елеп-ескермейді. Есесіне ол белгілі бір тұлғалық қасиеттерге ие көшбасшының болуы ықпалды көшбасшылық жасауда аса маңызды екенін алға тартады. Көшбасшылық процесінде негізгі мән көшбасшы мен көшбасшылық қасиеттерге беріледі.

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным бойынша, басшылық қызметте отырған адамның бойында көшбасшылық қасиеттер байқалғанда,

ұйымдар тиімдірек жұмыс істейді. Қажет адамды табу үшін әдетте ұйымдар тұлғалық қасиеттерді бағалау құралдарын пайдаланады. Оның астарында жатқан долбар – қажет қызметкерді таңдау ұйымның тиімділігін арттырады. Ұйым белгілі бір лауазымға маңызды сипаттама немесе қасиеттерді көрсетіп, содан соң адамның сол талапқа сай келетін-келмейтінін анықтау мақсатында айрықша қабілетті бағалау өлшемін пайдалануы мүмкін.

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным сана-сезім мен даму үшін де қолданылады. Бойындағы тұлғалық қасиеттерге талдау жасау арқылы менеджерлер өздерінің күшті және осал тұсын түсініп, ұйымдағы басқа адамдардың өзін қалай қабылдайтынынан хабардар бола алады. Тұлғалық қасиетті бағалау, әлбетте, менеджер бойындағы қасиет биік белесті бағындыруға қажет пе, әлде компаниядағы басқа лауазымға ауысу үшін керек пе – соны анықтауға көмек береді.

Сондай-ақ мұндай бағалау адамға өзінің көшбасшы ретінде кім екені және ұйымдық иерархияға қалай сай келетіні туралы толығырақ түсінік береді. Тұлғалық қасиеттері жоқ жерде көшбасшы бойындағы айрықша қабілеттің ықтимал әсерін арттыру үшін өзінің ісіне немесе жұмыс орнына өзгеріс енгізуге тырысады.

Осы тараудың соңына қарай сіздерге көшбасшылық құралы ұсынылады, соның көмегімен өз бойыңыздағы көшбасшылық қасиеттеріңізді бағалай аласыз. Бұл құрал компаниялардың адам бойындағы көшбасшылық потенциалды бағалауға пайдаланатын құралға ұқсас. Осы құралды толтыру арқылы өзіңіз анықтайтындай, тұлғалық қасиеттер өлшемі – өз бойыңыздағы сипаттарды бағалаудың жақсы жолы.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымның бірнеше нақты күшті тұстары бар. Біріншіден, бұл көзқарас интуиция тұрғысынан тартымды. Ол «көшбасшы – алдыңғы шепте жүріп жол бастайтын адам» деген түсінігімізбен толықтай сәйкес келеді. Жалпы, баспасөзде және қоғамдастықта «көшбасшы – адамның ерекше бір түрі, ол әдеттегіден тыс дүние жасай алатын талантты адам» деген пікір қалыптасқан. Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным осы көзқараспен үйлесімді, өйткені ол «көшбасшы өзгеше және бұл өзгешелік олардың бойындағы тұлғалық қасиетінде жатыр» деген алғышартқа құрылған. Жұртшылық өз көшбасшысын талантты адам ретінде көргісі келеді, тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным осы қажеттілікті қанағаттандырады.

Ұстанымның екінші мықты жағы – оны негіздейтін зерттеулер бір ғасыр бойы жүргізіліп келе жатыр. Аталған ұстаным негізінде жүргізілген зерттеулердің ауқымы мен тереңдігіне басқа ешқандай теория таласа алмайды. Бұл

бағыттағы зерттеулердің мықтылығы мен ұзақтығы осы ұстанымға дәйектілік деңгейін береді, басқа ұстанымдарда осы дүние жетіспейді. Зерттеулердің көптігінен әртүрлі тұлғалық қасиеттердің көшбасшылық процесіндегі маңызды рөлін көрсететін бірқатар дерек пайда болды.

Сипаты жағынан әлдеқайда тұжырымдамалық болып келетін тағы бір мықты жағы – бұл ұстаным көшбасшылық процесіндегі көшбасшы компонентін ерекшелейді. Көшбасшылық жетекші, ізбасар және ситуация түрлерін қамтиды, алайда тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным осылардың тек біреуіне – көшбасшыға көңіл бөледі. Бұл жайт ықтимал әлсіз тұс болып та саналғанымен, көшбасшының басшылықтағы рөліне ғана назар аудару арқылы осы ұстаным бізге көшбасшы және көшбасшылық қасиеттердің көшбасшылық процесімен қалай байланысатыны жөнінде тереңірек әрі күрделірек түсінік берді.

Одан бөлек, көшбасшы болуды қаласақ, не талап етілетіні жайында бағдарды да тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным арқылы үйрендік. Яғни ол біздің қандай тұлғалық қасиетке ие болуымыз керектігін және бойымыздағы айрықша қабілеттің көшбасшылық үшін ең қажетті қасиет пе, жоқ па – соны анықтайды. Осы ұстанымның нәтижелеріне сүйене отырып, тұлғалық қасиеттерді бағалау процедураларын супервайзерлер мен менеджерлерге олардың күшті және осал тұсы, әрі көшбасшылықтың жалпы тиімділігін арттыру жолдары туралы аса құнды ақпарат беруде пайдалануға болады.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Күшті тұстарымен қоса, тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымның осал жағы да бар. Ең әуелі, ол көшбасшылыққа тән ерекше қасиеттің нақты тізімін бекіте алмады. Соңғы 100 жылда орасан көп зерттеу жүргізілгенімен, олардың нәтижесі кейде әртүрлі және екіұдай болып келді. Оның үстіне, анықталған тұлғалық қасиеттер тізімінің шегі жоқ секілді. Мұны көптеген тұлғалық қасиеттер түрі берілген 2.1-кестеден анық көруге болады. Шын мәнінде, бұлар зерттелген көшбасшылық тұлғалық қасиеттердің бір мысалы ғана.

Аталған ұстанымның тағы бір кемшін тұсы ситуацияларды ескермеуінде. Стогдилл (1948) бұдан 60 жыл бұрын айтып кеткендей, ситуациялық әсерді де теңдей ескермесе, көшбасшыға тән тұлғалық қасиеттер жиынтығын бөліп алу қиындау. Белгілі бір тұлғалық қарым-қабілеті бар адам бір жағдайда көшбасшы атанғанымен, екінші бір жағдайда басшы болмауы мүмкін. Кейбір адам бойында оның көшбасшы болуына ықпал ететін қасиет кездесіп, бірақ сол көшбасшылықты ұзақ уақыт бойы ұстап тұруға мүмкіндік беретін қасиеттің ұшыраспауы мүмкін. Басқаша айтқанда, ситуация

көшбасшылыққа әсер етеді. Сондықтан көшбасшылық қасиеттердің әмбебап жиынтығын көшбасшылық жүзеге асып жатқан жағдайдан бөліп алып қарастыру қиын.

Алғашқы екі осал тұстан туатын үшінші кемшілік: бұл ұстаным ең маңызды көшбасшылық қасиеттердің айтарлықтай субъектив анықтамаларына алып келді. Тұлғалық қасиеттер туралы зерттеу нәтижелері кең әрі ауқымды болғандықтан, осы деректердің мағынасы субъектив түрде жиі интерпретацияланды. Бұл субъективтілік «өзіңе көмектес» мағынасындағы тақырыптық кітаптар мен практикаға бағытталған менеджмент оқулықтарында көп кездеседі. Мәселен, бір автор ең негізгі көшбасшылық қасиет ретінде амбиция мен креативті, ал енді бірі эмпатия мен салқынқандылықты атауы мүмкін. Екі жағдайда да көшбасшылық қасиеттерді анықтауда негіз болып тұрған жайт – автордың субъективті тәжірибесі мен бақылауы. Бұл кітаптар маңызды көшбасшылық қасиеттерді анықтап, сипаттайтындықтан, оқырманға пайдалы болуы мүмкін, бірақ осы тізімдерді жасауда пайдаланылған әдістер әлсіз. Авторлар көпшіліктің нақты көшбасшылық қасиеттер жиынтығы жайындағы сұранысына жауап беру үшін тізімдер жасады, алайда оның өзі мықты, сенімді зерттеулерге негізделмеген еді.

Тұлғалық қасиеттер туралы зерттеулер тұлғалық қасиеттердің көшбасшылық нәтижелерімен байланысын ескермейтіні үшін де сынға ұшырады. Бұл зерттеулер тұлғалық қасиеттерді анықтауға көңіл бөліп, алайда олардың топ мүшелері мен жұмысына қалай ықпал ететінін қарастырмады. Әмбебап көшбасшылық қасиеттерді табуға тырысқан зерттеушілер нақты қасиет пен көшбасшының пайда болуы арасындағы байланысқа үңілгенімен, әлгі қасиеттерді еңбек өнімділігі немесе қызметкердің қанағаттануы секілді басқа нәтижелермен байланыстыруға тырыспады. Мәселен, тұлғалық қасиеттер зерттеулерінде интеллектісі жоғары және адал көшбасшының ондай қасиеттері жоқ көшбасшыларға карағанда жақсырақ нәтиже көрсететіні не көрсетпейтіні жөнінде мәлімет бермейді. Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным көшбасшы бойындағы қасиеттердің ұйымдық жағдайларда топтың немесе команданың нәтижелеріне қалай әсер ететінін сипаттауда әлсіз.

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымға айтылатын ең соңғы сын оның көшбасшылықты оқытуда немесе дамытуда пайдалы тәсіл болмауымен байланысты. Нақты бір тұлғалық қасиеттерді анықтау мүмкін болған күннің өзінде жаңа қасиеттерге баулу оңай процесс емес, өйткені тұлғалық қасиет оңайлықпен өзгере қоймайды. Мысалы, IQ деңгейін арттыруға немесе экстраверт болуға үйрету үшін менеджерлерді тренингтерге жіберу орынсыз. Өйткені тұлғалық қасиеттер көбіне бекітілген психологиялық құрылымдар болып саналады және бұл жайт оқыту мен көшбасшылық тренингтердің маңызын төмендетеді.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Кемшіліктеріне қарамастан, тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным көшбасшылық туралы құнды ақпарат ұсынады. Оны барлық деңгейдегі адамдар мен барлық типтегі ұйымдар пайдалана алады. Ол тұлғалық қасиеттердің нақты бір жиынтығын ұсынбағанмен, әлдекім көшбасшылық позицияға ұмтылғанда, оның қандай қасиеттерді иеленгені дұрыс екені жөнінде нұсқаулық береді. Тұлғалық қасиеттерді бағалау және соған ұқсас басқа да сауалнамалардан өту арқылы адамдар өздерінде көшбасшылық үшін маңызды саналатын белгілі бір қасиеттердің бар не жоқ екенін түсініп, көшбасшылыққа қатысты күшті және осал тұстарын нақты анықтай алады.

Бұған дейін талқылағанымыздай, менеджерлер ұйымда өздерінің қай тұста тұрғандарын және позициясын бекіту үшін не істеу керек екенін бағалауда тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным ұсынған ақпаратты пайдалана алады. Мұндай ақпарат олардың тұлғалық сипаттары компания үшін өте пайдалы болатын тұстарды, сондай-ақ өздерінің жалпы ұстанымын жақсарту үшін көбірек әзірлік қажет болуы мүмкін жерін көрсетіп береді. Сол ақпаратты пайдалана отырып, менеджерлер өздерінің кім екенін және ұйымдағы өзге адамға қалай ықпал ететіні туралы тереңірек түсіне алады.

КЕЙС-СТАДИ

Бұл тарауда үш кейс-стади (2.1, 2.2, 2.3) берілген. Олар тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымды бейнелеп көрсетіп, оны ұйымдық жағдайларда шешім қабылдауда қалай пайдалануға болатынын түсінуге көмек береді. Кейстер әртүрлі (жеңіл тамақ өнімін шығаратын ірі компаниядағы зерттеулер мен әзірлемелерге жетекшілік ету, кеңсе тауарлары бизнесін жүргізу және ірі банктегі қызметкерлер құрамын жасақтау бөлімін басқару) болғанмен, бұл кейстердің бәрі тұлғалық қасиеттерге негізделген көшбасшылыққа қатысты. Әр кейстің соңында оны талдауға көмек беретін сұрақтарды табасыз.

2.1-КЕЙС

Зерттеу бөлімінің жаңа жетекшісін таңдау

Сандра Кокс – Great Lakes Foods (GLF) компаниясының зерттеулер мен әзірлемелер бойынша вице-президенті. Аталған компания – жеңіл тамақ өнімін шығарумен айналысатын, 1 000 шақты қызметкері бар ұйым. Таяудағы қайта ұйымдастырудан кейін Сандра зерттеу бөлімінің жаңа жетекшісін таңдауға тиіс. Жетекші Сандраға тікелей бағынып, жаңа

өнімдердің әзірленуіне және сынамадан өтуіне жауапты болады. GLF-тің зерттеу бөлімінде шамамен 200 адам жұмыс істейді. Жетекшіні таңдау – маңызды шаруа, өйткені Сандра компанияның жалпы өсімі мен өнімділігін арттыру үшін GLF президенті және директорлар кеңесі тарапынан қысым көріп жатыр.

Сандра бұл лауазымға үш үміткерді таңдап алды. Үшеуі де бірдей басқарушылық деңгейде. Әрқайсысында мықты кәсіби білік бар, бірақ таңдау жасарда Сандра қиындыққа тап болды. Алекса Смит – GLF-тің ұзақ жылдан бергі қызметкері, ол мұндағы еңбек жолын орта мектепте оқып жүрген кезінде пошта бөлімінде жарты күн жұмыс істеуден бастады. Мектепті бітірген соң, Алекса жаңа өнімдер маркетингі бойынша менеджер атану үшін компаниядағы 10 түрлі лауазымда қызмет етіп шықты. Алексаның жұмысын бағалау құжатында оның өте креатив және қырағы екені бірнеше мәрте аталған. GLF-те жұмыс істеу барысында Алекса төрт жаңа өнім желісін әзірлеп, нарыққа шығарды. Ол сондай-ақ GLF-те өз ісіне аса мығым адам ретінде де танымал. Алекса бір жобаны қолға алғанда, соңына дейін жеткізбей тынбайды. Дәл осы қасиеті ол атсалысқан төрт жаңа өнімнің табыстылығын айғақтайтын секілді.

Жаңа лауазымға үміткер екінші адам – Келси Меттс. Ол GLF-те бес жылдан бері жұмыс істейді, бүгінде шығарылатын өнімнің сапасын бақылау жөніндегі менеджер. Келсиді әріптестері өте білімді жан ретінде таниды. GLF-тегі жұмысына кіріспес бұрын ол Гарвард университетін үздік бітіріп, іскерлік басқару магистрі дәрежесін алды. Жұртшылық Келсиді болашақта өз компаниясының президенті болатын адам ретінде таниды. Сонымен қоса, ол өте тартымды. Қызметкерді бағалау құжаттарында Келси көпшілдігі, адами қарым-қатынас құру көрсеткіші бойынша аса көп ұпай жинаған. Компанияда онымен бірге жұмыс істеудің қаншалықты ыңғайлы екені жайында жағымсыз пікір айтатын басшы жоқ. GLF-ке келгелі бері Келси нарыққа екі жаңа өнім желісін шығаруда маңызды рөл атқарды.

Үшінші үміткер Томас Сантьяго осымен оныншы жыл GLF-те жұмыс істеп келеді. Басшылық стратегиялық жоспарлау және ұжымдық бағытты анықтау мәселелері бойынша онымен жиі кеңеседі. Томас GLF-тің стратегиялық концепциясын құруға белсене атсалысты; ол барлық кезде де компаниямен мүдделес адам болды. Ол GLF-тің құндылықтарына сенеді және компания миссиясын белсенді түрде жүзеге асырады. Томастың жұмысын бағалау құжатында оның басқалардан биік тұратын екі қасиеті аталған. Ол адалдығы мен ұждандылығы. Оның қол астында жұмыс істеген қызметкерлер үнемі Томастың әділ және тиянақты адам екеніне сенетіндерін айтады. Оны GLF-те қызметкерлер құрметтейді. Компаниядағы жұмысы барысында Томас үш жаңа өнім желісін әзірлеуге біршама араласты.

Сандраның алдында тұрған міндет – жаңадан ашылған жетекші лауазымына лайықты адамды таңдау. Басшылық тарапынан байқалып жатқан қысымнан Сандра жаңа лауазымға ең мықты көшбасшыны таңдауға тиіс екенін біледі.

Сұрақтар:

1. Сандраның орнында болсаңыз, 2.1 және 2.2-кестелерде ұсынылған тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным туралы ақпаратқа сүйене отырып, кімді таңдар едіңіз?
2. Таңдау кезінде тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным қалай көмек берді?
3. Бұл кейсте тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымның осал тұстары қалай көрініс тапты?

2.2-КЕЙС

Елеулі өзгеріс

Кэрол Бейнс 20 жыл бойы Baines компаниясының қожайыны көлік апатынан қаза тапқанға дейін оның жұбайы болып келді. Жарының қазасынан соң Кэрол бизнесті сатпай, өзі басқарып көруді жөн деп тапты. Менеджмент мамандығы бойынша жоғары білімі бар бола тұра, көлік апатына дейін Кэролдың бизнеске араласуы күйеуімен бірге кешкі ас үстінде бейресми пікірталас ұйымдастырумен ғана шектелетін.

Baines компаниясы 200 мыңнан аса халқы бар қалада кеңсе тауарларын сататын үш дүкеннің біріне ие еді. Қалған екі дүкен ұлттық желілерге тиісті болатын. Baines ірі компания емес-тін, онда небәрі бес-ақ қызметкер жұмыс істейтін. Көбінесе қаладағы кішігірім компанияларға қызмет көрсету арқылы оның сатылымы жылына тұрақты түрде шамамен 200 мың АҚШ долларын құрады. Фирма бірнеше жыл бойы дамымай, бір орында кенже қалып, жарнама мен ұлттық желілердің төмен бағаларынан келер қысымды сезіне бастады.

Алғашқы алты айда Кэрол өз уақытын қызметкерлер және компания жұмысымен танысуға жұмсады. Содан соң ол кеңсе тауарларын сатып алатын компанияларға жалпықалалық талдау жүргізді. Компанияның мүмкіндігі туралы түсінігіне және оның өнімдері мен қызметтерінің ықтимал нарығын бағалауына сүйене отырып, Кэрол қысқа және ұзақмерзімдік мақсаттарының нақты тізімін жасап шығарды. Жасаған жоспарының артында Кэролдың «Baines әлі-ақ тіршілігін жандандырып, жағдайы жақ-

сы қалыптасқан, бәсекеге қабілетті компанияға айналады» деген болжамы бар-тын. Ол күйеуі бастаған істі жалғастырғысы келді, бірақ сол істің өрге жүзгенін одан да артық қалады.

Бес жыл бойы Кэрол қомақты қаржыны жарнамаға, сатылымға және қызмет көрсетуге салды. Оның бұл талпынысы жемісін беріп, көп ұзамай компания қарқынды түрде дами бастады. Осыған орай тағы 20 адамды жұмысқа алды.

Baines өрісінің кеңеюі әсіресе Кэрол бетпе-бет келген тағы бір ауыр кедергінің арқасында таңғаларлықтай болды. Жұбайының қазасынан соң Кэролға сүт безі ісігі диагнозы қойылған-ды. Қатерлі ісікті емдеу процесі екі айлық сәулелі терапия мен алты айлық күшті химиотерапиядан тұрды. Ем-домның жанама әсерінен Кэролдың шашы түсіп, өзін шаршаңқы сезінгенімен, ол бүкіл сынақ бойы компанияны басқаруды жалғастыра берді. Қиындықтарға қарамастан, Кэрол табысқа жетті. Оның мықты көшбасшылығының арқасында Baines 10 жыл бойы үздіксіз дамыды.

Компанияның жаңа және бұрынғы қызметкерлерімен сұхбат барысында Кэролдың көшбасшылығы жөнінде көп айтылды. Қызметкерлер Кэролдың өте байсалды адам болғанын тілге тиек етті. Ол өзгелердің қамын ерекше ойлайтын, әділ әрі елгезек еді. Қызметкерлердің пікірінше, ол Baines-тің ішінде отбасылық жылылық орната білді. Кэрол басшылыққа келгелі компаниядан бірен-саран адам ғана кеткен. Ол қол астындағы қызметкерлерге адал болып, олардың мүддесін қолдады. Мәселен, компания жазда софтбол, ал қыста баскетбол командасын қаржыландырды. Жұртшылық Кэролды мықты адам деп бағалады. Қатерлі ісікке шалдыққанына қарамастан, ол көтеріңкі көңіл-күйде жүріп, қызметкерлеріне деген ыстық ықыласын үзген жоқ. Дертті жеңу қиын болса да, ол қатерлі ісікпен оның жанама әсерінің кесірінен депрессияға түспеді. Қызметкерлері үшін Кэрол – күш-қайрат, мейірім және парасат үлгісі.

55 жасында Кэрол бизнесті екі ұлына табыстады. Ол компания президентінің міндетін атқара береді, бірақ қызметтерді күнделікті бақыламайды. Компанияның сатылым көлемі 3.1 млн АҚШ долларынан асады, осылайша ол қаладағы екі желілік дүкеннен алда тұр.

Сұрақтар:

1. Кэролдың көшбасшылық қасиеттерін қалай сипаттар едіңіз?
2. Оның тұлғалық қасиеттері компанияның дамуында қаншалықты үлкен рөл атқарды?
3. Басқа іскерлік ситуацияларда Кэрол көшбасшы бола алар ма еді?

2.3-КЕЙС

Банк қызметкерлері құрамын жасақтау

Пэт Нельсон – Орталық банктің (банк қызметінің барлық түрін көрсететін ірі мекеме) қызметкерлер құрамын жасақтаумен айналысатын адам ресурстары бойынша директордың көмекшісі. Пэттің басты міндеттерінің бірі – әр көктемде барынша көп университет кампусына барып, соңғы курс тамамдаушылармен Орталық банктің коммерциялық несиелендіру бөліміндегі сарапшы лауазымына қатысты сұхбат жүргізу. Әдетте ол жыл сайын 20 шақты (кейде көрсеткіш өзгеруі мүмкін) жаңа адамды жұмысқа алады және олардың көбі – бірдей оқу орындарының түлектері.

Пэт банктің қызметкерлер құрамын жасақтаумен 10 жылдан аса уақыт бойы айналысады, бұл жұмыс оған қатты ұнайды. Алайда алдағы көктемде ол жұмысқа алуға кеңес беретін адамдарға қатысты талғампаз болуы қажеттігі жайында басшылық тарапынан қысымның күшейетінін сезеді. Басшылық қызметкерлердің банкте тұрақтап қалу көрсеткішіне алаңдаулы, өйткені соңғы жылдары жаңа қызметкерлердің 25 пайызы жұмыстан шықты. Алғашқы жылдан кейін жұмыстан шығу оқытуға жұмсалған қаржының босқа кеткенін, әрі жұмыста қалған қызметкерлерге жүктеменің артатынын білдіреді. Басшылық кейбір жаңа қызметкердің жұмыстан кететінін түсінгенімен, дәл қазіргідей жағдай көңіл көншітпейді, сондықтан олар қызметкер құрамын жасақтау және жұмысқа алу рәсімдеріне күмәнмен қарай бастады.

Банк әлдеқайда жоғарырақ деңгейдегі көшбасшылық лауазымдарға даярлауға болатын адамдарды жұмысқа алғысы келеді. Бастапқы деңгейдегі несие жөніндегі сарапшылардан белгілі бір білік түрлері талап етілгенімен, банк олардың бойында қызмет бабымен басшылық лауазымға жылжуға мүмкіндік беретін машықтың да болуына тең дәрежеде мүдделі.

Қызметкерлер құрамын жасақтау барысында Пэт үнемі бірқатар қасиеттерді іздейді. Біріншіден, үміткерлерде тұлғааралық қарым-қатынас құру машығы терең жетілуге тиіс; олар өз-өзіне сенімді болып, салмақтылық пен бастамашылдық танытуы керек. Содан соң, банк ісі фидуциялық міндеттерді қамтитындықтан, үміткерлер тиісті этикадан, оның ішінде құпиялықтың маңызынан жақсы хабардар болғаны жөн. Бұған қоса, банкте жұмыс істеу үшін мықты сараптау және техникалық машық, сондай-ақ компьютермен жұмыс істеу тәжірибесі болуы шарт. Ең соңында үміткер еңбекке оң көзқарас танытып, жұмысын қиын жағдайдың өзінде істеуге даяр екенін, әрі соған бел байлағанын көрсетуге тиіс.

Пэт Орталық банкте көшбасшы болуға лайықты адамдарды таңдап келгеніне нық сенімді, алайда басшылық одан жұмысқа алу критерийлерін қайта қарауды сұрайды. Ол өзінің дұрыс жұмыс істеп жатқанын сезгенімен, өзіне және қызметкерлер құрамын жасақтау тәжірибесіне күмәндана бастады.

Сұрақтар:

1. Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстанымда сипатталған идеяларға сүйене отырып, Пэт жұмысқа алып жатқан адамдардан дұрыс қарым-қабілет іздейді деп ойлайсыз ба?
2. Басшылық көтерген қызметкерлердің тұрақтамау мәселесі Пэттің қызметкерлер құрамын жасақтау критерийіне мүлде қатыссыз болуы мүмкін бе?
3. Пэттің орнында болсаңыз, қызметкерлер құрамын жасақтау тәсіліңізді өзгертер ме едіңіз?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Ұйымдар адамның тұлғалық қасиеттерін анықтау үшін сауалнаманың бірнеше түрін пайдаланады. Көптеген ұйымда әдетте Миннесота көпфазалы тұлғалық инвентаризациясы немесе Майерс-Бриггс типтік индикаторы секілді тұлғалық қасиеттерді анықтайтын стандарт әдістер қолданылады. Бұлар адам мен ұйымға адамның көшбасшылық тұрғысындағы бірегей атрибуттары және оның қай салада ұйымға жақсырақ қызмет ете алатыны жөнінде құнды ақпарат береді.

Бұл бөлімде Көшбасшылық қасиеттер сауалнамасы (LTQ – Leadership Trait Questionnaire) сіздің жеке көшбасшылық сипаттарыңызды бағалауда пайдалануға болатын әдістің мысалы ретінде ұсынылған. Көшбасшылық қасиет сауалнамасы көшбасшы мен ізбасарлар немесе әріптестер секілді жекелеген бақылаушылардың көзқарасын сандық түрде бағалайды. Ол адам бойындағы тұлғалық қасиеттерді анықтап, оның қай салаларда ерекше күшті немесе осал тұстары бар болуы мүмкін екенін көрсетеді.

Көшбасшылық қасиеттер сауалнамасы көмегімен сіз көшбасшылықты бағалауда тұлғалық қасиет көрсеткіштерінің қалай пайдаланылатынын түсінесіз. Сондай-ақ өзіңіздің бойыңыздағы көшбасшылық қасиеттерді де бағалай аласыз.

Көшбасшылық қасиеттер сауалнамасы (LTQ)

Нұсқаулық: Бұл сауалнаманың мақсаты – көшбасшылыққа тән тұлғалық сипаттарды бағалау. Сауалнаманы көшбасшы және онымен таныс бес адам толтыруы қажет.

Сауалнаманың бес қосымша көшірмесін жасап алыңыз. Оны сіз және сіздің бес танысыңыз (мәселен, көршіңіз, әріптесіңіз, туысыңыз, досыңыз) толтыруы керек. Мына шкаланы пайдалана отырып, әр адамнан төмендегі 14 тұжырыммен қаншалықты келісетінін не келіспейтінін көрсетуін сұраңыз. Өзіңіз үшін де біреуін толтыруды ұмытпаңыз.

_____ (көшбасшының аты)

Түсіндірмесі:	1 = Мүлде келіспеймін;	2 = Келіспеймін;	3 = Бейтарап;	4 = Келісемін;	5 = Толықтай келісемін
1. Шешен: басқалармен жақсы тіл табысады.					1 2 3 4 5
2. Аңғарымпаз: зерек және зерделі.					1 2 3 4 5
3. Өзіне сенімді: өзіне және өзінің қабілетіне сенеді.					1 2 3 4 5
4. Өзіне аса сенімді: өзіне сенімді, күмәнданбайды.					1 2 3 4 5
5. Табанды: кедергілерге қарамастан, мақсатынан таймайды.					1 2 3 4 5
6. Іске берік: тұрақты позицияны ұстанып, батыл әрекет етеді.					1 2 3 4 5
7. Сенімге лайық: сенім ұялатады					1 2 3 4 5
8. Арқа сүйеуге тұрарлық: тұрақты және сенімді.					1 2 3 4 5
9. Жылы шырайлы: ақпейілділік пен жылылық танытады.					1 2 3 4 5
10. Көпшіл: еркін сөйлеп, өзгелермен тез тіл табысады.					1 2 3 4 5
11. Ақниетті: мұқият, тәртіпті және қия баспайды.					1 2 3 4 5
12. Еңбекқор: табанды, еңбексүйгіш.					1 2 3 4 5
13. Сезімтал: төзімділік танытады, әдепті және елгезек.					1 2 3 4 5
14. Эмпатикалық: басқаларды түсінеді, өзін өзгелермен бірдей санайды.					1 2 3 4 5

Бағалау

- 2.1-мысалда көрсетілгендей, 1, 2, 3, 4 және 5 балдық жүйедегі көрсеткіштерді тиісті бағандарға енгізіңіз. Осы мысалда сауалнаманы қалай пайдалануға болатынын түсіндіретін гипотезалық бағалау берілген.
- 14-пункттің әрқайсысы үшін бес қатысушы белгілеген орташа көрсеткіштерді есептеп, оны «орташа бағалау» бағанына енгізіңіз.
- Өз көрсеткішіңізді «өзіндік бағалау» бағанына орналастырыңыз.

2.1-мысал. Көшбасшылық қасиеттер сауалнамасы бойынша бағалау

	1-баға- лаушы	2-баға- лаушы	3-баға- лаушы	4-баға- лаушы	5-баға- лаушы	Орташа бағалау	Өзіндік бағалау
1. Шешен	4	4	3	2	4	3.4	4
2. Аңғарымпаз	2	5	3	4	4	3.6	5
3. Өзіне сенімді	4	4	5	5	4	4.4	4
4. Өзіне аса сенімді	5	5	5	5	5	5	5
5. Табанды	4	4	3	3	3	3.4	3
6. Іске берік	4	4	4	4	4	4	4
7. Сенімге лайық	5	5	5	5	5	5	5
8. Арқа сүйеуге тұрарлық	4	5	4	5	4	4.4	4
9. Жылы шырайлы	5	5	5	5	5	5	5
10. Көпшіл	5	4	5	4	5	4.6	4
11. Ақниетті	2	3	2	3	3	2.6	4
12. Еңбекқор	3	3	3	3	3	3	4
13. Сезімтал	4	4	5	5	5	4.6	3
14. Эмпатикалық	5	5	4	5	4	4.6	3

Бағалау интерпретациясы

Көшбасшылық қасиеттер сауалнамасы барысында алған бағаңыз өзіңізді және өзгелердің сізді көшбасшы ретінде қалай қабылдайтыны жөнінде ақпарат ұсынады. Бұл кесте сіздің түсінігіңіздің қай тұста өзгелердің түсінігімен сәйкес келетінін және қай тұста одан ерекшеленетінін көруге мүмкіндік береді.

Мысал ретінде келтірілген бағалауда *шешендік сипаты* бойынша көшбасшының өзін бақылаушылардан қаншалықты жоғары бағалағаны көрінеді. Екінші сипат зеректік бойынша көшбасшы өзін өзгелерден әлдеқайда жоғары бағалаған. *Өзіне сенімділік* жағынан көшбасшының өзін бағалауы өзгелермен ұқсастау, бірақ сәл төмен. Бұл сауалнамада ең жақсы бағалау көрсеткіші жоқ. Берілген құралдың мақсаты – өзіңіздің күшті және осал қабілет-қырыңызды бағалауға мүмкіндік беру, сондай-ақ сіздің түсінігіңіз басқалардың түсінігімен сәйкес келетін және ерекшеленетін тұстарды анықтау.

ҚОРЫТЫНДЫ

Тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным көшбасшылық теориясынан бастау алады, соған сәйкес, кейбір адамдар оларды ұлы көшбасшы ететін туабитті айрықша тұлғалық қасиеттерге ие. Көшбасшы көшбасшы емес-терден белгілі бір тұлғалық қасиеттер бойынша ажыратылады деп саналғандықтан, XX ғасыр бойы зерттеушілер алдында көшбасшыны анықтайтын қасиеттерді айқындау міндеті тұрды.

Шамамен XX ғасырдың ортасына қарай бірқатар ірі зерттеу жұмыстары «көшбасшылық белгілі бір тұлғалық қасиеттер жиынтығымен анықталады» деген негізгі тұжырымға күмән туғызды. Соның нәтижесінде назар ситуация мен ізбасарлардың көшбасшылыққа ықпалына қарай ойысты. Зерттеушілер ендігі жерде көшбасшылық қасиеттерге ғана емес, көшбасшы мен ситуация арасындағы өзара әрекеттестікке де көңіл бөле бастады. Соңғы уақытта тұлғалық қасиеттерге негізделген зерттеулер толықтай шеңбер жасап, көшбасшының негізгі қасиеттеріне тікелей үңілуге жаңаша қызығушылық танытып жатқаны байқалады.

Тұлғалық қасиеттер бойынша жылдар бойы жүргізілген зерттеулерден белгілі болғаны – көптеген тұлғалық қасиеттер көшбасшылыққа жол ашады. Осы зерттеулердің көбінде көрініс табатын маңызды тұлғалық қасиеттердің қатарына интеллект, өзіне сенімділік, табандылық, адалдық және көпшілдік кіреді. Бұған қоса, зерттеушілер *тұлғаның бесфакторлы моделі* арқылы сипатталған қасиеттер мен көшбасшылық арасындағы тығыз байланысты анықтады. *Экстраверсия* көшбасшылықпен өте тығыз байланысатын тұлғалық қасиет екені анықталған, одан кейінгі кезекте *ақниеттілік, ашықтық, төмен деңгейдегі нейротизм және ақкөңілділік* қасиеттерін атауға болады. Жуық арада жүргізілген тағы бір зерттеу эмоциялық интеллект және оның көшбасшылықпен байланысына назар аударды. Соған сәйкес, өз эмоциясы мен оның өзгелерге ықпалын тани алатын көшбасшы әлдеқайда тиімдірек көшбасшы болуы мүмкін.

Практикалық деңгейде тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным көшбасшының қандай ерекшелік танытатыны мен әлгі қасиеттердің кімнің бойында бар екеніне қатысты. Ұйымдар тұлғаны бағалау құралдарын адамның сол ұйымдарға қаншалықты сай келетінін анықтау үшін пайдаланады. Сондай-ақ тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным тұлғалық сана-сезім мен даму үшін де қолданылады, өйткені ол менеджерлерге өзінің күшті және осал тұстарын талдауға мүмкіндік беріп, көшбасшылық қырын жетілдіруі үшін қалай өзгеруге тырысуы керектігі жайында айқын түсінік қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Көшбасшылықты тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным тұрғысынан қарастырудың бірқатар артықшылығы бар. Біріншіден, ол интуиция-

лық түрде өте тартымды, себебі «көшбасшы – қоғамға жол аша отырып, алда жүретін айрықша адам» деген танымал идеямен оп-оңай сәйкес келеді. Екіншіден, көптеген зерттеу осы көзқарастың негізі барын мақұлдайды. Үшіншіден, тек көшбасшыға назар аудару арқылы осы тәсіл көшбасшылық процесіндегі көшбасшы компоненті туралы терең түсінік қалыптастырады. Сондай-ақ, ең соңғысы, ол адамға өз бойындағы басшылық қасиеттерді бағалауға мүмкіндік беретін бірқатар нұсқаулық ұсынды.

Ал екінші қырынан келер болсақ, бұл ұстаным көшбасшылық қасиеттердің белгілі бір тізімін бермейді. Көшбасшының тұлғалық қасиеттерін талдау барысында ұстаным ситуациялардың ықпалын есепке алмайды. Мұнымен қоса, осы көзқарас аясында ең маңызды көшбасшылық қасиеттердің субъектив тізімдері пайда болды, ал олар сенімді зерттеулерге негізделмеген еді.

Одан бөлек, осы ұстаным көшбасшының тұлғалық қасиеттерін топ және команданың жұмысы секілді басқа да нәтижелермен байланыстырмайды. Сонымен қатар ол көшбасшылыққа баулу мен оны дамытуда аса пайдалы емес, өйткені адамның тұлғалық қасиеттері әдетте тұрақты және оны өзгертуге келмейді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Antonakis, J. (2009). «Emotional intelligence»: What does it measure and does it matter for leadership? In G. B. Graen (Ed.), *LMX leadership—game-changing designs: Research-based tools* (Vol. 11, pp. 163–192). Greenwich, CT: Information Age.
- Antonakis, J., House, R. J., & Simonton, D. K. (2017, March 30). Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior [Advance online publication]. *Journal of Applied Psychology*, <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000221>
- Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdills handbook of leadership: A survey of theory and research* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, discover your strengths*. New Yrk, NY: Free Press.
- Caruso, D. R., & Wolfe, C. J. (2004). Emotional intelligence and leadership development. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader*

- development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 237-266). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2012). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(4), 651-667.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1962). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Group dynamics: Research and theory* (pp. 259-269). New York, NY: Harper and Row.
- Gardner, H. (1997). *Extraordinary minds: Portraits of exceptional individuals and an examination of our extraordinariness*. New York, NY: Basic Books.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*, 1216-1229.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam.
- Jacquart, P., & Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? Effect of attributional ambiguity. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1051-1074.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science, 28*(3), 315-336.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology, 87*, 765-780.
- Jung, D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*, 12-27.
- Kidder, T. (2004). *Mountains beyond mountains: The quest of Dr. Paul Farmer, a man who would cure the world*. New York, NY: Random House.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive, 5*, 48-60.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 71*, 402-410.
- MacKie, D. (2016). *Strength-based leadership coaching in organizations: An evidence-based guide to positive leadership development*. London, UK: Kogan Page.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin, 56*, 241-270.

- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology, 78*, 52-58.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology, 4*, 197-208.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 81-90.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (2012). What makes for magic leadership? In W. E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (7th ed., pp. 135-139). Boulder, CO: Westview.
- Partners In Health. (2017). *Our work*. Retrieved from <https://www.pih.org/programs>
- Rath, T. (2007). *StrengthsFinder 2.0*. New York, NY: Gallup Press.
- Sacket, P. R., & Walmsley, P. T. (2014). Which personality attributes are most important in the workplace? *Perspectives on Psychological Science, 9*(5), 538-551.
- Sculley, J. (2011, October 10). No bozos. Ever. *Bloomberg Businessweek, 4249*, 27.
- Shankman, M. L., & Allen, S. J. (2015). *Emotionally intelligent leadership: A guide for college students* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sternberg, R. J. (Ed.). (2004). *International handbook of intelligence*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.

- Stone, B. (2011, October 10). The return. *Bloomberg Businessweek*, 4249, 40.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership* (pp. 29-54). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2017). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 29-55). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

Машыққа негізделген ұстаным

СИПАТТАМАСЫ

2-тарауда талқыланған тұлғалық қасиеттерге негізделген ұстаным секілді, машыққа негізделген ұстаным да көшбасшылыққа бағытталған көзқарасты негізге алады. Алайда бұл ұстанымда біз назарымызды әдетте туа бітті және көбіне орныққан деп қарастырылатын тұлғалық қасиеттерге емес, үйренуге және дамытуға болатын машық түрлері мен қабілеттерге қарай бағыттаймыз. Тұлға көшбасшылықта сөзсіз маңызды рөл атқарса да, машыққа негізделген ұстаным ықпалды көшбасшылық үшін білім мен қабілеттің керек екенін тұжырымдайды.

Ғалымдар көшбасшылық машықтарды тікелей немесе жанама түрде жылдар бойы зерттеді (Bass, 2008, pp. 97–109). Дегенмен машық түрлерін зерттеуге түрткі болған жайт – Роберт Кацтың 1955 жылы *Harvard Business Review* журналында жарияланған *Skills of an Effective Administrator* атты классикалық мақаласы еді. Кацтың мақаласы зерттеушілер көшбасшылық қасиеттердің белгілі бір жиынтығын анықтауға тырысып жатқан кезде шықты. Кац көшбасшылықты дамытуға болатын *машық* түрлерінің жиынтығы ретінде қарастыру арқылы тұлғалық қасиеттер проблемасын шешуге талпынды. Осыдан соң машыққа негізделген ұстанымға деген қызығушылық арта түсті. 1990 жылдардың басында-ақ «көшбасшының ықпалдылығы оның кешенді ұйымдық проблемаларды шешу қабілетіне байланысты» деген тұжырымды қолдайтын бірқатар зерттеу жарық көрді. Олар машықтарға негізделген кешенді көшбасшылық моделінің құрылуына алып келді. Бұл модельді Мамфорд пен оның әріптестері ұсынған болатын (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yammarino, 2000).

Бұл тарауда машыққа негізделген ұстаным туралы талқылауымыз екі бөліктен тұрады. Әуелі біз техникалық, адами және тұжырымдау атты үш

негізгі басқару машығына қатысты Кац алға тартқан жалпы идеяларды ортаға саламыз. Екіншіден, біз Мамфорд пен оның әріптестерінің ұйымдық көшбасшылықтың машықтарға негізделген моделінің құрылуына себепкер болған таяудағы еңбегін талқылаймыз.

Үш машыққа негізделген ұстаным

Басқару саласындағы зерттеулерге және жұмыс орнында жетекшілерге жүргізген өзінің бақылауларына сүйене отырып, Кац (1955, р. 34) ықпалды басқарушылық (яғни көшбасшылық) техникалық, адами және тұжырымдау деген үш негізгі тұлғалық машыққа байланысты қалыптасатынын айтты. Оның пікірінше, бұл машық түрлері көшбасшылық ерекшеліктерден немесе қасиеттерден мүлдем бөлек. *Машық атаулыны көшбасшы меңгере алады, ал тұлғалық қасиеттер туабітті.* Бұл тарауда көшбасшылық машықтар өз білімің мен білігіңді алдыңа қойған мақсатқа жету жолындағы пайдалану қабілеті ретінде анықталады. Көшбасшылық машықтардың қолжетімді екені және оларды дамытуды көшбасшыға үйретуге болатыны осы тарауда баяндалады.

Техникалық машықтар

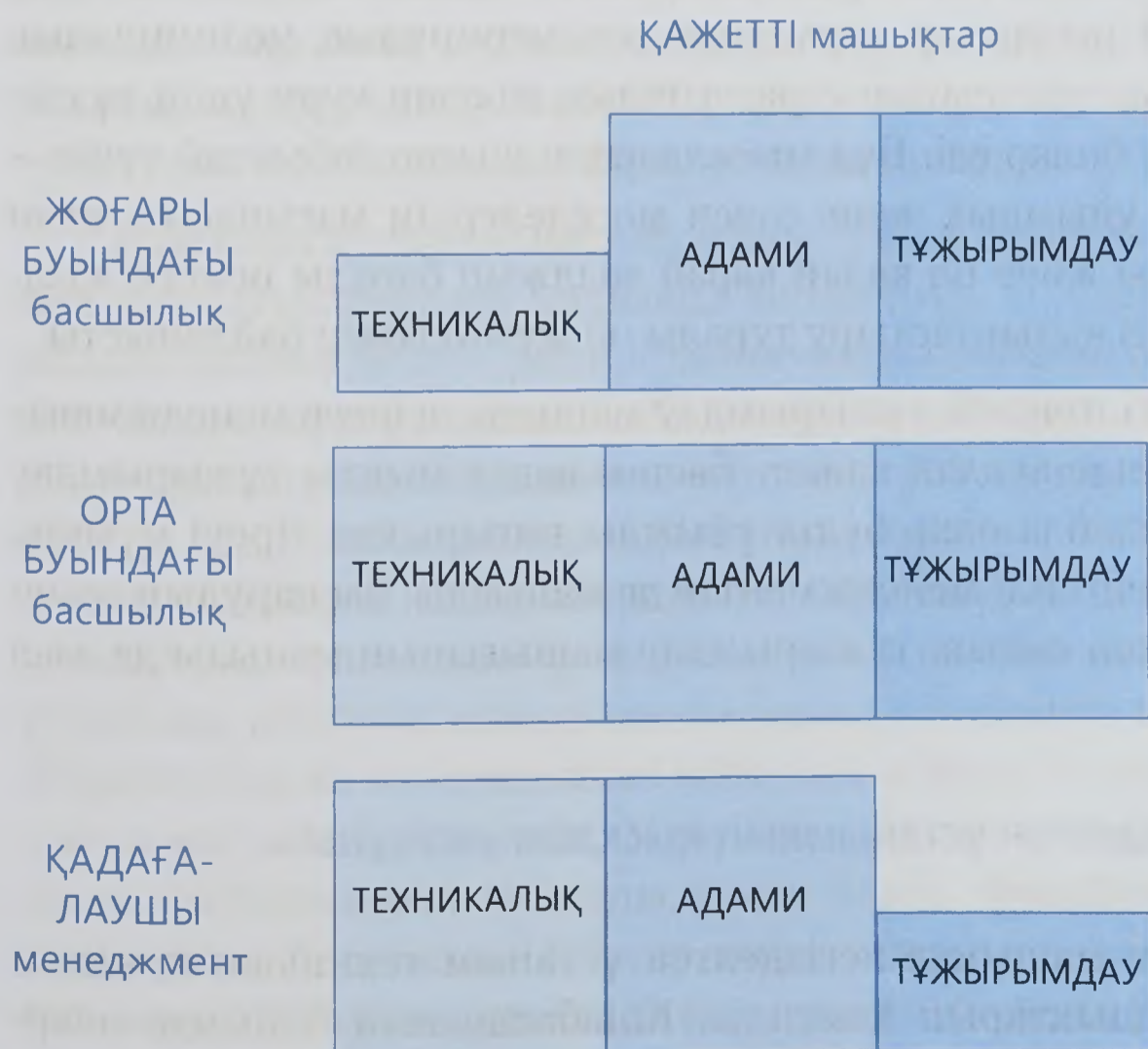
Техникалық машық – жұмыстың немесе іс-әрекеттің белгілі бір түрі жайындағы білім мен шеберлік. Ол маманданған саладағы білікті, аналитикалық қабілетті және тиісті құралдар мен әдістерді пайдалана білуге негізделген (Katz, 1955). Мәселен, компьютерге арналған бағдарламалық жасақтама шығаратын компанияда техникалық машықтарға жасақтама және бағдарламалау тілін, компанияның жасақтамалық өнімдерін, сондай-ақ осы өнімдерді тұтынушылар үшін қалай жұмыс істетуге қажет екенін білуі кіруі мүмкін. Сол секілді, бухгалтерлік фирмада техникалық машықтар бухгалтерлік есептің жалпы жұртшылық қабылдаған қағидаларын клиент аудитіне қолдана білу қабілетін түсіну мен сол қабілетке ие болуды қамтуы ықтимал. Екі мысалда да техникалық машықтарға, ұйым аясындағы негізгі өнімге немесе процеске қатысты практикалық іс-әрекет жөнінде айтылады. Компания өндіруге маманданған нақты бір өнімдерді өндіруде техникалық машықтар маңызды рөл атқарады.

3.1-сызбада көрсетілгендей, техникалық машықтар менеджменттің жоғары деңгейінен гөрі, төмен және орта деңгейлерінде әлдеқайда маңызды. Бас директор, президент және аға лауазым иелері секілді жоғары деңгейдегі көшбасшылар үшін техникалық біліктердің аса маңызы жоқ. Олар физикалық операцияның техникалық мәселелерін шешуде білікті ізбасарларына тәуелді.

Адами машықтар

Адами машықтар – жұртшылықпен жұмыс істей білу қабілеті. Ол қандай да бір затпен жұмыс істеуден тұратын техникалық машықтан мүлдем бөлек (Katz, 1955). Адами машық – адамдармен әрекеттесе алу машығы. Бұл – ұйымның мақсаттарына қол жеткізу үшін көшбасшыға ізбасарлармен, әріптестермен және басшылықпен тиімді жұмыс істеуге көмектесетін қабілеттер. Адами машықтар көшбасшыға топ мүшелерімен тізе қосып еңбек етуде және оларға ортақ мақсаттарды бағындыратын топ ретінде көмектесуге мүмкіндік береді. Қац үшін бұл белгілі бір мәселеге қатысты өзіңнің, сондай-ақ өзгелердің көзқарасын ұғынуды білдіреді. Адами машықтарға ие көшбасшылар өз идеясын өзгелердің идеясына қарай икемдейді. Сонымен қоса, мұндай көшбасшылар қызметкерлерді ыңғайлы және қауіпсіз сезіндіріп, оларды өздеріне ықпал ететін дүниелерді жоспарлауға қатысуға ынталандыратын, сенімге негізделген ортаны құрады. Адами машықтарға ие көшбасшы болу – өзгелердің қажеттіліктері мен мотивациясына сезімталдық танытып, шешім қабылдауда олардың қажеттіліктерін есепке алу. Қысқа қайырсақ, адами машықтар – өз жұмысыңмен айналысып жатқан тұста басқалармен тіл табыса білу қабілеті.

3.1-сызба. Ұйымдағы әртүрлі басқару деңгейінде қажетті машықтар



ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Skills of an Effective Administrator», by R. L. Katz, 1955, *Harvard Business Review*, 33(1), pp. 33–42.

3.1-сызба менеджменттің барлық үш деңгейінде де адами машықтардың маңызды екені көрсетіледі. Төмен деңгейдегі менеджерлер әлдеқайда көбірек қызметкерлермен арада қарым-қатынас орнатуы мүмкін болса да, адами машықтар орта және жоғары деңгейлерде де теңдей маңызды.

Тұжырымдау машықтары

Ауқымдырақ айтсақ, тұжырымдау машықтары дегеніміз – пікірлер және тұжырымдармен жұмыс істей білу қабілеті. Техникалық машықтар – *заттарға*, адами машықтар *адамға* қатысты болса, тұжырымдау машықтары *пікір арқылы* жұмыс істеу қабілетін қамтиды. Мұндай машығы бар көшбасшы ұйымды қалыптастыратын идеялар мен соған қатысты қиындықтар туралы еркін сөйлей алады. Ол компанияның мақсатын түсінікті сөз арқылы айғақтап, компанияға әсер ететін экономикалық принциптерді түсіне және жеткізе алады. Тұжырымдау машығына ие көшбасшы абстракция және гипотезалық түсініктермен оңай жұмыс істейді.

Ұйымның келешегін болжау мен стратегиялық жоспарын жасауда тұжырымдау машығы басты рөл атқарады. Мәселен, қиындықпен бетпе-бет келген өндіріс компаниясының бас директоры компанияға пайда алып келетін жаңа өнімдер желісінің келешегі туралы тұжырым жасауы үшін оған тұжырымдау машығы керек. Сол секілді, коммерциялық емес медициналық мекеменің директорына шектеулі ресурстар нарығында коммерциялық медициналық мекемелермен бәсекеге түсе алатын стратегиялық жоспар құру үшін тұжырымдау машығы қажет болар еді. Бұл мысалдардан шығар тобықтай түйін – тұжырымдау машығы ұйымдық және саяси мәселелердің мағынасын, яғни компания нені ұсынады және ол қалай қарай жылжып барады немесе жылжуға тиіс деген түсінікті қалыптастыру туралы ой жұмысымен байланысты.

3.1-сызбада көрсетілгендей, тұжырымдау машығы әсіресе менеджменттің жоғары деңгейлерінде ауадай қажет. Басшылықта мықты тұжырымдау машығы болмаған жағдайда олар бүкіл ұйымды тығырыққа тіреуі мүмкін. Аталған машық орта деңгейлі менеджментте де маңызды; басқарудың төменірек деңгейлеріне өткен сайын, тұжырымдау машығының маңызы да азая береді.

Үш машыққа негізделген ұстанымның қысқаша мазмұны

Қорыта айтсақ, үш машыққа негізделген ұстаным техникалық, адами және тұжырымдау машықтарын қамтиды. Көшбасшының бойында олардың үшеуі де болғаны дұрыс; алайда басқару құрылымының қай тұсында болғанына байланысты кейбір машық түрлері басқалардан маңыздырақ рөл атқаруы мүмкін.

Кацтың 1950 жылдардың ортасында жазған еңбегі көшбасшылықты машық тұрғысынан тұжырымдаудың негізін салды, бірақ 1990 жылдардың ортасында ғана машықтарға деген эмпирикалық көзқарас көшбасшылық туралы зерттеулерде мойындала бастады. Келесі бөлімде машыққа негізделген кешенді көшбасшылық моделі талқыланады.

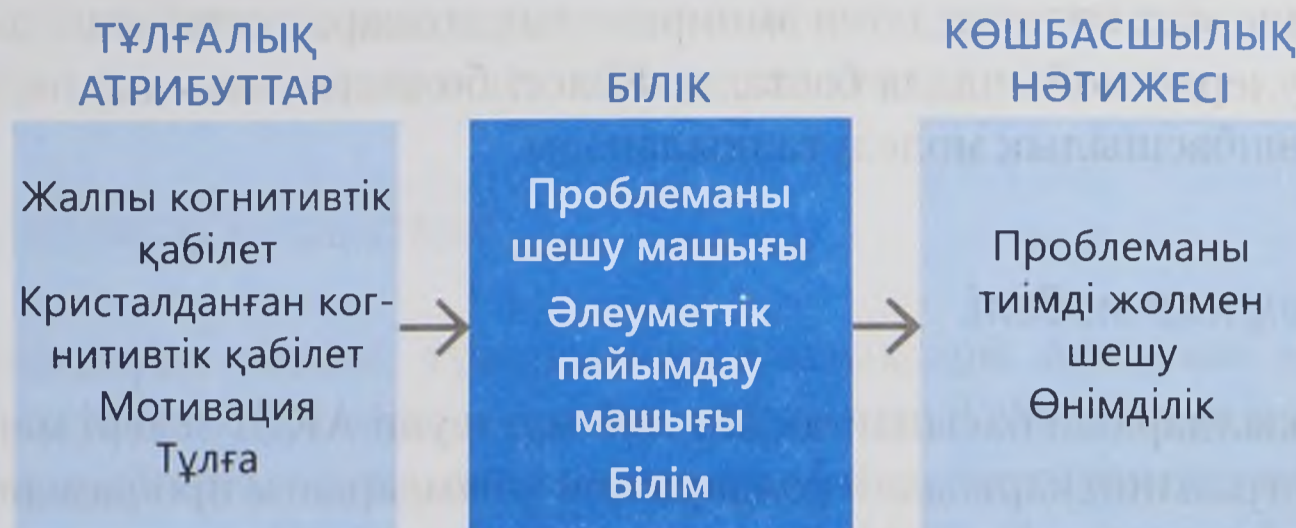
Машықтар моделі

1990 жылдардың басынан-ақ бір топ зерттеуші АҚШ әскері мен Қорғаныс министрлігінің қаржылай қолдауымен ұйымдардағы проблеманы шешу машықтарына негізделген көшбасшылықтың кешенді теориясын тестілеуге және әзірлеуге кірісті. Бірнеше жыл бойы жүргізілген зерттеуге кіші лейтенанттан полковникке дейінгі алты дәреженің өкілі болып саналатын 1800-ден аса әскери офицер қатысты. Жоба аясында әлгі офицерлердің машықтарын, тәжірибелерін және бетпе-бет келген ситуацияларды бағалау үшін түрлі жаңа әдіс пен құрал пайдаланылды.

Зерттеушілердің басты мақсаты тиімді жұмыстың негізгі элементтерін түсіндіру еді. Олар мынадай мәселелерді қарастырды: проблеманы шешуде кейбір көшбасшылардың жақсы, ал кейбірінің нашар болуының себебі неде? Өте тиімді нәтиже көрсететін басшылардың бойынан қандай машықтарды көруге болады? Көшбасшылардың жеке сипаттамалары, мансаптық тәжірибесі және ортаның ықпалы олардың жұмыс өнімділігіне қалай әсер етеді? Жалпы, зерттеушілер белгілі бір ұйымнан үлгі боларлық еңбек өнімділігін туғызатын көшбасшылық факторларды тауып, анықтағысы келді.

Жобаның ауқымды нәтижелеріне сүйене отырып, Мамфорд пен әріптестері көшбасшылықтың машыққа негізделген моделін жасап шығарды. Бұл модель *қабілет* моделі ретінде сипатталады, өйткені ол көшбасшының білімі мен машықтары (мысалы, қабілеттері) және көшбасшы жұмысының өнімділігі арасындағы байланысты зерттейді (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p. 12). Көшбасшылық қабілеттерді әрқашан білім мен тәжірибе арқылы дамытуға болады. «Көшбасшылық таланттыларға ғана бұйырады» деп тұжырымдайтын «ұлы адам» ұстанымынан айырмашылығы – машық түрлерінің ұстанымы көптеген адамда көшбасшылық потенциал бар екенін мәлімдейді. Жұртшылық өз тәжірибесінен сабақ ала алатын болса, онда олар көшбасшылыққа қол жеткізуі мүмкін. Машықтар ұстанымын көшбасшылардың мінезқұлық паттерндеріне (мысалы, стиль тәсілі, трансформациялық көшбасшылық немесе Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы теориясы) негізделетін көшбасшылық ұстанымдарынан да ерекшелеуге болады, біз оларды алдағы тарауларда талқылаймыз. Машықтар ұстанымы *көшбасшылардың не істейтініне* назар аударудың орнына, *көшбасшылықты әсерлі, тиімді қабілеттерге (білім мен машыққа)* көңіл бөледі (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p. 12).

3.2-сызба. Машықтар моделінің үш компоненті



ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems», by M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs, and E.A. Fleishman, *The Leadership Quarterly*, 11(1), p. 23. Copyright 2000 by Elsevier. Adapted with permission.

Мамфорд пен оның әріптестері ұсынған машыққа негізделген модель мынадай бес компоненттен тұрады: білік, тұлғалық атрибуттар, көшбасшылық нәтижелері, мансаптық тәжірибе және ортаның ықпалы. Осы компоненттердің үшеуін бейнелейтін модель бөлігі 3.2-сызбада берілген. Бұл компоненттер машыққа негізделген жалпы көшбасшылық моделін түсіну үшін маңызды.

Білік

3.2-сызбаның ортаңғы ұяшығынан көрінетіндей, машық түрлері ұстанымының негізінде проблеманы шешу, әлеуметтік пайымдау машығы мен білім жатыр. Бұл үш білік жұмыс өнімділігін анықтайтын басты фактор болып саналады (Mumford et al., 2012).

Проблеманы шешу машығы. Проблеманы шешу машығы дегеніміз не? Мамфорд, Заккаро, Хардинг және олардың әріптестерінің (2000) тұжырымына сүйенсек, проблеманы шешу машығы – көшбасшының жаңа әрі әдеттегіден бөлек, жеткілікті түрде анықталмаған ұйымдық проблемаларды шеше білетін креатив қабілеті. Бұл машықтардың ішіне елеулі проблемаларды анықтау, мәселе жөнінде ақпарат жинау, түйін жайында жаңа түсінік қалыптастыру және оны шешу үшін прототиптік жоспарлар құру қабілеттері кіреді. Мамфорд, Тод, Хиггс және Макинтош (2017, p. 28) проблеманы шешуде көшбасшылар қолданатын тоғыз негізгі машықты анықтады:

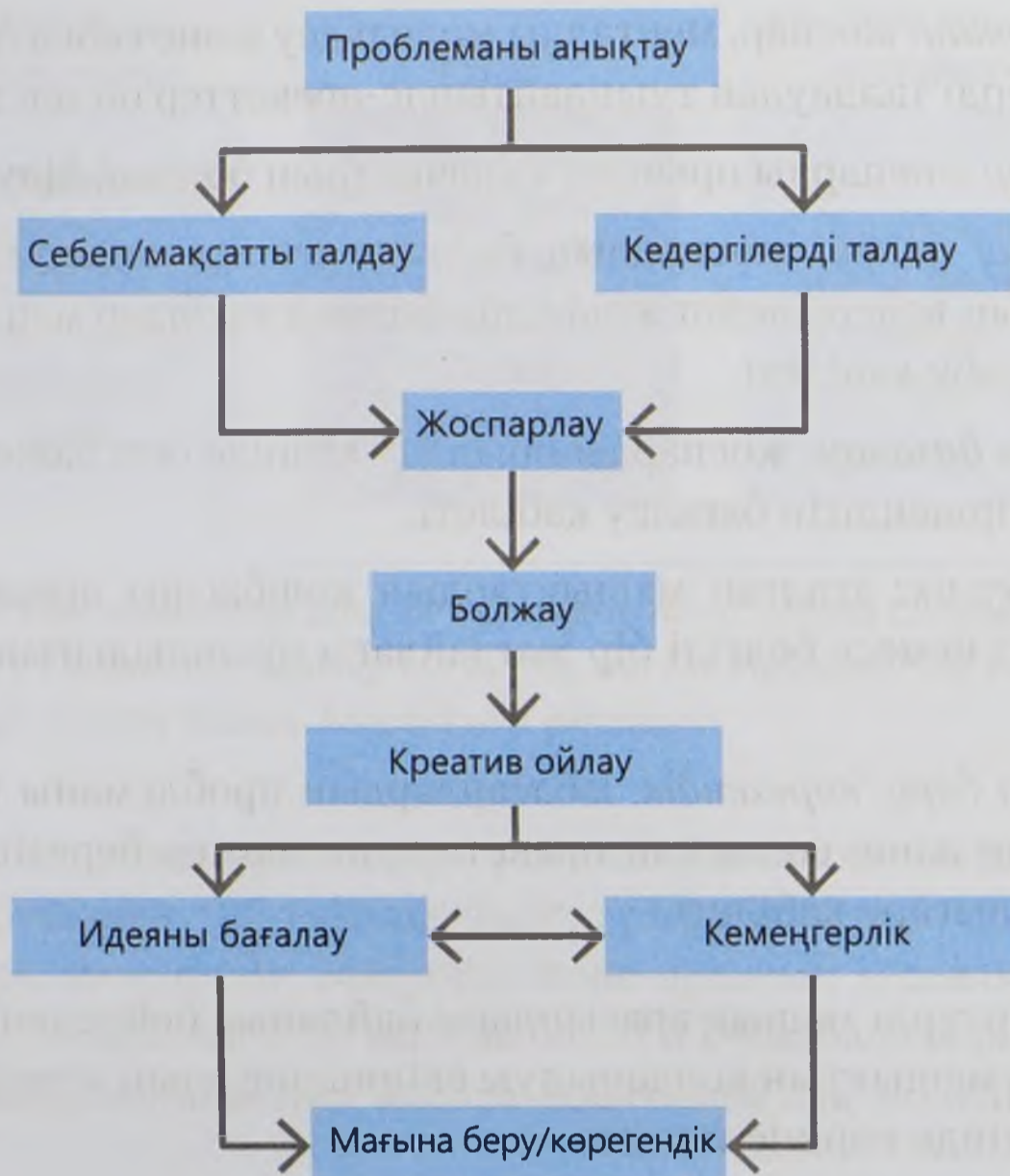
1. **Проблеманы анықтау:** назар аударарлық мәселелерді немесе ұйымға әсер етуші елеулі түйінді анықтау қабілеті.
2. **Себеп/мақсатты талдау:** проблеманы шешуге қатысты себептер мен мақсаттарды талдау қабілеті.

3. *Кедергілерді талдау*: проблеманы шешуге әсер етіп тұрған кедергілерді немесе шектеуші факторларды анықтау қабілеті.
4. *Жоспарлау*: жоспар, менталды модельдеу және себеп/мақсат пен кедергілерді талдаудан туындайтын іс-әрекеттер ойлап табу қабілеті.
5. *Болжау*: жоспарды орындау салдарларын болжай білу қабілеті.
6. *Креатив ойлау*: жоспардың болжау кезінде анықталған ықтимал жасырын кедергілерін жою үшін балама тәсілдер мен жаңа идеялар ойлап табу қабілеті.
7. *Идеяны бағалау*: жоспарды орындау кезінде осы балама машықтардың өміршеңдігін бағалау қабілеті.
8. *Кемеңгерлік*: аталған машықтардың көшбасшы әрекет ететін контекстегі немесе белгілі бір жағдайдағы орындылығын бағалау қабілеті.
9. *Мағына беру/көрегендік*: ізбасарлардың проблеманы түсінуіне, зерделеуіне және соған сай әрекет етуіне көмек беретін стратегияны жасап шығару қабілеті.

Осындай әртүрлі машық арасындағы байланыс бейнеленген 3.3-сызбада бұл жайт бір машықтың қолданылуы екіншісіне алып келуі мүмкін дамушы процесс ретінде көрініс тапқан.

Проблеманы шешуші осы машықтар өзге үйлесімде қалай жұмыс істейтінін айқындап алу үшін мынадай ғылыми болжам жағдайын қарастырайық. Өзіңізді орта деңгейдегі компанияның адам ресурстары жөніндегі директоры ретінде елестетіңіз; президент сізге компанияның денсаулық сақтауға жұмсалатын шығындарын азайту жоспарын әзірлеуді тапсырды. Не істейтініңізді ойластыру барысында сіз проблеманы шешу машықтарыңызды мынадай жолдар арқылы танытасыз. Біріншіден, медициналық сақтандыру өтемақысының өзгеруі қызметкерлерге қалай әсер етуі мүмкін екенін анықтайсыз (проблеманы анықтау; болжау). Оның ықпалы қандай болмақ (себеп/мақсатты талдау)? Екіншіден, сіз жеңілдікті қалай қысқартуға болатыны жөнінде ақпарат жинайсыз (кедергілерді талдау). Тағы қандай компаниялар осыған ұқсас өзгерістерді жүзеге асыруға тырысты және олардың нәтижелері қандай (болжау)? Үшіншіден, сіз қызметкерлерді қажетті өзгерістерге үйретіп, құлақтандырудың жолын табасыз (жоспарлау; креатив ойлау). Өзгерістер түсінікті болуы үшін оны қалай тұжырымдар едіңіз (жоспарлау; креатив ойлау; кемеңгерлік)? Төртіншіден, өзгерістердің қалай енгізілетінінің ықтимал сценарийлерін жасайсыз (болжау; идеяны бағалау). Бұл жоспар қалай сипатталады? Бесіншіден, сіз шешімнің өзіне мұқият назар аударасыз (идеяны бағалау). Осы өзгерістерді жүзеге асыру компанияның миссиясы мен сіздің мансабыңызға қалай ықпал етеді

3.3-сызба. Гипотезалық байланыстар



ДЕРЕККӨЗ: Reprinted from «Cognitive Skills and Leadership Performance: The Nine Critical Skills», by M.D. Mumford, E.M. Todd, C. Higgs, and T. McIntosh, *The Leadership Quarterly*, 28(1), p. 28. Copyright 2017 by Elsevier. Reprinted with permission.

(мағына беру; көрегендік)? Ұйымда осы өзгерістердің жүзеге асуына әсер етуі мүмкін мәселелер (мысалы, кәсіподақ ережелері) бар ма (кедергілерді талдау; болжау)?

Сондай-ақ проблеманы шешу машықтары көшбасшыдан өзінің басшылық қабілеттерін түсінуін талап етеді, өйткені ол ұйымындағы бірегей проблемаларға болжалды шешімдер қолданады (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000).

Шешім шығара білу проблеманы шешуде айрықша рөл атқарады. Ұйымдық проблемалардың шешімін қарастыру барысында машықтанған көшбасшылар шешім шығару, оларды жүзеге асыру үшін уақыт шектеулері, қысқа және ұзақмерзімді, мансаптық, сондай-ақ ұйымдық мақсаттар, сыртқы мәселелер секілді шешім қабылдауға ықпал етуі мүмкін барлық жайтты есепке алуы қажет (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p. 15).

Жаңа, жеткілікті түрде анықталмаған ұйымдық проблемаларды шешу процесі күрделі, әрі көшбасшы үшін көп күш-жігер талап етеді. Көп жағдайда бұл шешімі табылуға тиіс басқатырғышқа ұқсайды. Машықтарға негізделген модельдің тұжырымы бойынша, осындай басқатырғыштарды шешетін көшбасшылар үшін проблеманың шешімін табу машықтары өте маңызды.

Әлеуметтік пайым жасау машығы. Проблеманы шешу машығымен қоса, тиімді көшбасшылық әлеуметтік пайым жасау машығын да қажет етеді (3.2-сызба). Жалпы, әлеуметтік пайым жасау машығы – адамдар мен әлеуметтік жүйені түсіну қабілеті (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, & Gilbert, 2000, p. 46). Ол көшбасшыға проблеманы шешу және ұйым ішіндегі өзгерістерді жүзеге асыруда қолдау көрсету үшін *өзгелермен жұмыс істеуге* мүмкіндік береді. Әлеуметтік пайым жасау машығы – адамға бірегей ұйымдық проблемаларды шешуге керекті машық түрлері.

Концепциялық тұрғыда бұл Кацтың (1955) менеджменттегі адами машықтар рөлі туралы ертеректе жазған еңбегіне ұқсас. Кацтың жұмысынан айырмашылығы – Мамфорд пен әріптестері әлеуметтік пайым жасау машықтарын түрлі көзқарасты қабылдау, әлеуметтік аңғарымпаздық, мінез-құлық икемділігі және әлеуметтік тиімділік арқылы анықтады.

Түрлі көзқарасты қабылдау – өзгелердің белгілі бір проблемаға немесе шешімге қатысты көзқарасын түсіну. Бұл – проблеманы шешуде қолданылатын эмпатия. Әр алуан көзқарасты қабылдау – өзгелердің пікірі мен мақсаттарына сезімталдық таныту, яғни олардың әртүрлі мәселеге көзқарасын түсіне білу. Ұйымдағы әртүрлі топтың проблеманы және оның ықтимал шешімдерін қалай көретінін ұғыну көзқарасты қабылдау машығына жатады (Gasiorek & Ebesu Hubbard, 2017). Заккаро, Гилберт, Тор және Мамфордтың (1991) мәлімдеуінше, көзқарасты қабылдау машығын *әлеуметтік интеллектімен* салыстыруға болады. Аталған машық түрлері жұртшылық, ұйымның әлеуметтік құрылымы және олардың әрқайсысының өзара байланысы жөніндегі білімге қатысты қалыптасады.

Әлеуметтік аңғарымпаздық – ұйымның басқа мүшелері қалай қызмет ететінін түсіну және түйсіну. Оларға не маңызды? Оларды не ынталандырады? Олар қандай қиындықтармен бетпе-бет келеді және өзгерістерге қалай жауап қатады? Әлеуметтік аңғарымпаздық әртүрлі ұйымдық топтың бірегей қажеттіліктерін, мақсаттарын және сұраныстарын түсінуді білдіреді (Zaccaro et al., 1991). Әлеуметтік аңғарымпаз көшбасшы ұйымда ұсынылған әр өзгеріске ізбасарлардың қалай жауап қататынын жақсы біледі. Бойындағы машық көшбасшыға кез келген уақытта кез келген мәселе жайындағы ізбасарлар ойынан хабардар болуға көмек береді деп те айтуға болады.

Өзгелерді дәл түсінумен қатар, әлеуметтік аңғарымпаздық машығы басқаларға икемді реакция танытуды да қамтиды. *Мінез-құлық икемділігі* – өзің-

нің мінез-құлқыңды ұйымдағы басқа жандардың көзқарасын түсінуіңе байланысты өзгертіп, бейімдеу қабілеті. Икемді болу – проблеманы бір ғана ұстаным тұрғысынан қарастырумен шектелмеу деген сөз. Яғни мәселені шорт кеспей, дұрысы, өзгеріске ашықтық пен әзірлік танытуды қамтиды. Ахуалдың өзгеруіне қарай, икемді көшбасшы жаңа талаптарға сай келу үшін өзгереді.

Әлеуметтік тиімділіктің құрамына бірқатар көшбасшылық білік кіреді. Избасарлар көзқарасын түсіне отырып, көшбасшы өз пікірін өзгелерге жеткізе білуге тиіс. Бұл үшін сендіру және қарым-қатынас құра білу машығы ауадай қажет. Өзгерістерге қарсылық немесе оның төңірегінде тұлғааралық конфликт туғанда, көшбасшы медиатор ретінде әрекет етуі керек. Сондықтан конфликтінің шешімін таба білу машығы әлеуметтік қызметтегі біліктің маңызды аспектісі болып есептеледі. Бұдан бөлек, әлеуметтік тиімділік кейде избасарлар ұйымдық мақсаттарға қарай бет алып бара жатқан тұста көшбасшының оларға бағыт сілтеп, қолдау білдіру арқылы тәлімгерлік жасауын талап етеді. Жалпы алғанда, әлеуметтік тиімділік қарым-қатынас саласына кіретін көптеген мәндес машықты қамтиды.

Қорыта айтсақ, әлеуметтік пайым жасау машығы – сіздің идеяңыздың өзгелердің идеясымен қаншалықты сәйкес келетініне мән беру. Сіз өзгелердің көзқарасын, бірегей қажеттіліктерін және мотивацияларын түсіне аласыз ба? Икемдісіз бе және өз идеяңызды өзгелердікіне бейімдей аласыз ба? Қарсылық пен конфликті болған күннің өзінде сіз басқа жұртшылықпен бірге жұмыс істей аласыз ба? Әлеуметтік пайым жасау машығы – адамның ұйымда өзгеріс әкелуіне қажетті машық түрі.

Білім. Модельде (3.2-сызба) көрсетілгендей, біліктің үшінші аспектісі – білім. Білім проблеманы шешу машықтарын ұйымдарда қолдану және жүзеге асырумен тығыз байланысты. Ол көшбасшының күрделі ұйымдық проблемаларды анықтап, оларды шешуге талпына білуіне тікелей әсер етеді (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). *Білім* – ақпараттың жинақталуы және оны жүйелеуде пайдаланылатын менталдық құрылымдар. Мұндай менталдық құрылым *схема* (мазмұн, диаграммалық көрініс немесе нобай) деп аталады. Білім мәліметті оқып-үйреніп, жүйелеуге арналған кешенді схемалар жинағын құрастыру нәтижесінде пайда болады.

Мәселен, біздің әрқайсымыз әртүрлі фактілер мен ақпаратты миымызға сіңіріп аламыз. Біз бұл ақпаратты санаттарға немесе схемаға бөліп реттегенде, оның мән-мағынасы артады. Білім фактілер мен оларға қолданылатын реттеуші құрылымдардан туындайды. Білімі азырақ адамға қарағанда, білімі молырақ адам әлдеқайда күрделірек реттеуші құрылымдарға ие. Мұндай білімді адамдар «сарапшы» деп аталады.

Бейсболға қатысты мынадай мысалды қарастырайық. Бейсбол сарапшысы осы ойын жайында көптеген фактіден хабардар; ол ережені, стратегия-

ны, ойын техникасын, ойыншыларды және басқа да бірқатар жайтты жақсы біледі. Сарапшының бейсбол жөніндегі білімі фактілерді, бірақ сонымен қатар оны реттейтін және құрастыратын күрделі менталды құрылымдарды да қамтиды. Бұл адам әр ойыншының маусымдық және өмірлік статистикаларымен ғана емес, сол ойыншының оғаш қылықтары және жарақаттарымен, менеджердің жеке тұлғасымен, орынбасарлардың күшті және осал тұсымен және тағы да басқа ақпаратпен таныс. «Сарапшы бейсболды біледі» деуіміздің себебі – ол ойынның күрделілігі мен ерекшеліктерін түсінеді. Бұл ұйымдардағы көшбасшылыққа да қатысты. Білімді көшбасшы өнімдер, міндеттер, адамдар, ұйым және осы элементтер өзара байланысатын жолдардың бәрін өте жақсы біледі. Білімді көшбасшы көптеген менталды құрылымға ие, олардың көмегімен ұйымдық өмірдің фактілерін реттеуге болады.

Көшбасшының проблеманы шешуге араласуына білім оң ықпал етеді. Дәл осы білім мен сараптама адамның күрделі жүйелік мәселелер жайында ойланып, орынды өзгерістердің ықтимал стратегияларын табуына жол ашады. Мұнымен қоса, осы қабілет адамның қажет өзгерісті жоспарлауы үшін алдыңғы жайттар мен оқиғаларды кәдеге жаратуына мүмкіндік береді. Адамның болашаққа сындарлы жолмен қарсы тұруы үшін өткенді пайдалануына мүмкіндік беретін нәрсе – дәл осы білім.

Қорыта айтсақ, машықтар моделі үш білік түрінен – проблеманы шешу, әлеуметтік пайым жасау машығынан және білімнен тұрады. Бұл үш компонент біріккенде, көшбасшы жұмысының өнімділігіне оң әсерін тигізеді (3.2-сызба).

Тұлғалық атрибуттар

3.2-сызбаға қайта оралсақ, сол жақтағы ұяшықта көшбасшылық машықтар мен білімге ықпал ететін төрт тұлғалық атрибут көрсетілген: жалпы когнитивтік қабілет, кристалданған когнитивтік қабілет, мотивация және тұлға. Бұл атрибуттар машықтар моделінде маңызды рөл атқарады. Проблеманы кешенді шешу – өте күрделі процесс; адам ұйымда жоғарылаған сайын, процесс күрделене түседі. Аталған атрибуттар адамға көшбасшылық білігін іс жүзінде қолдануға көмек береді.

Жалпы когнитивтік қабілет. Жалпы когнитивтік қабілетті адам интеллектісі ретінде қарастыруға болады. Оған перцептивтік өңдеу, ақпарат өңдеу, жалпы пайымдау машығы, креатив және дивергент ойлау қабілеттері және есте сақтау машығы жатады. Жалпы когнитивтік қабілет тәжірибеге емес, биологияға байланысты.

Жалпы когнитивтік қабілет кейде «қозғалмалы интеллект» ретінде сипатталады, бұл – ерте ересек шаққа дейін жоғарылап және дамып, кейін жас келе төмендейтін интеллект түрі. Машықтар моделінде интеллект «көшбас-

шының проблеманы шешуге бағытталған кешенді машықтарға қол жеткізуі мен көшбасшының біліміне оң ықпал етуші» болып көрініс табады.

Кристалданған когнитивтік қабілет. Кристалданған когнитивтік қабілет – уақыт өте келе қонатын немесе қол жеткізілетін интеллектуалдық қабілет. Ол – тәжірибе арқылы келетін білім қоймасы. Біз өзіміздің көшбасшылық потенциалымызды (мысалы, проблеманы шешу машығын, тұжырымдау қабілетін және әлеуметтік пайым жасау машығын) арттыру арқылы өз мүмкіндіктерімізді өмір бойы дамытамыз. Қалыпты әрекет етуші ересектерде когнитивтік қабілеттің осы түрі тоқтаусыз артып, әдетте егде жас кезінде төмендей қоймайды. Ол күрделі ақпаратты түсініп, жаңа машықтар мен ақпаратты меңгере білуді, сондай-ақ басқа адаммен жазбаша және ауызша қарым-қатынас орнату қабілетін қамтиды (Connolly et al., 2000, p. 71). Басқаша сөзбен айтсақ, кристалданған когнитивтік қабілет – қол жеткізген интеллект: идеялар мен менталды қабілеттерін адам тәжірибе арқылы игереді. Уақыт өтсе де тұрақты күйде қалатындықтан, интеллектінің бұл түрі адамның жасы келе төмендеп кетпейді (Rose & Gordon, 2015).

Мотивация. Мотивация модельдегі үшінші атрибут ретінде көрсетілген. Кернс (2015) мотивацияның көшбасшыны ынталандыратын үш санын (өзіндік мүдде, мансапты ойлау және биік мақсаттар) анықтағанымен, машықтар моделі басқа ұстаным ұсынады. Соған сәйкес, мотивацияның көшбасшылық машықтарды дамытуда ауадай қажет үш аспектісі: *әзірлік, үстемдік және әлеуметтік игілік* бар (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, p. 22).

Біріншіден, басшы күрделі ұйымдық проблемаларды шешуге *әзір* болуға тиіс. Бұл алғашқы қадам шешуші мәнге ие. Көшбасшылық жүзеге асуы үшін адам көш бастауды қалағаны абзал. Екіншіден, көшбасшы өз *үстемдігін* танытуға, яғни 2-тарауда талқылағанымыздай, ықпал етуге *әзір* болуға тиіс. Басқа адамға ықпал ету арқылы көшбасшы үстемдіктің жауапкершілігін алуы қажет, өйткені жетекшіліктегі ықпал ету компоненті үстемдікпен тығыз байланысты. Үшіншіден, көшбасшы ұйымның *әлеуметтік игілігіне* ұмтылуы керек. *Әлеуметтік игілік* – бірқатар нәтижеге қатысты болуы мүмкін кең ауқымды түсінік. Алайда машықтар моделінде бұл ұғым көшбасшының жалпыадамзаттық игілік пен ұйым құндылығын алға тартуға тырысу үшін жауапкершілік алуға *әзірлігін* білдіреді. Бірлесе келе, мотивацияның бұл үш аспектісі (*әзірлік, үстемдік және әлеуметтік игілік*) адамды көшбасшы болуға даярлайды.

Тұлға. Тұлға – машықтар моделіндегі индивидуал төртінші атрибут. Ол біздің тұлғамыздың бойымыздағы көшбасшылық машықтарды дамытуға әсері барын еске салады. Мәселен, ашықтық, тұрақсыздыққа төзімді-

лік және әуесқойлық жетекшінің кейбір ұйымдық проблемаларды шешуге тырысудағы мотивациясына ықпал етуі мүмкін. Ал конфликт жағдайында сенімділік пен бейімделушілік секілді тұлғалық ерекшеліктер басшының өнімділігі үшін пайдалы болуы ықтимал. Машықтар моделінің болжамынша, адамның күрделі ұйымдық жағдаяттармен күресуіне көмек беретін кез келген тұлғалық сипат көшбасшының өнімділігіне байланысты секілді (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000).

Көшбасшылық нәтижесі

3.2-сызбаның оң жақ бөлігіндегі ұяшықта проблеманы тиімді шешу мен өнімділік көшбасшылықтың нәтижесі екені көрсетілген. Бұл нәтижеге көшбасшының білігі (мысалы, проблеманы шешу машығы, әлеуметтік пайымдау машығы және білім) ерекше ықпал етеді. Көшбасшы осы білік түрлерін танытқанда, проблеманы шешу және жалпы өнімділікке жету мүмкіндіктерін арттырады.

Проблеманы тиімді шешу. Мұның алдында талқылағанымыздай, машықтар моделі – проблеманы шешуде неліктен кейбір көшбасшының шебер, ал тағы біреуінің нашар екенін түсіндіруге арналған мүмкіндіктер моделі. Проблеманы шешу – машықтар тәсілінің арқауы. Модельде (3.2-сызба) проблеманы шешу машығы білік ретінде көшбасшылық нәтиже түріндегі проблеманы тиімді шешуге алып келеді. Проблеманы дұрыс шешудің критерийлері сонылық пен мәселе шешімдерінің сапасымен анықталады. Проблеманы дұрыс шешу берілген ақпараттың аясынан шығатын логикалық, тиімді және бірегей шешімдер құрастыруды қамтиды (Zaccaro et al., 2000).

Өнімділік. Модельдегі өнімділік нәтижесі көшбасшының өз жұмысын қаншалықты жақсы атқарғанын көрсетеді. Өнімділікті таразылау үшін стандарт сыртқы критерийлер қолданылады. Көшбасшы өз жұмысын жақсы аяқтап, табысқа жетсе – оң бағаланады. Тиімді көшбасшы жыл сайын өнімділік бойынша жақсы бағалау мен жоғары марапатқа ие болады, оларды басшылық пен ізбасарлары білікті көшбасшы ретінде таниды. Сайып келгенде, өнімділік – көшбасшының оған жүктелген міндеттерді табысты орындау деңгейі.

Бірлесе келе, проблеманы тиімді шешу мен өнімділік – көшбасшылық тиімділігін машықтар моделі көмегімен бағалаудың екі жолы. Тағы бір айта кетерлігі, проблеманы дұрыс шешу мен жоғары өнімділік өзара тығыз байланысты. Машықтарға негізделген кешенді модельдің толық сипаттамасы 3.4-сызбада берілген. Ол 3.2-сызбада көрсетілмеген басқа да екі компонентті: мансаптық тәжірибе мен ортаның ықпалын қамтиды. Бұлар да көшбасшылықтың жалпы өнімділігіне үлес қосады.

Мансаптық тәжірибе

3.4-сызбадан көріп отырғаныңыздай, мансаптық тәжірибе көшбасшының сипаттамалары мен білігіне ықпал етеді. Машықтар моделіне сүйенсек, жетекшілік мансап барысында жинақталған тәжірибе олардың білім және кешенді проблемаларды шешу машықтарына әсер етеді. Мамфорд, Заккаро, Хардинг және олардың әріптестерінің (2000, р. 24) тұжырымдауынша, көшбасшыға күрделі жұмыс міндеттері, тәлімгерлік, тиісті оқыту, сондай-ақ жаңа және әдеттегіден тыс проблемаларды шешудегі практикалық тәжірибе арқылы көмек беруге болады. Бұған қоса, жоғарыдағы авторлар мансаптық тәжірибенің көшбасшының жеке сипаттарына оң ықпалы барын айтады. Мәселен, жұмыс орнындағы кейбір міндеттер көшбасшының мотивациясын немесе интеллектуалдық қабілетін арттыруы мүмкін.

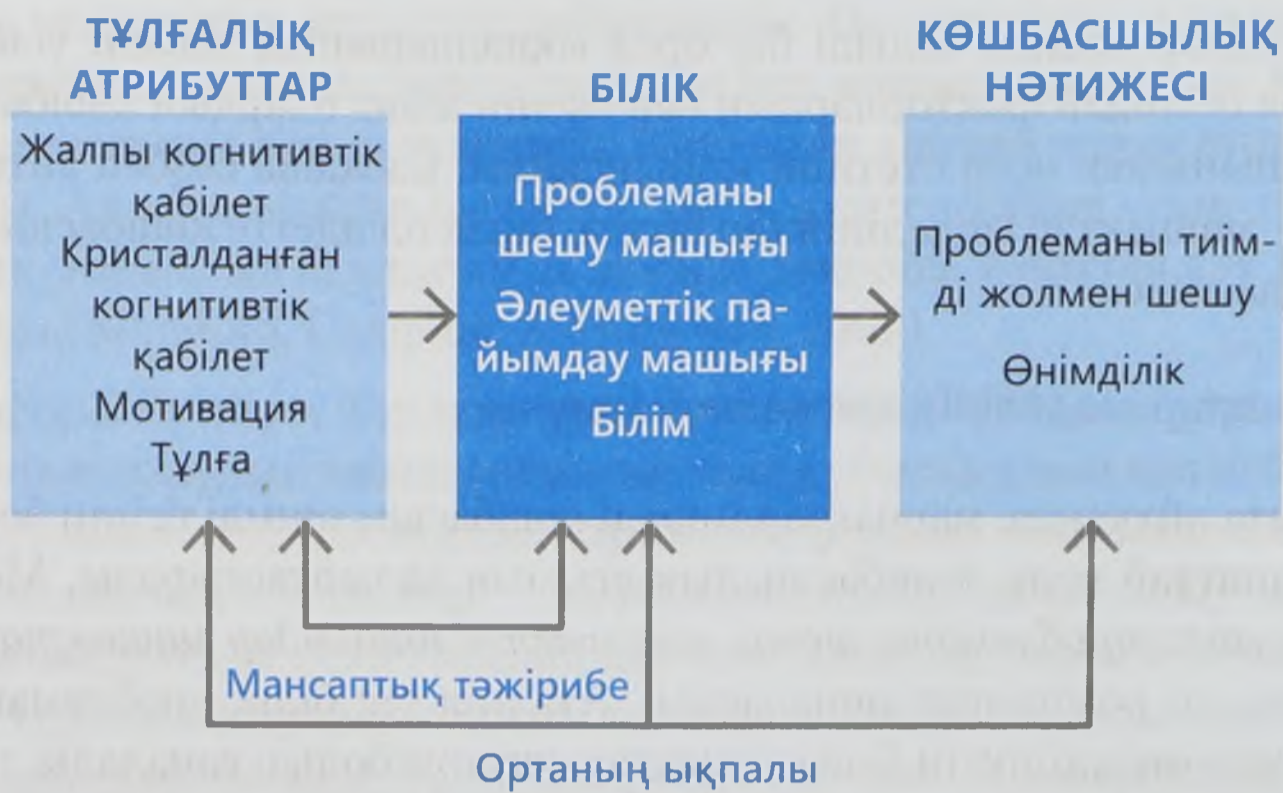
Осы тараудың алғашқы бөлімінде біз Кацтың (1955) еңбегін талдаған едік, онда тұжырымдау машығының аға басқарушылар үшін маңызды екені жазылған-ды. Бұл пікір Мамфорд, Заккаро, Хардинг және әріптестері (2000) ұсынған машықтар моделіне сәйкес келеді, онда көшбасшының өз білігін уақыт өте келе дамытатыны тұжырымдалады. Мансаптық тәжірибе көшбасшыға өз білігі мен білімін бірте-бірте дамытуға жәрдем береді. Көшбасшылар бетпе-бет келетін проблемалар ұйымдық иерархия бойынша жоғарылаған сайын күрделі және ұзақмерзімді бола түссе, бұл олардың тұжырымдау қабілетін одан әрі дамытады (Mumford, Zaccaro, Connelly, et al., 2000). Сол сияқты, басқарудың жоғары буынындағы көшбасшылар кіші басшылық құрамға қарағанда жаңа білік түрлерін үйренеді, өйткені олар әлдеқайда жаңа, әлдеқайда нашар анықталған, сондай-ақ адам әрекеттестігін көбірек талап ететін проблемаларды шешу үшін керек. Адамның мансабы өскен сайын, проблеманы шешу және әлеуметтік пайымдау машықтары маңызды бола түседі (Mumford & Connelly, 1991).

Осылайша көшбасшының ұйымдағы кешенді проблемаларды шешуі барысында олардың машығы мен білімі мансаптық тәжірибелері арқылы қалыптасады. Көшбасшылық машықты дамыту ұғымы бірегей және ол көшбасшылық хақындағы басқа көзқарастардан мүлде өзгеше. Көшбасшылар тәжірибе арқылы қалыптасады десек, демек, бұл олардың әуелден көшбасшы болып дүниеге келмейтінін білдіреді (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). Машықтар моделі бойынша, көшбасшы өз қабілеттерін тәжірибе арқылы дамытады.

Ортаның ықпалы

Машықтар моделінің ең соңғы компоненті – ортаның ықпалы, ол 3.4-сызбаның астыңғы бөлігінде бейнеленген. Ортаның ықпалы көшбасшының білігінен, сипаттарынан және тәжірибелерінен тысқары жататын факторларды білдіреді. Мұндай ықпал *ішкі* және *сыртқы* болуы мүмкін.

3.4-сызба. Көшбасшылықтың машықтар моделі



ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems», by M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs, and E.A. Fleishman, *The Leadership Quarterly*, 11(1), p. 23. Copyright 2000 by Elsevier. Adapted with permission.

Көшбасшылықтың өнімділігіне әсер ететін ішкі ықпалға технология, құрал-жабдық, қол астындағы қызметкерлердің қабілеті және коммуникация секілді факторлар жатады. Мысалы, жылдамдығы жоғары технологиясы жоқ немесе ескі өндіріс проблеманы шешу әрекеттеріне үлкен ықпал етеді. Тағы бір мысал ретінде ізбасарлар машықтарының деңгейін атауға болады. Көшбасшының жоғары білікті ізбасарлары топтың проблеманы шешу қабілеті мен өнімділігін міндетті түрде жақсартады. Сол секілді, міндет ерекше күрделі немесе топтың өзара қарым-қатынасы нашар болса, бұл да көшбасшының өнімділігіне әсерін тигізеді.

Ортаның сыртқы ықпалы (оның ішіне экономикалық, саяси және әлеуметтік мәселелер, табиғи апаттар енеді) көшбасшыға айрықша қиындықтар туғызуы мүмкін. 2011 жылғы наурызда болған қуатты жер сілкінісі мен цунами Жапонияның автомобиль жасау өнеркәсібіне елеулі зиян келтіріп, елдегі үлкен саланың тас-талқанын шығарды. Тек Toyota Motor Corp. өзі 650-ден аса жеткізушісі мен жабдықтаушысынан айырылды, бұл Toyota автомобильдерінің әлемдік өндірісін уақытша тоқтатып, компанияның сатылымына зор залал келтірді. Алайда дәл осы оқиға америкалық көлік шығарушыларды жарылқап тастады: олар көлік жеткізілімін көбейтіп, нарықтың басым бөлігін жаулап алған Toyota автомобильдерін басып оза бастады. Бұл көлік компанияларының басшылары (жапониялық та, америкалық та)

оларға мүлде бағынбайтын сыртқы күштердің әсерінен туған міндеттерге жауап беруге мәжбүр болған еді.

Машықтар моделі белгілі бір орта ықпалдарының тізімін ұсынбайды. Есесіне ол осындай факторлардың бар екенін және олардың көшбасшы жұмысына шынымен әсер ететінін мойындайды. Басқаша сөзбен айтсақ, орта ықпалы – машықтар моделінің бір бөлігі, бірақ ол әдетте көшбасшының бақылауында емес.

Машықтар моделінің қысқаша мазмұны

Қорыта айтқанда, машықтар моделі көшбасшы өнімділігінің бес компонентін сипаттай келе, көшбасшылық ұғымын қалыптастырады. Модельдің қақ ортасында *проблеманы шешу, әлеуметтік пайымдау машықтары және білім* атты үш компонент орналасқан. Аталған үш білік проблеманы тиімді шешу мен өнімділіктің басты анықтауыштары болып саналады, дегенмен тұлғалық атрибуттар, мансаптық тәжірибе және ортаның ықпалы да көшбасшылық білікке әсер етеді. Жұмыс тәжірибесі мен кәсіби оқудың арқасында жетекші проблеманы ұтымдырақ шешуді үйреніп, тиімдірек көшбасшыға айнала алады.

МАШЫҚТАР ҰСТАНЫМЫ ТУРАЛЫ

Машықтар ұстанымы бірінші кезекте дескриптивтік болып есептеледі. Ол көшбасшылықты машықтар тұрғысынан *сипаттайды*. Жетекшілікте табысқа жетуге нұсқаулық берудің орнына, бұл ұстаным тиімді көшбасшылықтың сипатын түсіндіретін жүйе ұсынады. Алдыңғы бөлімдерде біз машықтар көзқарасын Кац (1955) пен Мамфорд, Заккаро, Хардинг және олардың әріптестерінің (2000) еңбектеріне сүйене отырып талқылағанбыз. Бұл еңбектердің әрқайсысында көшбасшылықтың құрылымы мен функциялары жөнінде не жазылған?

Кацтың үш машыққа негізделген ұстанымы бойынша, белгілі бір көшбасшылық машықтардың маңызы басқару иерархиясындағы көшбасшылардың орнына қарай әртүрлі болып келеді. Басқарудың төменгі деңгейінде жұмыс істейтін көшбасшылар үшін техникалық және адами машықтар – ең қажеттісі. Көшбасшы орта деңгейлі менеджментке қарай қадам басқанда, оның бойынан техникалық, адами және тұжырымдау машықтарының үшеуі де табылғаны маңызды. Басқарудың жоғары деңгейлерінде көшбасшының адами және тұжырымдау машықтарын танытқаны өте орынды.

2007 жылғы зерттеу аталған ұстанымды одан әрі нығайта түсті, онда менеджменттің әртүрлі деңгейінде жетекшілерге керек машықтар қарастырылған еді. Зерттеушілер ұйымның төмен, орта және жоғары деңгейдегі

1000 басшысының когнитивтік, тұлғааралық қарым-қатынас, іскерлік және стратегиялық машықтарын бағалау үшін Кацтың ұстанымына ұқсас төрт машыққа негізделген модельді пайдаланды. Нәтижесінде менеджменттің төмен деңгейінде іскерлік және стратегиялық машықтардан гөрі, тұлғааралық қарым-қатынас пен когнитивтік машықтар көбірек талап етілгені белгілі болды. Ал адам мансап баспалдағымен өрлеген сайын, оған төрт көшбасшылық машықтың барлығын да жоғары деңгейде меңгеріп алу қажеттігі туындайды (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007).

Мамфорд, Заккаро, Хардинг және әріптестері (2000) өздерінің машықтар моделінде олардың тиімді көшбасшылық құбылысымен қалай байланысатыны туралы әлдеқайда күрделі картинаны ұсынды. Әлгі модельге сүйенсек, көшбасшылық нәтижелері – жетекшінің проблеманы шешу мен әлеуметтік пайымдауға жете машықтанғаны мен білімінің тікелей жемісі. Аталған білік түрлерінің әрқайсысы қабілет жиынтығынан тұрады және оларды үйреніп, дамытуға болады. Бұған қоса, модельде жалпы когнитивтік қабілет, кристалданған когнитивтік қабілет, мотивация және тұлға тәрізді атрибуттар көшбасшы өнімділігіне қалай әсер ететінінен көрініс тапқан. Сондай-ақ модель мансаптық тәжірибе мен орта ықпалының көшбасшы өнімділігінде қалай тікелей және жанама рөл атқаратынын сипаттайды.

Машықтар тәсілі ұйымда тиімді көшбасшылыққа қалай қол жеткізудің нұсқаулығын ұсына отырып жұмыс істейді: көшбасшының бойында проблеманы шешу және әлеуметтік пайымдау машықтары мен білім болуға тиіс. Қызметкерлер осы салалардағы қабілеттерін кәсіби оқу мен тәжірибе арқылы дамыта алады. Әр көшбасшының жеке атрибуттары оның білігіне әсерін тигізгенімен, ұйымдық проблемаларды шешудегі ең маңыздысы – көшбасшының *машықтары*.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Кей жерлерде машықтар тәсілі біздің көшбасшылық жөніндегі түсінігімізге оң ықпал етеді. Біріншіден, ол – белгілі бір көшбасшылық машықтарды дамытудың маңызына назар аударатын, жетекшіге бағытталған модель. Бұл – көшбасшылық процесін машық тұрғысынан тұжырымдаған және оның құрылымын жасаған алғашқы ұстаным. *Машық* жөніндегі ертеректегі зерттеулер әртүрлі менеджмент деңгейіндегі машықтың маңызы мен құндылығына көңіл бөлсе, кейінгі зерттеулер үйренген машықты *барлық* менеджмент деңгейіндегі тиімді көшбасшылықтың негізі ретінде қарастырады.

Екіншіден, машықтар тәсілі интуиция жағынан өте тартымды. Көшбасшылықты машық тұрғысынан сипаттау оны барлық адам үшін қолжетімді етеді. Тұлғалық ерекшеліктерден айырмашылығы – машық адам үйрене немесе дамыта алатын білік саналады. Бұл теннис немесе гольф секілді спорт

түрлерімен айналысуға ұқсайды. Туабітті қабілеті болмағанмен, адам өз ойынын тәжірибе мен үйрену арқылы жақсарта алады. Көшбасшылық жайында да солай айтуға болады. Көшбасшылықты машық жиынтығы ретінде тұжырымдағанда, ол адам өз жұмысын жақсырақ орындау үшін үйреніп, істе байқап көре алатын процеске айналады.

Үшіншіден, машықтар ұстанымы көшбасшылықты кең ұғым ретінде қарастырып, оның ішіне проблеманы шешу машығы, әлеуметтік пайымдау машығы, білім, тұлғалық атрибуттар, мансаптық тәжірибе және орта ықпалы секілді бірқатар компонентті жатқызады. Бұл компоненттердің әрқайсысын әрі қарай субкомпоненттерге бөлуге болады. Нәтижесінде көптеген факторды құрайтын көшбасшылықтың көрінісі пайда болады. Бірнеше ауыспалы параметрді құрайтын болғандықтан, машықтар ұстанымы басқа модельдерде кездеспейтін көшбасшылыққа қатысты шиеленістер мен күрмеулерді қамтуы мүмкін.

Тағы бір айта кетерлігі, бұл ұстаным көшбасшылыққа үйрететін біраз бағдарламаның оқу жоспарымен өте сәйкес келетін құрылым ұсынады. Елдегі мұндай бағдарламаларда әдетте проблеманы креатив жолмен шешу, конфликтіні реттеу, тыңдау, командамен жұмыс бойынша сабақтар өткізіледі. Бұл сабақтардың мазмұны машықтар моделіндегі бірқатар компонентпен айна-қатесіз ұқсас. Машықтар ұстанымы көшбасшылыққа үйрету және оны дамыту бағдарламаларының оқу жоспарын құрауға көмек беретін құрылым ұсынатыны анық.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Көшбасшылыққа қатысты өзге де көзқарастар секілді, машықтар ұстанымының да кейбір осал тұстары бар. Біріншіден, оның ауқымы жетекшілік аясынан шығып кететін тәрізді. Мәселен, мотивацияны, сыни ойлауды, тұлғаны және конфликтіні реттеуді қамту арқылы машықтар ұстанымы көшбасшылықты ғана қарастырмайды. Модельдің ауқымды екенінің тағы бір мысалы ретінде оның екі түрлі интеллектіні (яғни жалпы когнитивтік қабілет пен кристалданған когнитивтік қабілет) қамтитынын келтіруге болады. Бұл екі сала да когнитивтік психологияда кеңінен зерттеліп жатқанмен, олар көшбасшылық жайындағы зерттеулерде сирек қарастырылады. Тым көп компоненттен тұратындықтан, Мамфорд пен әріптестерінің моделі көшбасшылық өнімділігін түсіндіруде жалпылама әрі дәлдіктен ада болып барады.

Екіншіден, жоғарыда айтылған сынға байланысты машықтар моделінің болжамдық маңызы аздау. Ол әлеуметтік пайымдау және проблеманы шешу машықтарындағы вариациялар өнімділікке қалай әсер ететінін түсіндірмейді. Модель бұл компоненттердің қатысы барын топшылағанымен, оның қалай жұмыс істейтінін нақты сипаттамайды. Қысқаша айтқанда, бұл

модель машық түрлерінің тиімді көшбасшылыққа қалай жол бастайтынын түсіндірмейтініне байланысты оны кемшіліксіз деп санауға болмайды.

Бұған қоса, машықтар ұстанымы тұлғалық ерекшеліктер моделі болып саналмайды деп тұжырымдалғаны үшін де сынға ілікті: шын мәнінде, ондағы басты компоненттер тұлғалық ерекшелікке ұқсас атрибуттарды қамтиды. Мамфорд пен әріптестері когнитивтік қабілет, мотивация және тұлғаның ауыспалы сипатын білікті дамытатын факторлар ретінде сипаттағанмен, бұлар сондай-ақ әдетте ауыспалы тұлғалық ерекшеліктер болып қарастырылатын факторлар. Мәселе мынада – машықтар моделінің тұлғалық атрибуттар компоненті тұлғалық ерекшелікке негізделген; бұл жайт әлгі модельді көшбасшылықты машықтар тұрғысынан қарастыратын ұстаным ретінде ғана қалдырмайды.

Машықтар моделіне қарата айтылатын кезекті сынға келсек, осы модельді көшбасшылықтың басқа контекстерінде қолдану орынсыз болуы мүмкін. Бұл модель әскери адамдардың ауқымды тобын зерттеу және олардың қарулы күштерде жұмыс істеу өнімділігін бақылау арқылы құрастырылған. Бұдан мынадай заңды сұрақ туындайды: Алынған нәтижелерді өзге адамдар немесе ұйымдық жағдайлар үшін де қолдануға бола ма? Кейбір зерттеулерде әскери адамдарға қатысты нәтижелерді басқа топтарға да қолдана беруге болатыны айтылғанмен (Mumford, Zaccaro, Connelly, et al., 2000), бұл сынға жауап беру үшін қосымша зерттеулер жүргізу қажет.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Теоретиктер мен ғалымдар үшін тартымдылығына қарамастан, машықтар ұстанымы көшбасшылықтың қолданбалы жағдайларында кеңінен пайдаланылмады. Мәселен, адамды көшбасшылық машықтарға дәл осы ұстаным тұрғысынан баулуға арналған арнайы әзірленген оқыту пакеттері жоқ. Көптеген бағдарлама жұртшылыққа көшбасшылықты жалпы өзіндік көмекке бағыттай отырып үйреткенмен, кейбірі осы тарауда айтылған тұжырымдау жүйесіне негізделген.

Ресми оқыту бағдарламаларының жоқтығына қарамастан, машықтар ұстанымы көшбасшылық жайында құнды ақпарат ұсынады. Ол көшбасшы машығының анықтау жолын көрсетеді және ұйымда барлық деңгейдегі жетекшілер оны пайдалана алады. Сонымен қатар ұстаным техникалық, адами және тұжырымдау машықтарына қатысты өзіміздің күшті және осал тұстарымызды анықтауға көмек береді. Осы тараудың соңында берілген машықтар инвентаризациясын пайдалану арқылы адам өзінің бойындағы көшбасшылық білікті тереңірек түсіне алады. Ондағы көрсеткіштер оған өзінің ұйымға қосар үлесін арттыру үшін қай салаларда қосымша оқуға болатынын түсінуге мүмкіндік береді.

Ауқымдырақ тұрғыдан алғанда, машықтар тәсілі болашақта көшбасшылықты дамытудың кең көлемдегі бағдарламаларын әзірлеуде қалып ретінде қолданылуы мүмкін. Бұл ұстаным көшбасшыларға тыңдау, проблеманы креатив жолмен шешу, конфликтіні реттеу және басқа да бірқатар машықтың маңызды аспектілерін үйретуге жол ашады.

КЕЙС-СТАДИ

Төмендегі үш кейс-стадиде (3.1, 3.2, 3.3) машықтар тұрғысынан талдап, бағалауға болатын көшбасшылық жайттары сипатталған. Бірінші кейс федералдық үкімет қаржыландыратын зерттеу грантының жауапты атқарушысы жайында. Екінші кейсте әскери жағдай суреттеліп, подполковниктің әскери база қысқартуға ұшыраған кездегі әрекеті баяндалады. Үшінші кейстен италиялық мейрамхана қожайыны өзінің табысқа жету формуласын қалай жасағанын білеміз.

Әр кейсті оқи отырып, ондағы көшбасшы мен ситуацияларға машықтар тәсілінің қағидаларын қолдануға тырысыңыз. Әр кейстің соңында оны талдауға көмек беретін сұрақтар бар.

3.1-КЕЙС

Қысымға ұшыраған зерттеу тобы

Доктор Адам Вуд – Elder Care Project (Егде адамдарға күтім жасау жобасы. – Ауд.) атты, қарттарға арналған санитарлық сауаттандыру бағдарламаларын үйретуге арналған, федералдық үкімет арқылы қаржыландырылатын, 1 млн. АҚШ долларына тең үшжылдық зерттеу грантының жауапты атқарушысы. Доктор Вудтың жалғыз өзі немесе өзге екі зерттеушімен бірге айналысқан алдыңғы жобалардан өзгешелігі – бұл жолы оның 11 әріптесі бар еді. Оның жобалау тобы құрамында екі бірлескен зерттеуші (PhD дәрежелі), төрт интервенциялық қызметкер (MA дәрежелі) және бес бас штаб мүшесі (BA дәрежелі) болды. Жоба басталғаннан кейінгі бір жылдан соң, доктор Вуд пен оның командасы бюджеттің жетіспейтінін және ресурстардың тым аз екенін түсінді. Команда мүшелері жобаға олардың төлемі үшін көзделген межеден 20-30 пайыз көбірек уақытын жұмсайды. Ресурстың аздығына қарамастан, команданың барлық мүшесі жобаға шынайы берілген; олар жобаның мақсатына және оның нәтижесінің маңызына сенеді. Доктор Вуд елге санитарлық сауаттандыруды зерттеу саласындағы ең көрнекті ғалым ретінде танымал. Ол ұлттық бақылау және консультациялық кеңестерде жұмыс істеуге жиі шақырылады. Оның жарияланымдарының теңдесі жоқ. Мұнымен қоса, универ-

ситеттегі әріптестері доктор Вудты өте білікті зерттеуші ретінде таниды. Былайғы жұрт оған зерттеу жобасы мен әдістеме мәселелері жөнінде кеңес сұрап келеді. Сондай-ақ оған теориялық тұжырымдар бойынша да жүгінеді. Оны айналасындағылар ғылыми-зерттеу жобаларындағы жалпы көріністі көре алатын адам ретінде сыйлайды.

Ғылыми білігіне қарамастан, доктор Вудтың зерттеу командасында қиындықтар да бар. Ол алда атқарылар бірталай жұмыс барына, алайда команда мүшелері Elder Care Project жобасына жеткілікті уақыт бөлмей жатқанына алаңдайды. Ол жобаның көптеген күнделікті зерттеу міндеті еш ықылассыз орындалып жатқанына наразы. Доктор Вуд ғылыми отырысқа кіріп келді де, қойындәптерін үстел үстіне тарс еткізіп қойды: «Осы жобаға мүлде кіріспегенімде ғой. Бұл менің тым көп уақытымды алып жатыр. Бірде-біреуің өздеріңе тиесілі міндетті дұрыс атқарып жатқан жоқсыңдар». Команда мүшелері доктор Вудтың мына сөздеріне ашуланды. Олар Вудтың білігіне құрметпен қараса да, оның көшбасшылық стиліне көңілдері толмады. Қызметкерлер жиналысындағы оның теріс пікірлері ғылыми-зерттеу тобының рухын түсіретін. Жұмысқа қанша жанын сала кірісіп, беріле орындағанмен, доктор Вуд олардың бұл талпынысын сирек мақтайтын. Команда мүшелерінің ойынша, олар аталған жобаға бұлардан талап еткеннен де көбірек уақыт жұмсап, өздері күткендегіден азырақ еңбекақы алды. Жоба қызметкер атаулының бар күш-қуатын тауысса да, доктор Вуд олардың қандай қысымда жүргендерін түсінбейтін тәрізді.

Ғылыми-зерттеу штабы өздерінің әбден титықтағанын ұға бастады, әйтсе де олар талпынысты әрі қарай жалғастыра беруі керек, өйткені федералдық үкімет уәде етілген жұмыстың уақытылы аяқталғанын күтіп отыр. Команда Elder Care Project қатысушыларына арналған брошюра әзірлеуі қажет, алайда оның бағасы грантта қарастырылған бюджеттен әлдеқайда қомақты. Доктор Вуд осы шығындарды жабу үшін аз-маз қаржыны қайдан табуды анықтауға өте икемді-тін.

Команда мүшелері оның әлгі қаржыны таба алатынына қуанышты болса да, олар доктор Вудтың бұл жайтты тағы да өзінің осы жобадағы елеулі жұмысты атқарғанының мысалы ретінде пайдаланатынына күмән келтірмеді.

Сұрақтар:

1. Машықтар тәсіліне сүйене отырып, доктор Вудтың көшбасшылығы мен оның Elder Care Project командасы мүшелерімен қарым-қатынасын қалай бағалар едіңіз? Жоба сәтті бола ма?
2. Осы ғылыми-зерттеу тобының тиімді көшбасшысы болуға қажетті машықтар доктор Вудтың бойында бар ма?
3. Машықтар моделі көшбасшылар үшін маңызды үш білікті сипаттады: проблеманы шешу машығы, әлеуметтік пайымдау машығы және

білім. Сіз осы модельді пайдалана отырып, доктор Вудқа тәлімгерлік еткен болсаңыз, қандай біліктерді онымен байланыстыра алар едіңіз? Оның көшбасшылығына қандай өзгеріс енгізуді ұсынар едіңіз?

3.2-КЕЙС

Подполковник Адамстың қызметіндегі өзгеріс

Лейтенант-полковник Джон Адамс әскери-әуе күштерінде тәжірибелі офицер ретінде танылған авиациялық инженер еді; ол лейтенант, капитан және майор шендеріне шапшаң көтерілді. Мұнымен қоса, ол Әскери-әуе күштерінде бірқатар кәсіби даму курсына сәтті аяқтап, инженерия саласында магистр дәрежесін алған болатын. Еңбек жолының алғашқы кезеңінде оның мансаптық міндеттеріне эскадрилья мен базалық ұшақтарға күнделікті техникалық қызмет көрсетуге жауапты 15–20 адамнан тұратын ауысымды қадағалау кіретін. Қызметі жоғарылаған соң, ол шағын техникалық штаб жүргізетін инженерлік жобаларға ауысты.

Жоғары өнімділігінің арқасында майор Адамс подполковник дәрежесіне өзінің құрдастарына қарағанда ертерек көтерілді. Оны басқа инженерлік қызметке ауыстырудың орнына, кадрлар бюросы мен жеке құрамды тағайындау жөніндегі офицер подполковник Адамсқа өз кәсіби білігі мен тәжірибесін дамыта алатын сапар пайдалырақ болар деп шешті. Нәтижесінде ол X базасына әкімшілік бөлімшенің командирі ретінде бекітілді. X базасы – шамамен 5 мыңдай әскери және азаматтық қызметкерлер құрамынан тұратын әуе базасы.

Әкімшілік қызметкер ретінде Адамс адам ресурстары жөніндегі аға офицер және база командирінің адам ресурстары мәселелері бойынша бас кеңесшісі міндетін атқарды. Адамс пен оның 135 азаматтық және әскери қызметкерден тұратын штабы кадрлар мәселесі, тамақтану, демалу, отбасын қолдау және медициналық қызмет көрсетуге жауапты болды. Сонымен қоса, подполковник Адамс базаның еңбек қатынастары комитеті төрағасы болып тағайындалды.

Қырғиқабақ соғыс соңында жарияланған бейбітшілік дивидендінің бөлігі ретінде үкімет қорғанысқа бөлінетін бюджетті қысқартуды ұйғарды. Адамс әкімшілік бөлімше командирі қызметіне кіріскеннен кейін небәрі алты ай өткен соң, ақпанда федералдық үкімет әскерилер санының едәуір азайтылып, көптеген базаның жабылатынын мәлімдеді. X базасы әуе базасы ретінде жабылып, АҚШ-тың құрлық әскеріне қосылуға тиіс болды. Жабылу процесі бір жылдың ішінде жүргізіліп, екі жылдан соң құрлық әскерінің келуіне орай база дайын тұруы керек еді. Қысқарту бағдарламасы аясында федералдық үкімет азаматтық және әскери қызметкерлер құрамына арналған ерікті түрде зейнетке шығу бағдарламаларын

әзірледі. Зейнетке шыққысы келгендер 1 сәуірге дейін шешім қабылдауы қажет-тін.

Әуе базасын қайта жабдықтау туралы бұйрық мыналардай еді:

- База өзінің қалыпты жұмысын алты ай бойы жалғастыра береді.
- Эскадрильялар (оның ішінде ұшақ экипаждары, құрал-жабдықтар және 1 000 адамнан тұратын отбасылар бар) жаңа базаға көшіп, 1 тамызға дейін қатарға қосылуы керек.
- Базада қалған қызметкерлер құрамы (азаматтық және әскери қызметкерлер) 30 пайызға қысқартылуға тиіс.
- База қызметкерлерге операциялық миссиялар тапсыруды жалғастыра беруі қажет.
- Қызметкерлер құрамын қысқарту федералдық үкіметтің ерікті зейнетке шығу бағдарламаларына сай орындалуы шарт.
- Екі жыл ішінде келеді деп күткен 2 мың жаңа сарбазды қабылдау үшін базада қосымша құрылыс салынып бітуге тиіс.

Адамсқа базаның әлі де берілген операциялық міндеттерді орындауын қамтамасыз ете отырып, бүкіл базаның бекітілген кадрлық иерархиясына сәйкес келетін адам ресурстары жоспарын әзірлеу тапсырылды. Мұндай күрделі тапсырмамен бетпе-бет келген Адамс базаның қайта құрылуына қатысты барлық тиісті бұйрықты мұқият шолып, ерте зейнеткерлік бағдарламасының бүкіл ережесімен танысып шықты. Басқа базалық бөлімшелердің басшыларымен бірқатар бастапқы кездесуден кейін ол бекітілген уақытта орындауға болатын жоспарды жайып салды. Дәл сол уақытта ол қол астындағы қызметкерлерінің арасында міндетті қысқартуды өз бөлімшесінде қалай іске асыруға болатыны туралы мәселе көтерді.

Ерте зейнеткерлік бағдарламасының жоспарлы көрсеткіштерін қарастырғаннан кейін, ұйғарымды цифрлардың қолжетімсіздігі белгілі болды. Ерте зейнеткерлікке шығуға өтінім білдіргендердің бәріне рұқсат бере салу амал ретінде қарастырылмады, өйткені мұның соңы бүтін база учаскелерінің жойылуына алып келер еді. Жұмыс орнын көбірек қысқарту, сондай-ақ кімнің қалып, кімнің кететіні жөнінде таңдау жасау қажет болды. Адамс қай бөлімдердің қосымша қысқарту ауыртпалығын арқалайтынын анықтау барысында жиналыс кезінде қызметкерлер тарапынан қатаң қарсылықты байқады.

Адамс қол астындағы қызметкерлермен сөйлеспес бұрын бөлімше туралы өзінше тәуелсіз талдау жасады. Алынған мәліметтерді мұқият сараптай келе, ол бөлімдерді қысқартуды тапсырды. Нақтырақ айтқанда, база аумағындағы үйлер, бір адамдық тұрғын жайлар, отбасылық қызмет көрсету және демалу секцияларындағы қызметкерлер нысанаға ілікті. Сондай-ақ ол бөлімдердегі әскери қызметтердің 10 пайызын қысқартуды да бұйырды.

Штатты қысқарту бойынша міндетті орындаған соң, подполковник Адамсқа федералдық үкіметтің ерте зейнеткерлікке шыққысы келген барлық қызметкерлер өтінімін қабылдайтыны хабарланды. Бұл күтпеген шешім болған еді. Іске асырылған қысқартуларды да есепке алсақ, осынау қадам басты салалардағы ресурстардың тапшылығына алып келді. Бұл жоспар орындалғаннан кейінгі бірнеше аптаның ішінде база командиріне азаматтық және әскери қызметкерлерден жоспардың жүзеге асырылуына қатысты шағымдар түсті.

Күйзеліске ұшырап, түңілгендер мен наразы халық саны күрт өсті. Көшуге тырысқан отбасылар қолдау көрсету қызметтерінің қысқарғанын немесе мүлде жоқ екенін байқады. Ауыспалы кезең штабының мүшелері кешкілік және демалыс күндері де жұмыс істеуге мәжбүр болды. Отбасыларға қолдау көрсететін қызметтерде бос орын қалмай, қосымша көмек сұрап жатты.

База көлеміндегі, онымен қоса, өз бөлімшесіндегі әртүрлі мәселені шешемін деп көп уақытын шығындағанына қарамастан, Адамс қиындықтарға мойымауға тырысты. «Жығылған үстіне жұдырық» дегендей, база өзінің операциялық міндеттерін орындауда да кедергілерге ұшырап, өмірлік маңызды бөлімдер қызметкерлерге аса зәрулік сезінді. База командирі осы жағдайдың бәріне жауап алғысы келді. Қысымды сезгенде, Адамс өз жоспарының барлық мақсат пен мерзімге, сондай-ақ ерте зейнеткерлік бағдарламаларының бүкіл қағидасына сай орындалғанын айтты. «Бәлкім, солай шығар», – деді база командирі, – бірақ сен көрініске кеңірек көз салуды ұмыттың».

Сұрақтар:

1. Машықтар моделіне сүйене отырып, сіз подполковник Джон Адамстың база әкімшілігі қызметіне қатысты міндеттерді орындау қабілетін қалай бағалар едіңіз?
2. Адамстың базаның қайта құрылуына байланысты бетпе-бет келген қосымша міндеттерді орындау қабілетіне қандай баға бере аласыз?
3. Сіз оған көшбасшылығын қалай жақсартатыны жөнінде кеңес берсеңіз, не айтар едіңіз?

3.3-КЕЙС

Эндидің «мәзірі»

Энди Гарафалло – Орта Батыстың ірі қаласы жанындағы жүгері алқабында орналасқан италиялық мейрамхананың қожайыны. Мейрамхананың төргі қабырғасынан венециялық каналдардың күрделі кескінін (фреска) көруге болады. Қарама-қарсы қабырғада, тұп-тура төбенің астында гондола ілулі тұр. Келесі бір қабырғаның бойын жағалай құтыларға нағыз лимон ағаштары отырғызылған. «Менің ата-бабаларым Сицилиядан», – дейді Энди. – Атамның осындай ағаштарда өсіп тұрған лимоннан дәм тататыны есімде».

Энди мейрамхана жайындағы өз ұстанымына өте сенімді және солай болуы керек те, өйткені бұл орын 25 жылдық мерейтойын тойламақшы. «Мен не істегім келетініне кәміл сенімдімін. Жұртшылықты тартуға қисынсыз әрекеттер жасамаймын. Олар мұнда тамаша тағам түрлері әзірленетіні үшін келеді. Клиенттер сондай-ақ өздерімен қандай да бір байланысы бар адамды қолдағысы келеді. Менің ұстанымым – осы. Оған алып-қосар ештеңе жоқ». Өзге мейрамханалар ісі жүрмегенімен, Энди табыстың кілтін тапқан сияқты.

Ол осы мейрамхананы ашқалы бері мұнда бірқатар менеджер жұмыс істеп кетті. Қазір үш менеджер бар: Келли, Дэниелл және Патрик. Келли – асханада (тамақ дайындау) шыншыл және сенімді адам ретінде танылған менеджер. Ол өз жұмысын ұнатады, әрі тындырымды тірлік атқарады, тапсырыс қабылдауда да, оны әзірлеуде де епті. Эндиге Келлидің мұнысы шынымен ұнайды, алайда оған сатушылармен, жеткізушілермен және даяшылармен тіл табыса алмайтыны үшін ренжиді.

Мейрамхананың тағы бір қызметкері Дэниелл – Эндимен ең ұзақ уақыт, яғни алты жыл бойы әріптес болып келе жатқан келіншек. Дэниелл Гарафаллода жұмыс істегенді ұнатады: ол бұл жерді жан-тәнімен сүйеді. Дэниелл Эндидің тұтынушыларды алдыңғы орынға қоятын ұстанымына толықтай сенім артады. Эндидің айтуынша, Дэниелл тұтынушылардың не қалайтынын олардан сұрамастан-ақ дөп басатын қасиетке ие. Алайда Энди оның қонақжай болғанмен, есепке келгенде олақтау екенін байқайды. Дэниелл істің бұл жағын мүлде түсінбейтін секілді.

Эндимен төрт жылдан бері әріптес болып келе жатқан Патрик әдетте мейрамхана залында қызмет көрсетеді, бірақ асүйде де жұмыс істей алады. Ол жұмыс этикасын қатаң сақтап, есеп жағын да шемішкеше шаққанмен, адамдармен араласуы нашар. Неге екені белгісіз, Патрик клиенттерге немқұрайдылық танытып, салқын сөйлеседі. Онымен қоса, Патрик проблеманы шешуге келгенде «не өгізді өлтіретін, не арбаны сындыратын» көзқарасты ұстануға бейім. Соның кесірінен өзі бір емес, бірнеше мәрте опық жеді. Энди Патриктің бәрін жеңіл қабылдауды үйренгенін

қалайды. «Ол жақсы менеджер-ау, алайда кейбір дүниелердің аса маңызы жоқ екенін түсінуі керек», – дейді Энди.

Эндидің өз менеджерлеріне деген көзқарасы ұстаз бен тәлімгердікі тәрізді. Ол әрқашан олардың жетіле түсуіне қол ұшын беруге тырысады. Оларды мейрамхана ісінің әр қырына үйретуді өзінің бір міндеті санайды. Энди өз менеджерлерінің бұл істі тастап, басқа жерден жұмыс тапқанда «үздік ойыншы» болғанын қалайды. Адамдардың қабілеті жеткенше дамуына жәрдем беру – бұл Эндидің қол астындағы қызметкерлеріне қатысты мақсаты.

Энди күніне 12 сағат жұмыс істесе де, есеп-қисапқа аса бас ауыртпайды. Құлық жасап, бір кезде бағаны өсіріп немесе екінші жағдайда сапаны кеміту арқылы өз табысын арттыруды ойламайды. Ол былай дейді: «Бірде кешкісін маған бір кісі қоңырау соғып, топпен келгісі келетіндерін айтып, өздерімен бірге торт әкелуге рұқсат бар-жоғын сұрады. Мен бір шартпен келістім. Маған – торттан бір тілім! Әлгі адамдар келіп, біраз ақшасын жұмсады. Сол кезде олар, негізінде, басқа мейрамханаға барғылары келгенін, алайда онда өздерімен бірге торт әкелуге рұқсат бермегенін айтты». Энди өз ұстанымының дұрыс екеніне бек сенімді. «Сіз өзгелердің көңілінен шығу арқылы бизнесіңізді жүргізесіз». Басқалармен салыстырғанда, бұл мейрамхананың ісі жап-жақсы жүріп жатыр. Өзге мейрамханалардың кірісі 5–7 пайыз көлемінде болса, Эндидің италиялық мейрамханасы жыл сайын 30 пайыздай пайда көреді.

Сұрақтар:

1. Эндидің мейрамхана ісіндегі жетістігіне не арқау болды?
2. Машықтарға негізделген көзқарас бойынша, сіз үш менеджер – Келлиді, Дэниелл мен Патрикті қалай сипаттар едіңіз? Олардың әрқайсысы өз машығын жақсарту үшін не істеуі керек?
3. Эндидің білігін қалай сипаттар едіңіз? Эндидің көшбасшылығына қарап, «табысты болу үшін адам бойында үш машықтың түгел болуы міндетті емес» деген ой туа ма?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Адамның көшбасшылық машықтарын бағалайтын сауалнамалар көп. Интернетті ақтара бастасаң, осындай сауалнамалардың түр-түрі табылады. Олардың барлығына жуығы адамға өз бойындағы көшбасшылық қабілеттерді сезіндіру үшін оқыту және дамыту бағдарламаларын пайдалану мақсатында әзірленген. Сұрау салу жылдар бойы адамға өзінің көшбасшылық стилін түсініп, дамытуына жәрдемдесу үшін қолданылса, ал сауалнамалар әдетте зерттеулер үшін пайдаланылмайды, өйткені олардың деректілігі мен салмақтылығы әлі тексерілген жоқ. Соған қарамастан, олар өзіндік көмек құралдары ретінде пайдалы, себебі олар адамға өзінің көшбасшылық машықтары туралы нақты ақпарат береді.

Осы тарауда біз көшбасшылық машық түрлері туралы эмпирикалық еңбектерге негізделген кешенді машықтар моделін таныстырамыз. Осы еңбекте пайдаланылған сауалнамалар аса дәйекті және салмақты құралдар болғанмен, олар біздің осы кітаптағы көшбасшылық жайындағы әлдеқайда прагматикалық пікірталасымызға жарамсыз. Олар тым күрделі, әрі түйіні көп. Мысалы, Мамфорд, Заккаро, Хардинг және әріптестері (2000) ашық жауаптар мен өте күрделенген бағалау тәсілдері секілді шара қолданған. Олар модельдің дәйектілігі үшін өте маңызды болғанмен, өзін-өзі тексеруге арналған сауалнамалар ретінде әлсіздеу.

Алдағы бөлімде көшбасшылықтың қалай таразыланатынын және сіздің бойыңызда қандай машықтар болуы мүмкін екенін түсінуге көмектесетін машық инвентаризациясы берілген. Ондағы ұнайларыңыз сіздің бойыңыздағы жетекшілік білік жайында хабардар етеді. Сіз үш машық бойынша да мықты болуыңыз мүмкін немесе белгілі бір машықтарда басқаларға қарағанда мықтырақ екеніңізді байқатуыңыз ықтимал. Бұл сауалнама сіздің кәсіби машықтарыңыздың кескіні жөнінде ақпарат ұсынады. Сіз бір машық бойынша мықты, ал екіншісінде осалдау болсаңыз, бұл сізге болашақта қай тұсты жетілдіруіңіз керектігін анықтауға жәрдемдесуі мүмкін.

Машық инвентаризациясы

Нұсқаулық: Әр тармақты мұқият оқып шығыңыз. Ол сізді тұлға ретінде сипаттай ма, жоқ па? Ойланыңыз. Әр тармақтың оң жағындағы 1-ден 5-ке дейінгі цифрларды дөңгелектеу арқылы жауап беріңіз.

Ұпайлар:	1 = Шындыққа жанаспайды;	2 = Ара-тұра рас;	3 = Кейде рас;	4 = Шындық- қа жақын;	5 = Ақи- қат.
1.	Әр нәрсенің қалай жұмыс істейтінін егжей-тегжейлі зерттегенді ұна- тамын.				1 2 3 4 5
2.	Әдетте идеяларымды адамның қажеттілігіне қарай бейімдеу мен үшін оңай.				1 2 3 4 5
3.	Маған абстрактілі идеялармен жұмыс істеген ұнайды.				1 2 3 4 5
4.	Мені техникалық дүниелер қызықтырады.				1 2 3 4 5
5.	Өзгелерді түсіне білу – менің жұмысымның ең маңызды бөлігі.				1 2 3 4 5
6.	Маған тұтас көріністі көру қиын емес.				1 2 3 4 5
7.	Менің қолымнан келер дүниелердің бірі – барлығын тиісті деңгейде іске асыруда ептімін.				1 2 3 4 5
8.	Менің басты міндетім – қолайлы коммуникациялық климат қалып- тастыру.				1 2 3 4 5
9.	Мені кешенді ұйымдық проблемалар ойландырады.				1 2 3 4 5
10.	Алғышарттарға сүйеніп, бланкілерді толтыру маған оңай.				1 2 3 4 5
11.	Ұйымның әлеуметтік құрылымын түсіну мен үшін маңызды.				1 2 3 4 5
12.	Мен өз ұйымымның даму стратегиясын ыждағаттылықпен жасай алушы едім.				1 2 3 4 5
13.	Маған жүктелген тапсырмаларды тиянақты атқарамын.				1 2 3 4 5
14.	Барлық тарапты жұмысқа жұмылдыру – мен жақсы көретін міндет.				1 2 3 4 5
15.	Миссия әзірлеу – игілікті іс.				1 2 3 4 5
16.	Менен талап етілетін негізгі дүниелерді қалай жасауды білемін.				1 2 3 4 5
17.	Менің шешімім өзгелердің өміріне қалай әсер етері мені алаңдатады.				1 2 3 4 5
18.	Ұйымдық құндылықтар мен философия жайында ойланғанды жақсы көремін.				1 2 3 4 5

Бағалау

Машықтар инвентаризациясы техникалық, адами және тұжырымдау сияқты үш негізгі көшбасшылық машықты таразылауға арналған. Мына әрекеттерді орындап, өз көрсеткіштеріңізді анықтаңыз. Әуелі 1, 4, 7, 10, 13 және 16-тармақтар бойынша берген жауаптарыңызды қосыңыз. Бұл техникалық машық бойынша ұпайыңыз. Екінші, 2, 5, 8, 11, 14 және 17-тармақтар бойынша берген жауаптарыңызды қосыңыз. Бұл адами машық бойынша ұпайыңыз. Үшінші, 3, 6, 9, 12, 15 және 18-тармақтар бойынша берген жауаптарыңызды қосыңыз. Бұл тұжырымдау машығы бойынша ұпайыңыз.

Барлық ұпай: Техникалық машық _____ Адами машық _____ Тұжырымдау машығы _____

Бағалау интерпретациясы

Жоғары деңгей – 23-30.

Орташа деңгей – 14-22.

Төмен деңгей – 6-13.

Машықтар инвентаризациясында алған ұпайларыңыз сіздің үш саладағы көшбасшылық машықтарыңыз жөнінде ақпарат береді. Ұпайларыңыз арасындағы айырмашылықты салыстыра отырып, өзіңіздің көшбасшылықтағы күшті және осал тұстарыңызды анықтай аласыз. Сондай-ақ әлгі ұпайларыңыз сіз лайық болуыңыз мүмкін менеджмент деңгейін де білдіреді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Машықтар ұстанымы – көшбасшының білік түрлеріне назар аударатын, көшбасшыға негізделген көзқарас. Ол Кацтың (1955) *үш машық ұстанымы* жөніндегі ертеректегі еңбегі мен *көшбасшылықтың кешенді машықтар моделінің* туындауына бастамашы болған Мамфорд және оның әріптестерінің (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000) таяудағы жұмысында өте жақсы берілген.

Үш машыққа негізделген ұстаным бойынша тиімді көшбасшылық үш негізгі тұлғалық машыққа байланысты болады: техникалық, адами және тұжырымдау. Бұлардың үшеуі де көшбасшы үшін маңызды болғанмен, әр машықтың маңызы әр менеджмент деңгейінде әртүрлі. Менеджменттің төмен деңгейлерінде ең маңыздысы – техникалық және адами машықтар. Орта буындағы басшылар үшін үш машық та бірдей маңызды. Ал жоғары менеджмент деңгейлерінде тұжырымдау мен адами машықтар ең маңыздысы саналады да, техникалық машықтың мәні кеми түседі. Көшбасшының машықтары мен басқару деңгейі бір-бірімен сәйкес келген жағдайда оның еңбегі әлдеқайда жемісті болады.

1990 жылдары тиімді көшбасшылыққа алып келетін қабілеттерді (білім мен машық түрлері) түсіндіру үшін машықтар моделі әзірленді. Кацтың парадигмасынан әлдеқайда күрделірек бұл модель тиімді көшбасшы жұмысының бес компонентін анықтады: білік, тұлғалық атрибуттар, көшбасшылық нәтижелері, мансаптық тәжірибе және ортаның ықпалы. Аталған модельдің негізін құрайтын біліктердің қатарына проблеманы шешу машығы, әлеуметтік пайымдау машығы және білім кіреді. Бұл біліктер көшбасшының тұлғалық атрибуттарына тікелей байланысты, оларға көшбасшының жалпы когнитивтік қабілеті, кристалданған когнитивтік қабілеті, мотивациясы және тұлғасы жатады. Сондай-ақ көшбасшының білігіне оның мансаптық тәжірибесі мен орта ықпалы да әсер етеді. Модельге сүйенсек, проблеманы тиімді шешу мен өнімділікті көшбасшының негізгі біліктерімен түсіндіре аламыз және бұл біліктер, өз кезегінде, көшбасшының атрибуттарына, тәжірибесіне және ортаға тәуелді болады.

Көшбасшылықты машықтар тұрғысынан тұжырымдаудың бірнеше күшті жағы бар. Біріншіден, бұл – көшбасшы қабілеттерінің маңызын назарға алатын, жетекшіге негізделген модель; ол үйренген машықтарды тиімді көшбасшылықтың нақ ортасына қояды. Екіншіден, машықтар тәсілі көшбасшылықты кез келген адамға қолжетімді болатындай деңгейде сипаттайды. Машық – біздің бәріміз дамытуды және жетілдіруді үйрене алатын білік. Үшіншіден, машықтар тәсілі тиімді көшбасшылыққа қалай қол жеткізуге болатынын түсіндіретін күрделі картаны алдымызға жайып салады. Осы модельге сүйене отырып, зерттеушілер көшбасшылық процесін зерт-

теудің кешенді жоспарын дайындай алады. Тағы бір айта кетерлігі – бұл ұстаным көшбасшылыққа үйрету және оны дамыту бағдарламаларына арналған құрылыммен қамтамасыз етеді, оған проблеманы тиімді жолмен шешу, конфликтіні шешу, тыңдай білу және командамен жұмыс кіреді.

Тәсілдің оң қырларымен қатар, теріс қырлары да бар. Біріншіден, оның ауқымы (мәселен, конфликтіні басқару, сыни ойлау, мотивация теориясы және тұлға теориясын қамту арқылы) көшбасшылық шекарасынан асып кететін тәрізді. Екіншіден, оның болжамдық маңызы аз. Ол көшбасшы бойындағы біліктің тиімді көшбасшылыққа қалай апаратынын түсіндірмейді.

Үшіншіден, машықтар моделі тұлғалық ерекшеліктер ұстанымы болып саналмайтыны айтылады; дегенмен когнитивтік қабілеттер, мотивация және тұлға секілді ерекшеліктер аталған модельде үлкен рөл атқарады. Бұдан бөлек, машықтар моделі жалпы қолданысқа келгенде әлсіздеу, өйткені ол әскери қызметкерлерге қатысты мәліметтерді ғана пайдаланып әзірленген. Ол шағын және үлкен ұйымдар мен кәсіпорындар секілді халықтың басқа топтары арасында тексерістен (тестілеу) өтпейінше, оның басты қағидаларына күмәнмен қарау керек.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Bass, B. M. (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Gasiosek, J., & Ebesu Hubbard, A. (2017). Perspectives on perspective-taking in communication research. *Review of Communication*, 17(2), 87-105.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kerns, C.D. (2015). Motivations to lead: A core leadership dimension. *Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 9-23.
- Mumford, M.D., & Connelly, M. S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *The Leadership Quarterly*, 2, 289-315.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., Robledo, I. C., Peterson, D. R., Day, E. A., Hougen, D. F., & Barrett, J. D. (2012). Mental models and creative problem-solving: The relationship of objective and subjective model attributes. *Creativity Research Journal*, 24(4), 311-330.
- Mumford, M.D., Todd, E.M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18, 154-166.
- Rose, D. M., & Gordon, R. (2015). Age-related cognitive changes and distributed leadership. *The Journal of Management Development*, 34(3), 330-339.
- Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 5-9.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K.K., & Mumford, M. D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2, 317-331.
- Zaccaro, S. J., Mumford, M.D., Connelly, M. S., Marks, M. A., & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.

Мінез-құлыққа негізделген ұстаным

СИПАТТАМАСЫ

Мінез-құлық ұстанымы көшбасшының болмыс-бітіміне көңіл бөледі. Көшбасшының тұлғалық қасиеттеріне негізделетін тұлғалық қасиеттер (2-тарау) және көшбасшының қабілетіне баса назар аударатын машықтар ұстанымынан (3-тарау) мұның айырмашылығы осында. Мінез-құлық ұстанымы көшбасшының не істейтіні мен қалай әрекет ететініне ғана үңіледі. Көшбасшылықты зерттеуді көшбасшының мінез-құлқына қарай ойыстыруда осы ұстаным зерттеу көлемін көшбасшының әртүрлі ситуацияда өз ізбасарларына қатысты әрекетін қамтитындай деңгейде ауқымдандырды.

Бұл ұстанымды зерттеушілер көшбасшылықтың екі жалпылама мінез-құлықтан – *міндетті орындаудағы мінез-құлық* пен *қарым-қатынастағы мінез-құлықтан* тұратынын анықтады. Міндетті орындаудағы мінез-құлық мақсатты бағындыруды жеңілдетеді: Ол топ мүшелерінің өз мақсаттарына жетуіне жәрдем береді. Қарым-қатынастағы мінез-құлық ізбасарлардың өз-өзіне, бір-біріне және олардың тап болған жағдайға қатысты жайлы сезінуіне көмектеседі. Мінез-құлық ұстанымының басты мақсаты – ізбасарлардың өз мақсаттарына жетуіне ықпал етуде көшбасшының осы екі мінез-құлық түрін қалай үйлестіретінін түсіндіру.

Бұл ұстанымға тереңірек бойлау үшін көптеген зерттеу жүргізілді. Кейбір бастапқы зерттеулер 1940 жылдардың соңында Огайо штаты университетінде жасалды; олар көшбасшылықты зерттеуде тұлғалық қасиеттерден басқа жайттарды да қарастырудың маңызын мәлімдеген Стогдиллдің (1948) еңбегіндегі нәтижелерге негізделді. Шамамен сол уақыттары Мичиган университетіндегі басқа бір зерттеушілер тобы көшбасшылықтың шағын топтарда қалай іске асатынын зерделейтін зерттеулер ұйымдастырып жатқан

еді. Зерттеу жұмыстарының үшінші желісін 1960 жылдардың басында Блейк пен Мутон бастады; онда менеджерлердің міндет пен қарым-қатынасқа қатысты мінез-құлықты ұйымдық ортада қалай пайдаланғаны зерттелді.

Мінез-құлық ұстанымы санатына бірқатар зерттеуді жатқызуға болғанмен, Огайо штатындағы, Мичигандағы, сондай-ақ Блейк пен Мутон жүргізген (1964, 1978, 1985) зерттеулерде осы ұстанымның идеялары елеулі деңгейде көрініс тапқан. Осы еңбектерге жақынырақ зер сала отырып, біз мінез-құлық ұстанымының негіздері мен салдарлары жайындағы айқын түсінікке ие бола аламыз.

Огайо штатындағы зерттеулер

Огайо штатындағы бір топ зерттеуші көшбасшылықты тұлғалық қасиеттер ретінде зерттеудің жемісті боларына күмәнданып, адамдардың топты немесе ұйымды басқарғанда қалай *әрекет ететініне* талдау жасауды ұйғарды. Талдау ізбасарлардың өз көшбасшысы туралы сауалнама толтыруы арқылы жүргізілді. Онда ізбасарлар өз көшбасшысының белгілі бір мінез-құлықты неше рет көрсеткенін белгілеуге тиіс болды.

Зерттеу барысында қолданылған бастапқы сауалнама көшбасшы мінез-құлқының әртүрлі аспектісін сипаттайтын 1800-ден аса тармақтан тұрды. Осынау ұзын тізімнен 150 сұрақты қамтыған сауалнама әзірленді; ол «Көшбасшының мінез-құлқын сипаттау сауалнамасы» (Leader Behavior Description Questionnaire [LBDQ]) деп аталды (LBDQ; Hemphill & Coons, 1957). LBDQ білім беру, әскери және өндіріс секторларында жұмыс істейтін жүздеген адамға берілді, нәтижесінде белгілі бір мінез-құлықтардың көшбасшыға тән екені белгілі болды. Алты жылдан соң Стогдилл (1963) LBDQ-дің қысқартылған нұсқасын жариялады. LBDQ-XII деп аталатын жаңа форма көшбасшылықты зерттеуде ең көп қолданылатын құралға айналды. LBDQ-ға ұқсайтын бұл сауалнама кейінірек осы тарауда беріледі, оны өзіңіздің көшбасшылық мінез-құлқыңызды бағалауға пайдалана аласыз.

Зерттеушілер ізбасарлардың сауалнамадағы жауаптары көбіне екі мінез-құлық айналасына топталғанын аңғарды: олар – *қызметтерді құрылымдау* мен *ілтупат* (Stogdill, 1974). Қызметтерді құрылымдау мінез-құлқы – жұмысты ұйымдастыру, жұмыс контексін жүйелеу, әр рөлге тән жауапкершіліктерді анықтау және жұмыс әрекетін жоспарлау секілді істерді қамтитын міндетке негізделген мінез-құлық. Ілтупат таныту – көшбасшы мен ізбасарлар арасындағы серіктестік, құрмет, сенім және іштартуды қалыптастыруды қамтитын қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлық.

«LBDQ-XII» анықтаған екі мінез-құлық түрі мінез-құлық ұстанымының негізгі өзегі саналады және олар көшбасшының әрекетінде басты рөлге ие: Көшбасшы ізбасарлар үшін құрылым әзірлеп беріп, ізбасарлар, өз

кезегінде, оны одан әрі дамытады. Огайо штатында жүргізілген зерттеулерде осы екі мінез-құлық әртүрлі әрі өзара тәуелсіз болып қарастырылды. Олар бір континуумның екі нүктесі емес, екі түрлі континуум ретінде есептелді. Мәселен, көшбасшы қызметті құрылымдауда – мықты, ал міндетке қатысты мінез-құлық танытуда мықты не нашар болуы мүмкін. Тура солай, көшбасшы құрылымдауда – нашар, ал ілтипат көрсетуде нашар не мықты болуы ықтимал. Көшбасшының бір мінез-құлық таныту деңгейі оның екінші мінез-құлықты таныту деңгейіне қатысты емес.

Көшбасшылық мінез-құлықтың қайсысы белгілі бір ситуацияда ең тиімді екенін анықтау үшін біршама зерттеу жасалды. Кейбір контекстерде жоғары деңгейде ілтипат көрсету ең тиімді жол екені анықталса, енді бір ситуацияларда қызметті құрылымдаудағы шеберлік ең тиімді саналды. Кей зерттеулерде екі мінез-құлық бойынша да озық тұру көшбасшылықтың ең жақсы формасы екені тұжырымдалды. Көшбасшы өз бойында осы екі мінез-құлықты қалай оңтайлы үйлестіретінін анықтау – мінез-құлық тәсілі маңайындағы зерттеушілердің басты міндеті. 6-тарауда талқыланатын «бағыт-мақсат» ұстанымы көшбасшының ілтипат таныту мен қызметтерді құрылымдауды өз бойына қалай біріктіруі керектігін түсіндіретін көшбасшылық теориясының мысалын көрсетеді.

Мичиган университетіндегі зерттеулер

Огайо штатындағы зерттеушілер LBDQ әзірлеп жатқан тұста Мичиган университетіндегі зерттеушілер де көшбасшылық мінез-құлықты талдап жатқан-ды: олар көшбасшы мінез-құлқының шағын топтар өнімділігі ықпалына ерекше көңіл бөлді (Cartwright & Zander, 1970; Katz & Kahn, 1951; Likert, 1961, 1967).

Мичигандағы зерттеу бағдарламасы көшбасшылық мінез-құлықтың екі түрін анықтады: оның бірі – *қызметкерлерге*, ал екіншісі *өндіріске бағдарлану* еді. Қызметкерлерге бағдарлану дегеніміз – ізбасарларға қатысты мықты адами қарым-қатынасқа негізделген көзқарасты ұстанатын көшбасшылардың мінез-құлқы. Олар жұмысшыларға адам ретінде қызығушылық танытып, олардың дара қасиетін бағалайды, әрі олардың жеке қажеттіліктеріне ерекше көңіл аударады (Bowers & Seashore, 1966). Бұл Огайо штатында жүргізілген зерттеулерде «ілтипат көрсету» ретінде анықталған мінез-құлық жиынтығына өте ұқсас.

Ал өндіріске бағдарлану жұмыстың техникалық және өндірістік қырларына үңілетін көшбасшылық мінез-құлықтардан тұрады. Бұл бағдар тұрғысынан жұмысшылар жұмысты орындау құралы ретінде қарастырылады (Bowers & Seashore, 1966). Өндіріске бағдарлануды Огайо штатында жүргізілген зерттеулерде анықталған қызметті құрылымдаумен салыстыруға болады.

Огайо штатындағы әріптестерінен айырмашылығы – мичигандық зерттеушілер өздерінің бастапқы зерттеулерінде қызметкерлер мен өндіріске бағдарлануды бір континуумның қарама-қайшы тұсы ретінде тұжырымдаған болатын. Бұл өндіріске бағдарланған көшбасшылардың қызметкерлерге бағдарлануда нашар, ал қызметкерлерге бағдарланғандардың өндіріске бағдарлануда нашар болғанын көрсетеді. Алайда көбірек зерттеу жүргізілген соң, зерттеушілер огайолық зерттеулердегі екі тұжырымды да, сондай-ақ көшбасшылықтың екі тәуелсіз бағдарын да қайта қарастырды (Kahn, 1956). Аталған екі мінез-құлық өзара тәуелсіз бағдар ретінде қарастырылғанда, көшбасшы бір уақытта өндіріске де, қызметкерлерге де бағдарлануға қабілетті болып саналады.

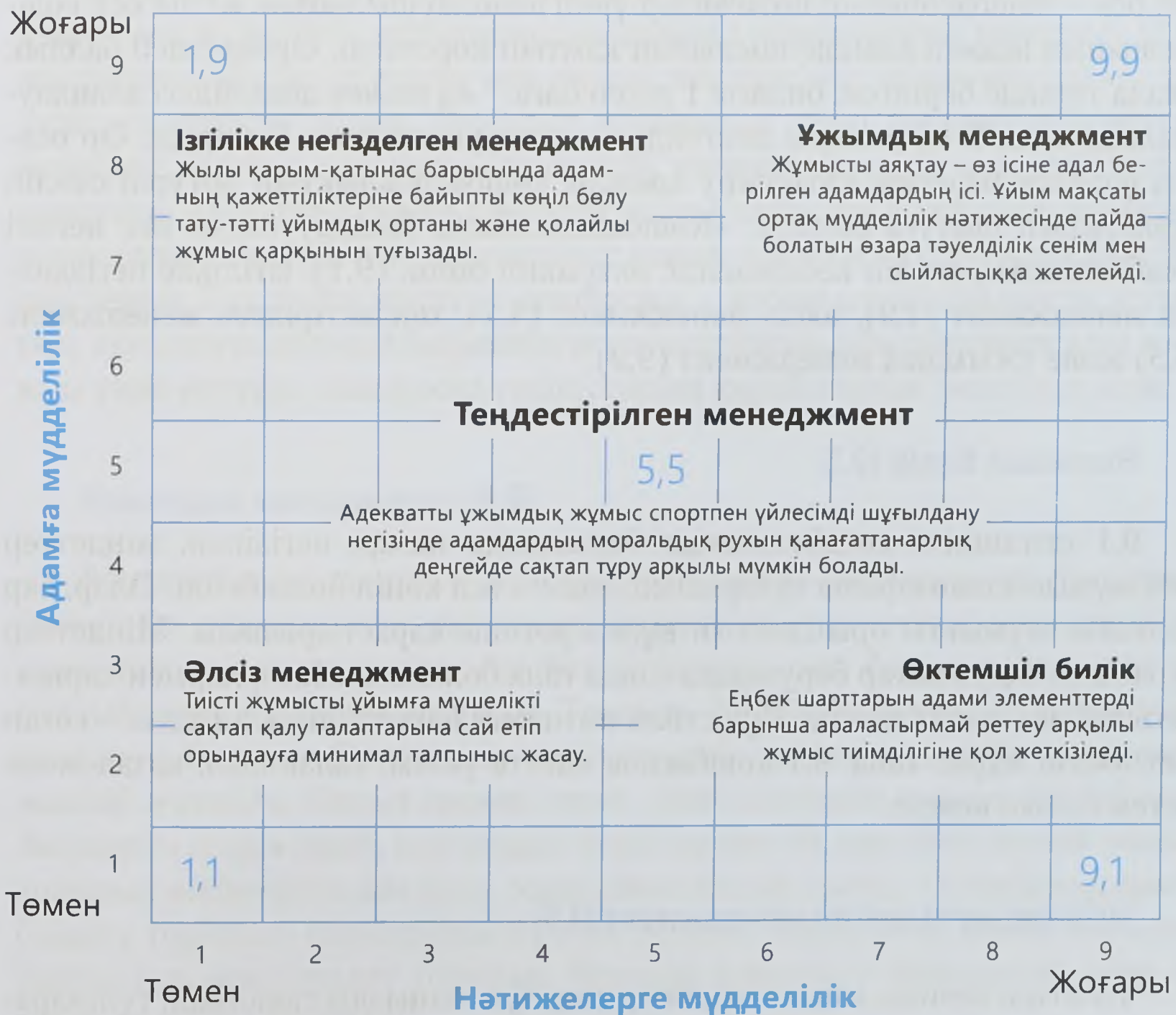
1950–1960 жылдары Огайо штаты мен Мичиган университетінің зерттеушілері көшбасшының міндет пен қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлықтарының ізбасарлар разылығы мен өнімділігіне ықпалын арттыратындай деңгейде осы мінез-құлықтарды өз бойында қалай дәл үйлестіре алатынын анықтау үшін біршама зерттеу жүргізді. Негізі, зерттеушілер кез келген ситуациядағы көшбасшылық әсерлілігін түсіндіріп беретін әмбебап теорияны іздеген-ді. Әдебиеттердің мұндай ауқымды көлемінен туындаған нәтижелер өзара қарама-қайшы әрі бұлыңғыр болды (Yukl, 2003). Кейбір нәтижелер көшбасшының барлық ситуацияда міндетке де, қарым-қатынасқа да жоғары деңгейде бағдарлануының маңызын меңзегенмен (Misumi, 1985), олардың көбі нанымды уәж келтіре алмады.

Блейк пен Мутонның «Басқаруды (көшбасшылықты) бағалау торы»

Басқарушылық мінез-құлықтың ең танымал моделі «Басқаруды бағалау торы» алғаш рет 1960 жылдардың басында пайда болып, кейін бірнеше мәрте нақтыланып, қайта қаралды (Blake & McCanse, 1991; Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985). Ол – ұйымдық оқытулар мен дамыту бағдарламаларында кеңінен қолданылып келе жатқан модель. «Басқаруды бағалау торы» (кейін «Көшбасшылықты бағалау торы» деп қайта аталды) ұйымдардың өз мақсатына жетуіне көшбасшының екі факторы – *өндіріске мүдделілік* пен *адамға мүдделілік* арқылы қалай көмектесетінін түсіндіру үшін әзірленді. Бұл факторлар модельде көшбасшылық бағдар түрлері ретінде сипатталғанмен, олар осы тарау бойы талқыланған міндет пен қарым-қатынасқа негізделген көшбасшылық мінез-құлыққа ерекше жақын.

Өндіріске мүдделілік көшбасшының ұйымдық міндеттерге қол жеткізуге қаншалықты мүдделілік танытатынына қатысты болады. Ол бірқатар іс-әрекетті, мәселен, саяси шешімдерге, жаңа өнімдер шығаруға, процесс мәселелеріне, жұмыс жүктемесіне, сондай-ақ сатылым көлеміне көңіл

4.1-сызба. Көшбасшылықты бағалау торы



ДЕРЕККӨЗ: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from *Leadership Dilemmas–Grid Solutions*, by Robert R. Blake and Anne Adams McCaule. (Formerly the *Managerial Grid* by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston, TX: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

бөлуді қамтиды. Өндіріске мүдделілік ұйымның өніміне қызметімен шектеліп қалмай, ұйым қол жеткізуге ұмтылатын кез келген дүниеге қатысты болуы мүмкін (Blake & Mouton, 1964).

Ал адамға мүдделілік көшбасшының ұйым мақсаттарына жетуге тырысатын адамдардың қамын қаншалықты ойлайтынын білдіреді. Бұған ұйым ішіндегі адалдық пен сенім, ізбасарлардың жеке бас қадір-қасиетін арттыру, жұмыс істеуге қолайлы жағдай жасау, әділетті жалақы құрылымын ұстану және түзу әлеуметтік қарым-қатынасты қолдау кіреді (Blake & Mouton, 1964).

«Көшбасшылықты (басқаруды) бағалау торы» өндіріске мүдделілік пен адамға мүдделілік өзара қиылысатын екі ось бар модельді біріктіреді. Көлденең ось – көшбасшының нәтижелер үшін алаңдаушылығын, ал тік ось көшбасшының адамға алаңдаушылығын қамтып көрсетеді. Әрбір ось 9 балдық шкала түрінде берілген, ондағы 1 деген баға – *ең төмен* деңгейдегі алаңдаушылықты, ал 9 *ең жоғары* деңгейдегі алаңдаушылықты білдіреді. Әр осьтегі ұпайларды өзара қиыстыру арқылы көшбасшылықтың әртүрлі стилін құрастырып шығуға болады. «Көшбасшылықты бағалау торы» бес негізгі көшбасшылық стилін кескіндейді: өктемшіл билік (9,1), ізгілікке негізделген менеджмент (1,9), әлсіз менеджмент (1,1), теңдестірілген менеджмент (5,5) және ұжымдық менеджмент (9,9).

Өктемшіл билік (9,1)

9,1 стиліндегі көшбасшылық барысында назар, негізінен, міндеттер мен жұмыс талаптарына аударылып, адамға аса көңіл бөлінбейді. Олар, бар болғаны, жұмысты орындайтын құрал ретінде қарастырылады. Міндеттер туралы нұсқаулықтар беру мақсатында ғана болмаса, ізбасарлармен қарым-қатынас аса ескерілмейді. Бұл стиль нәтижеге бағытталған, ал адам – соған жеткізетін құрал ғана. 9,1 көшбасшы әдетте үстем, талапшыл, қатал және өктем болып келеді.

Ізгілікке негізделген менеджмент (1,9)

1,9 стилі кезінде міндеттердің орындалуы маңызды саналмай, тұлғааралық қарым-қатынасқа жоғары деңгейде көңіл бөлінеді. 1,9 көшбасшылар өндіріс жағын ескерместен, адамның көзқарасы мен сезімін алғашқы орынға қояды, ізбасарларының жеке және әлеуметтік қажеттіліктері қанағаттандырылғанын қадағалайды. Олар жайдары, көмектесуге әзір, дем беруші және жанжалдан аулақ болу арқылы жылы жай-күй қалыптастыруға тырысады.

Әлсіз менеджмент (1,1)

1,1 стилі міндеттерге де, тұлғааралық қарым-қатынасқа да селқос қарайтын көшбасшыға тән. Көшбасшылардың бұл типі басшы секілді түр танытқанмен, атүсті әрі тұйық әрекет етеді. Мұндай көшбасшы әдетте ізбасарымен болар-болмас қана қарым-қатынас жасап, енжар, жалтақ, көнбіс және бойкүйез ретінде сипатталуы мүмкін.

Теңдестірілген менеджмент (5,5)

5,5 стилі міндеттерге де, сол міндеттерді орындайтын адамдарға да орта деңгейдегі мүдделілік танытатын ымырашыл көшбасшыны көрсетеді. Олар жұртшылық мүддесін ескеру мен жұмыс талаптарына көңіл бөлудің арасындағы теңдестікті табады. Олардың ымырашыл стилі біршама күш-жігерді өндіріске жұмсап, назардың бір бөлігін қызметкерлердің қажеттіліктеріне аударады. Тепе-теңдікке қол жеткізу үшін көшбасшы конфликтіден бойын аулақ салып, өндіріс пен тұлғааралық қарым-қатынасқа орта деңгейдегі маңыз береді. Бұл типке жататын көшбасшы – көбіне алтын аралықты ұстанатын, келіспеушіліктерді байыппен ретке келтіретін, компанияның алға жылжуы үшін әртүрлі көзқарасқа түсіністікпен қарай алатын рационал адам.

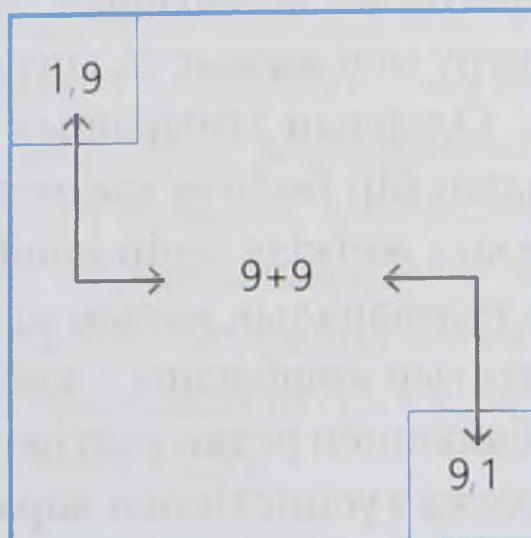
Ұжымдық менеджмент (9,9)

9,9 стилі міндеттерге де, тұлғааралық қарым-қатынасқа да баса көңіл бөледі. Ол ұйымға етене тартылып, жұмыла жұмыс істеуді насихаттайды, қызметкерлердің өз жұмысына белсенді араласып, беріле әрекет ету қажеттіліктерін қанағаттандырады. Төменде 9,9 көшбасшыны сипаттау үшін қолдануға болатын бірнеше тіркесті келтірдік: *қызметкерлердің қатысуына жағдай жасайды, батыл әрекет етеді, проблемаларды анықтайды, басымдықтарды айқын етеді, істі соңына дейін жеткізеді, күн ілгері келісіп-пішіліп қойылған пікірлерден ада және жұмыстан ләззат алады.* «Көшбасшылықты бағалау торында» сипатталған бұл бес негізгі стильге қоса, Блейк пен оның әріптестері осы бағалау торының бірқатар аспектісін біріктіретін тағы екі мінез-құлықты анықтады.

Патернализм/матернализм

Патернализм/матернализм ұғымы 1,9 және 9,1 стильдерінің екеуін де пайдаланып, бірақ оларды біріктірмейтін көшбасшыға қатысты айтылады (4.2-сызба). Ол – ізгі жолмен әрекет етіп, алайда оны мақсатқа жету үшін жасайтын «мейірбан диктатор». Шын мәнінде, патерналистік/матерналистік стиль адамды міндеттен жеке-дара бөліп қарастырады. Патерналист/матерналист көшбасшы әдетте өз ізбасарларына қатысты «әке» немесе «ана» есебінде сипатталады; ұйымды «отбасы» ретінде көреді; басты шешімдердің көбін өзі қабылдайды; және бейілділік пен бойсұнушылықты қолпаштап, бойсұнбаған жағдайда жазалайды.

4.2-сызба. Патернализм/матернализм



ДЕРЕККӨЗ: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from *Leadership Dilemmas–Grid Solutions*, by Robert R. Blake and Anne Adams McCaule. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston, TX: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

Опportunизм

Опportunизм ұғымы өзінің тұлғалық өрлеуі мақсатында бес негізгі стильдің кез келген комбинациясын пайдаланатын көшбасшыға қатысты айтылады (4.3-сызба). Опportunист көшбасшы бас пайдасы үшін өз мүддесін өзгелерден жоғары қою арқылы көшбасшылық мінез-құлқын әрқалай бейімдеп отырады. Көшбасшының өнімділігі де, күш-жігері де өзінің бас пайдасына қол жеткізуге бағытталған. Бұл көшбасшылық мінез-құлықты сипаттайтын ұғымдардың ішінде *мейірімсіздік, айлакерлік және мақсаткерлік* бар, алайда кейбіреулер мұндай типке жататын көшбасшылардың *бейімделгіш және стратег* болатындарын алға тартуы мүмкін.

Блейк пен Мутон (1985) адамның әдетте доминанттық стиль (мұны олар көп ситуацияда қолданады) мен резервтік стильді ұстанатынын айтады. Резервтік стиль – мақсатқа қол жеткізудің әдеттегі тәсілі жеміс бермегенде, қысылған көшбасшының қайта айналып келер нүктесі.

Қорыта айтқанда, «Көшбасшылықты бағалау торы» – екі негізгі көшбасшылық мінез-құлыққа, міндеттер мен қарым-қатынасқа иек артқан практикалық көшбасшылық моделінің мысалы. Ол Огайо штаты мен Мичиган университетінде жүргізілген зерттеулердегі идеялар және нәтижелермен тығыз байланысады. Ол әлемнің түкпір-түкпіріндегі ұйымдық даму консалтингтерінде қолданылады.

4.3-сызба. Оппортунизм



ДЕРЕККӨЗ: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from *Leadership Dilemmas—Grid Solutions*, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston, TX: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚҚА НЕГІЗДЕЛГЕН ҰСТАНЫМ ТУРАЛЫ

Осы кітапта талқыланатын басқа ұстанымдардан айырмашылығы – мінез-құлық ұстанымы ықпалды көшбасшылық мінез-құлықтың белгіленген нұсқаулықтарын ұсынатын нақтыланған теория болып саналмайды. Дұрысы, ол көшбасшылықты кеңірек тұрғыда – міндеттер мен қарым-қатынас аспектілері бар мінез-құлық ретінде бағалауды негіздейді. Бұл ұстаным көшбасшыға өзін қалай ұстау қажеттігін айтпайды, оның мінез-құлқындағы басты компоненттерді сипаттайды.

Мінез-құлық ұстанымы көшбасшының өзгелерге қатысты іс-әрекеттері міндеттер және қарым-қатынас деңгейінде жүзеге асатынын еске түсіреді. Кейбір ситуацияларда көшбасшы – міндеттердің орындалуын, ал енді бір жерлерде тығыз қарым-қатынасты бетке ұстауы керек. Дәл сол сияқты, кейбір ізбасарлар іске қатысты көп бағыт-бағдар беретін көшбасшыны қажет етсе, кейбіреулері қамқорлық пен қолдау көрсете алатын басшыларды ұнатады. Ал кей жағдайларда көшбасшы екі жағын да қатар алып жүруге тиіс (Casimir & Ng, 2010).

Мінез-құлық ұстанымының қалай жұмыс істейтінін төмендегі мысал түсіндіре алады. Оқудың алғашқы күні делік. Көз алдыңызға колледждегі екі сынып пен мүлде әртүрлі стильдерді ұстанатын екі профессорды

елестетіңіз. Профессор Смит сыныпқа келіп, өзін таныстырады, студенттерді түгендейді, силлабусты тексереді, бірінші тапсырманы түсіндіреді де, сыныпты босатып жібереді. Профессор Джонс сыныпқа келіп, өзін таныстырып, силлабусты үлестірген соң, студенттерге мамандықтары және сыныптан тыс айналысатын сүйікті істері жайында айтқызу арқылы олардың бір-бірімен жақынырақ танысуына көмектесуге тырысады. Екі профессордың көшбасшылық мінез-құлықтары мүлде өзгеше. Профессор Смиттің іс-әрекетінен міндеттерге негізделген мінез-құлықты, ал профессор Джонстың іс-әрекетінен қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлықты аңғаруға болады. Мінез-құлық ұстанымы профессорлардың мінез-құлқындағы айырмашылық туралы ақпараттандыруға мүмкіндік береді. Өздерінің көшбасшылық мінез-құлқына студенттердің қандай реакция танытқанына қарап, профессорлар алғашқы оқу күніндегі сабақ беру тәсілдерін өзгерткілері келуі мүмкін.

Жалпы алғанда, мінез-құлық ұстанымы көшбасшының мінез-құлқын жалпылама түрде бағалау құралдарын ұсынады. Ол көшбасшының өзгелерге ықпалы олар орындайтын міндеттер мен орнықтыратын қарым-қатынас арқылы жүзеге асатынын еске салады.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Мінез-құлық ұстанымы біздің көшбасшылық жайындағы түсінігімізге біршама оң үлесін қосады. Біріншіден, бұл ұстаным көшбасшылықты зерттеудегі жалпы назарды өзге арнаға ойыстырды. Бұған дейін зерттеушілер көшбасшылықты тұлғалық қасиеттер ретінде ғана қарастырып келген (2-тарауды қараңыз). Мінез-құлық ұстанымы көшбасшының мінез-құлқы мен олардың әртүрлі ситуацияда қандай әрекет етерін қамту арқылы көшбасшылықты зерттеу ауқымын кеңейтті. Ендігі уақытта көшбасшының тұлғалық сипаттарына ғана назар аударылып қоймай, олардың қандай және қалай әрекет етері де ескерілді.

Екіншіден, көшбасшылық мінез-құлық жөніндегі бірқатар зерттеу аталған ұстанымның негізгі қағидаларын мақұлдап, дәйектейді. Алғаш рет Огайо штаты университеті мен Мичиган университетінің зерттеушілері тұжырымдап, сипаттаған, кейіннен Блейк пен Мутонның (1964, 1978, 1985), Блейк пен Маккейннің (1991), Джадж, Пикколо және Илестің (2004), сондай-ақ Литтрелдің (2013) еңбектерінде жазылған мінез-құлық ұстанымын көшбасшылық процесі ұғымына қатысты орынды тәсілдеме ұсынатын көптеген зерттеу негіздейді. Огайо штатындағы зерттеулер барысында әзірленген LBDQ-XII ауқымды метаталдауын Джадж бен оның әріптестері (2004) жасады, олар барлық сұрау салу құралының көшбасшы жетістігі үшін елеулі болжамдық маңызы бар екенін анықтады (Littrell, 2013).

Үшіншіден, тұжырымдамалық деңгейде мінез-құлық ұстанымын зерттеушілер көшбасшы стилі, негізінен, екі негізгі мінез-құлық түрінен – міндеттер мен қарым-қатынастан тұратынын мәлімдеді. Бұл идеяның маңызын төмендетуге болмайды. Көшбасшылық жүзеге асқан кез келген уақытта көшбасшы міндеттерге негізделген мінез-құлықты да, қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлықты да танытады; ықпалды көшбасшы болудың кілті әдетте көшбасшының осы екі мінез-құлықты қаншалықты тең ұстайтынына байланысты. Бірлесе келе, олар көшбасшылық процесінің басты компонентін құрайды.

Төртіншіден, мінез-құлық ұстанымы эвристикалық болып келеді. Ол бізге көшбасшылықтың күрделі тұстарын түсінуге тырысқан кезде, қолдануға тұрарлық ауқымды байланыстар диаграммасын ұсынады. Көшбасшы өз мінез-құлықтына міндеттер мен қарым-қатынас аспектілері тұрғысынан көз салу арқылы өздері және өзгелермен қалай араласатыны жайында көп мағлұмат ала алады. Осы ұстанымға сүйене отырып, көшбасшыға өз әрекеттерін бағалап, көшбасшылық мінез-құлықты жақсарту үшін қалай өзгергісі келетінін анықтауға жол ашылады.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Мінез-құлыққа негізделген ұстанымның күшті тұстарымен қатар, әлсіз жақтары да бар. Біріншіден, бұл ұстаным туралы зерттеу көшбасшы мінез-құлықтың өнімділік нәтижелерімен қалай байланысатынын дұрыс көрсетпеді (Bryman, 1992; Yukl, 2003). Зерттеушілер міндеттерге және қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлықтар мен моральдық рух, жұмысқа қанағаттанушылық және өнімділік секілді нәтижелер арасында жүйелі байланыс орната алмады. Юклдың (2003, р. 75) сөзіне сүйенсек, «осынау ауқымды зерттеудің нәтижелері көбіне өзара қарама-қайшы және нанымсыз болды». Бұдан әрі ол көшбасшылық мінез-құлық туралы жалғыз нанымды қорытынды: «Ілтипатты көшбасшының ізбасарлары өз жұмысына әлдеқайда көбірек қанағаттанады» деген тұжырым екенін атап өтті.

Айтылар сындардың тағы бірі – бұл ұстаным барлығына жуық ситуацияда әсерлі болатын әмбебап көшбасшылық стильді тапқан жоқ. Мінез-құлық ұстанымы зерттеушілердің ең басты мақсаты тиімді нәтижелерге алып келетін көшбасшылық мінез-құлықтардың әмбебап жиынтығын анықтау секілді. Зерттеу нәтижелерінің өзара сәйкессіздігі кесірінен бұл мақсат ешқашан орындалмады. Көшбасшылардың нақты сипаттарын анықтай алмаған тұлғалық қасиеттер ұстанымы тәрізді, мінез-құлық ұстанымы да тиімді көшбасшылықпен байланысатын әмбебап мінез-құлықтарды анықтауға қабілетсіз болып шықты.

Әмбебап стильді анықтаудағы қиындық контекстік факторлардың әсеріне байланысты болуы мүмкін. Мысалы, Мартин, Роулинсон, Феллоуз және Лю (2012) жүргізген зерттеуде көшбасшының белгілі бір мінез-құлқы әсерлі немесе жоқ екеніне ықпал ететін күшті ситуациялық элемент бар екені анықталды. Көшбасшылық стиль мен көпфункционалы топтар жайындағы зерттеуінде олар топтың мақсатына байланысты әртүрлі көшбасшылық мінез-құлық талап етілуі мүмкін екенін мәлімдеді. Олардың айтуынша, ұйымдық, ұлттық және этникалық шекараларды қамтитын жобалардың менеджерлері (көпфункционалы командалар) шекаралар арасындағы проблемаларды шешуші командаларды басқаруға қатысқанда, «міндеттерге және адамға бағдарланған мінез-құлықты алма-кезек қолдануға тиіс» (р. 19).

Мінез-құлық ұстанымына қатысты айтылатын тағы бір сын, аталған ұстанымға сәйкес, ең ықпалды көшбасшылық стиль болып, «өте жоғары» стилі (high-high style, яғни міндеттердің орындалуына да және қарым-қатынасқа да жоғары деңгейде көңіл бөлу) саналады. Кейбір зерттеушілер (мәселен, Blake & McCauley, 1991; Misumi, 1985) «өте жоғары» стилін ұстанатын менеджерлердің ең әсерлі екенін айтқанмен, барлық жағдайда бірдей бұлай болмауы мүмкін. Шын мәнінде, қаншама зерттеу нәтижелерінің санаулысы ғана әмбебап саналатын «өте жоғары» стилін құптайды (Yukl, 2003). Танымал көшбасшылық стильдер туралы жазылған ой саларлық мақаласында Андерсен (2009) қазіргі бизнесте табысты болу үшін міндеттердің орындалуына жоғары деңгейде көңіл бөлудің маңызды екенін жазады.

Әр ситуация әртүрлі көшбасшылық стильді талап етуі мүмкін; кейбір күрделі жағдайларда міндеттерге жоғары деңгейде көңіл бөлетін мінез-құлық, ал қарапайым жағдайларда демеп-қолдаушы мінез-құлық қажет болуы ықтимал. Мінез-құлық ұстанымы жайындағы зерттеулер дамуының дәл қазіргі кезеңінде «өте жоғары» стилінің ең жақсы көшбасшылық стилі болып саналатыны не саналмайтыны түсініксіз болып қалуда.

Бұл ұстаным жөнінде айтылатын соңғы сын оның аясында жүргізілген зерттеулердің көбі америкалық мәдениеттің нормалары мен құндылықтарын көрсететін АҚШ-қа негізделген көзқарастан туындады. Жуырда ғана мінез-құлыққа негізделген көшбасшылық концептілерін АҚШ-тан тыс контексттерде қолданатын санаулы зерттеу жүргізілді. Ондағы нәтижелер бойынша, әр мәдениет АҚШ-тың қазіргі басқару тәжірибесі ұстанатын немесе мақұлдайтын стильдерге қарағанда, өзгеше көшбасшылық стиль түрлерін хош көретіні белгілі болып шықты (Begum & Mujtaba, 2016; Engle, Elahee, & Tatoglu, 2013; Iguisi, 2014; Martin et al., 2012).

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Мінез-құлық ұстанымын қазіргі көшбасшылық жағдайларында оңай қолдануға болады. Ұйымдардың барлық түрінде барлық деңгейдегі менеджерлер міндеттерді орындау және қарым-қатынас мінез-құлықтарын үздіксіз түрде көрсетеді. Өз мінез-құлқын бағалау арқылы менеджерлер өзгелердің оны қалай қабылдайтынын, сондай-ақ тиімдірек көшбасшыға айналу үшін мінез-құлқын қалай өзгертуіне болатынын ұғынады. Негізінен, мінез-құлық ұстанымын менеджерлердің қолына «мен көшбасшы рөлін қалай атқарып жүрмін» деген сұраққа жауап беруге көмектесетін айнаны ұстатады.

Елдегі көшбасшылыққа үйрету және оны дамыту бағдарламаларының көбі мінез-құлық ұстанымына сәйкестендіріліп жасалады. Олардың барлығына жуығы осындай жолмен құрастырылған, әрі менеджерлердің ізбасарларға қатысты міндеттерді орындау және қарым-қатынас мінез-құлықтарын бағалайтын сауалнамалар беруді қамтиды. Қатысушылар осы бағаларды өздерінің көшбасшылық мінез-құлықтарын жақсарту үшін пайдаланады.

Көшбасшы мінез-құлқын ғана қарастыратын үйрету және дамыту бағдарламасының мысалы ретінде Блейк пен Мутонның «Көшбасшылықты бағалау торы» (бұған дейін «Басқаруды бағалау торы» деп аталды) семинарын атауға болады. Мұндай семинарлар еңбек өнімділігін арттыруға, моральдық рухты көтеруге және қызметкерлер адалдығына қол жеткізуге арналған. Осындай іс-шаралармен ұйымдарды дамытумен айналысатын халықаралық *Grid International* компаниясы айналысады (www.gridinternational.com). Семинар барысындағы өзін-өзі бағалау, шағын топтарда жұмыс істеу тәжірибесі мен ашық сын – менеджерлерге тиімді көшбасшылықты тануды, ұтымды нәтижелерге қол жеткізу үшін қалай басқаруды, сондай-ақ әсерсіз көшбасшылықты анықтап, оны өзгертуді үйренуге жол ашады. Мұндай семинарлардың теориялық негізінде көшбасшылықтың мінез-құлық ұстанымы жатыр. Қысқа қайырсақ, мінез-құлық ұстанымы көшбасшының барлығына жуық іс-әрекетіне қолданылады. Бұл – көшбасшылықты үйрету және дамытумен айналысатын көптеген компанияның менеджерлерге өз тиімділіктері мен ұйымның жұмыс өнімділігін арттыруды үйрету үшін модель ретінде пайдаланатын тәсіл.

КЕЙС-СТАДИ

Бұл бөлімде сіз әрқайсысы әртүрлі ұйымда жұмыс істейтін үш түрлі менеджердің көшбасшылық мінез-құлқын сипаттайтын үш кейс-стадимен (4.1, 4.2, және 4.3) танысасыз. Оның біріншісі – ірі шеберхананың техникалық қызмет көрсету жөніндегі директоры; екіншісі – спорт тауарларын

сататын шағын дүкеннің супервайзері; ал үшіншісі – колледждің маркетинг және коммуникация жөніндегі директоры. Әр кейстің соңында сізге оны мінез-құлық ұстанымы тұрғысынан талдауға көмектесетін сұрақтар берілген.

4.1-КЕЙС

Марктің алғашқы әсері

Марк Янг – ірі шеберхананың сырлау бөлімі басшысы; оған 20 кәсіподақ қызметкері бағынады. Шеберханаға орналаспас бұрын, ол тәуелсіз мердігер болып жұмыс істеген. Шеберханада ол жаңадан ашылған позицияны иеленді, өйткені шеберхананың басшылығы сырлау қызметін көрсетуде өзгерістер керек деген шешімге келді.

Жұмысқа кіріскеннен кейін Марк сырлау қызметіне кететін тікелей және жанама шығындардың төрт айлық анализін жасады. Оның шығарған қорытындысы басшылардың «сырлау қызметі тиімсіз әрі қымбатқа түседі» деген пікірін растады. Нәтижесінде Марк бұл бөлімді толықтай қайта құрып, жаңа жоспарлау тәртібін әзірледі, өнімділіктің болжамды стандарттарын қайта қарады.

Марк жаңа жұмысына кіріскен кезде өзін сарбаздарынан ешқандай көмек күтпеген сержант-нұсқаушы секілді сезінгенін айтады. Марктің көзқарасы тұрғысынан алғанда, шеберхана қателікті кешірмейтін жағдайда болған еді, сондықтан ол сырлаушылардың шеберхана ішіндегі кедергілер аясында да тындырымды тірлік атқаруын қатаң қадағалауы керек-тін.

Уақыт өте келе, Марк өз стилін босаңсытып, талап қоюды бәсеңдетте бастады. Ол кейбір міндеттерді екі бригадирге тапсырды, олар мұның алдында есеп беріп тұратын; алайда өзі әрбір қызметкермен үнемі тығыз байланыс ұстап отырды. Апта сайын Марк жұмысшылардың шағын тобын жергілікті спорт барға апарып, бургермен тойдыратын. Ол қызметкерлермен әзіл жарастырып, оларға дәмді тамақ әперуді ұнататын.

Марк өз бөлімін ерекше мақтан тұтады. Ол әрқашан тәлімгер болғысы келгенін және бөлімді басқаруда өзін дәл солай сезінетінін айтады. Жұртшылықпен жұмыс істеуді жаны сүйеді; әсіресе істі ойдағыдай әрі өздері орындағанын түсінген сәтте олардың көзіндегі жалынды көрген ұнайды.

Марктің көшбасшылығы арқасында сырлау бөлімі айтарлықтай алға жылжыды, бүгінде өзге бөлімнің жұмысшыларына бұл шеберханадағы жұмыс өнімділігі ең жоғары бөлім ретінде танымал. Сырлау қызметі тұтынушылар арасында 92 пайыздық рейтингіге ие болды, бұл – шеберханадағы барлық қызмет түрі бойынша ең жоғарғы көрсеткіш.

Сұрақтар:

1. Мінез-құлыққа негізделген көзқарас тұрғысынан сіз Марктің көш-басшылығын қалай сипаттар едіңіз?
2. Оның мінез-құлқы уақыт өте келе қалай өзгерді?
3. Жалпы, сіздің ойыңызша, ол міндеттерге бағдарланған ба, әлде қарым-қатынасқа ма?
4. Ол Блейк пен Мутонның бағалау торында қандай ұпай иеленеді деп ойлайсыз?

4.2-КЕЙС**Түрегеп тұрып тамақ жеу**

Сьюзен Паркс – жүгіруге арналған аяқкиім мен керек-жарақ сататын Marathon Sports деген спорт дүкенінің ортақ иеленушісі әрі менеджері. Онда онға жуық адам жұмыс істейді, олардың көбі – былайғы күндері жартылай, ал демалыс күндері толық жұмыс күні тәртібімен еңбек ететін колледж студенттері. Marathon Sports – 125 мың халқы бар университет қалашығындағы осы типтегі жалғыз дүкен. Дүкеннің жылдық сатылымы әр жыл сайын 15 %-ға өсіп келеді.

Сьюзен бұл дүкенге көп қаржысы мен күш-жігерін жұмсады. Дүкеннің өз репутациясын сақтап, дамуын тоқтатпайтынына сенімді болуы үшін аянбай жұмыс істейді. Ол аптасына 50 сағат бойы жұмыста, онда Сьюзен сатып алушының да, диспетчердің де, нұсқаушының да, жоспарлаушының да, сатушының да рөлін атқарады. Сьюзеннің қол қусырып, бос отыратын кезі жоқ. «Ол түскі асын түрегеп тұрып ішеді» деген алып-қашпа сөз де бар.

Қызметкерлердің оған деген көзқарасы тік және әртүрлі. Оның басқару стилін кейбіреулер ұнатады, енді біреулері ұнатпайды. Ұнататындардың айтуынша, ол істі қолына алғанда, дүкен жүйелі әрі тиімді жұмыс істейді. Сьюзен барлығына айқын міндеттер мен мақсаттар қояды. Оның ешбір қызметкері қол қусырып, бос отырмайды; олар түнде үйіне оралғанда, әлденеге қол жеткізгендей сезімді бастан кешіреді. Олар Сьюзенге жұмыс істеуді жақсы көреді, өйткені ол өзінің не істеп жатқанын біледі. Сьюзеннің стилін ұнатпайтындар оның тым пысықайлығына шағымданады. Оның дүкенде болудағы жалғыз мақсаты жұмысын бітіру секілді. Оның үзіліс алатын немесе жай ғана қызметкерлермен әңгіме-дүкен құратын кезі (болған күннің өзінде) сирек. Әлгі адамдар Сьюзенді түсіну қиын екенін, сондықтан Marathon Sports дүкенінде жұмыс істеу аса үлкен қуаныш сыйламайтынын айтады.

Қол астындағы қызметкерлердің өзіне деген көзқарасы бірдей емес екенін Сьюзен сезе бастайды. Осы жайт оны мазалағанмен, ол не істеу керектігінен бейхабар. Дүкендегі жұмысымен қоса, Сьюзен жақсы жұбай және үш баланың анасы болуға барынша тырысады.

Сұрақтар:

1. Мінез-құлық ұстанымына сәйкес, сіз Сьюзеннің көшбасшылығын қалай сипаттар едіңіз?
2. Сьюзеннің көшбасшылық мінез-құлқы оның қызметкерлері арасында неліктен осындай өткір реакция туғызады?
3. Ол өзінің мінез-құлқын өзгертуі керек деген ойдасыз ба?
4. Өзгерткен жағдайда ол ықпалды көшбасшы болар ма еді?

4.3-КЕЙС

Біз – отбасымыз

Бетси Мур Орта Батыстағы шағын колледждің маркетинг және коммуникация жөніндегі директоры болып жұмысқа орналасты. Маркетинг және жұртшылықпен байланыс саласының кәсіби маманы ретінде ұзақ жылдан бері танымал болған оны кадрлармен жұмыс жөніндегі комитет бірауыздан таңдады. Бетси колледждің даму жөніндегі вице-президенті Марианнаға жұмыс істейтініне өте риза, оның да өмірлік тәжірибесі Бетсидікімен ұқсас болатын. Марианнамен кездесуінде Бетси колледжге маркетингтік және коммуникациялық күш-жігерді жаңарту, сондай-ақ іске қосу бойынша қарқынды жоспардың керектігін айтты. Бетси мен Марианнаның колледж бағдарламасына сай дұрыс деп санайтын бағыт жөніндегі пікірлері толықтай сәйкес келетін секілді. Марианна сондай-ақ топтық жұмыс пен құқықтардың кеңейтілуі жөніндегі ведомстволық мәдениетті қалыптастырғанын, өз командасының мүшелері үшін менеджерден гөрі, ментор болуды хош көретінін түсіндіреді.

Бетсиге тікелей бағынатын төрт адам бар: жастары жиырманьың маңайындағы екі жазушы әйел – Бриджит пен Сьюзен; және елуді еңсерген графикалық дизайнерлер – Кэрол мен Франсин. Алғашқы айда Бетси өзінің тікелей қол астындағылармен кездесу өткізіп, атқарылуға тиіс мақсаттарды таныстырды, сондай-ақ оларды жүзеге асыруға көмектесетін бастамалар мен өзгерістер туралы идеяларын сұрады. Бриджит пен Сьюзен ауыз толтырып айтарлықтай дәнеңе ұсынбады, есесіне Бриджит «неліктен біз әлденені өзгертуіміз керек» деген сұрақ қоюмен болды.

Вице-президентпен апталық кездесуінде Бетси команданың өзгерістерге қарсылығын жеткізді. Марианна басын изеп, апта басында олармен бірге түстенуге барғанында, топ мүшелері тарапынан кейбір мәселелерге алаңдаушылықты байқағанын айтты. Бетси таңғалғанын жасыра алмай, Марианнаға қарағанда, ол жылы жымып: «Біз мұнда бір отбасы секілдіміз. Жұмыстан тыс кезде де етене жақын араласамыз. Мен Сьюзен және Бриджитпен аптасына кемінде бір рет түскі асқа не киноға барамын. Бірақ алаңдама. Олар менің сөзіме құлақ асады, мен оларға саған барып, мәселелерін шешу керектігін түсіндіремін. Олар сенің басшы екеніңді біледі».

Алайда олар Бетсиге келмеді. Көп ұзамай Бриджит жұмысқа таңғы сағат 8-де келуді қойып, 10-да келетінді шығарды. Соның кесірінен ол апталық жоспарлау жиналыстарын өткізіп алатын. Бетси бұл жөнінде Бриджитке айтқанында, ол: «Марианнамен осылай келіскен болатынбыз. Мен уақытты жаттығуға және өз денсаулығымды жақсартуға жұмсайтын болсам, ол бұған рұқсат етеді», – деп жауап берді.

Бетси Сьюзеннің сүйікті жобасы – ішкі ақпараттық бюллетеньге сәлпәл өзгеріс енгізу үшін онымен кездеседі. Сьюзен Бетсиді мұның жұмысына тіл тигізгені үшін айыптап, екі көзі жасқа толған күйі айқай-шу шығарады. Кейінірек Бетси Сьюзен мен Марианнаның бірге түстенуге сыртқа шығып бара жатқанын көреді. Бірнеше сағаттан соң Марианна Бетсидің кабинетіне кіріп: «Ақпараттық бюллетеньді өзгерту мәселесіне қатысты сәл жұмсақтау бол. Сьюзен – өзіне сенімсіз адам, ол дәл қазір, құдды, сен оны сынап, тіл тигізгендей сезімде», – деді.

Бетсидің өзге екі қызметкермен қарым-қатынасы тәуірлеу. Олардың ешқайсысы Марианнамен Бриджит пен Сьюзен секілді етене араласпайды. Олар Бетси енгізгісі келетін жаңа бағытты қуана қабылдап, қолдады.

Уақыт өте келе, Марианна Бриджит және Сьюзенмен аптасына кемінде екі рет бірге түстеніп, тұрақты түрде «тәлімгерлік кездесулер» өткізе бастайды. Бір күні үшеуінің бірге сыртқа шығып бара жатқанын көрген Франсин бұл жайттың Бетсиді қаншалықты алаңдататынын сұрады. Бетси барынша салмақты күйде: «Бұл – Марианнаның тәлімгерлік бағдарламасының бір бөлігі», – деп жауап қатты.

Франсин көзін бір алартты да: «Марианна ешкімге де тәлімгерлік етіп жүрген жоқ; оған жай ғана күнде онымен бірге түскі асқа баратын адам керек», – деді.

Төрт ай өткен соң Бетси Марианнаға барып, вице-президенттің Бриджит және Сьюзенмен жақын қарым-қатынасы маркетингтік және коммуникациялық бағдарламаның дамуына қандай кедергілер келтіргенін тізіп шықты. Сөйтті де: «Өтінемін, тоқтатшы», – деп кесіп айтты.

Марианна бәрін түсінген сыңай танытып, жымыды: «Мен Бриджит пен Сьюзеннің бойынан үлкен потенциал көремін және соған жағдай

жасағым келеді. Олардың мансаптық тәжірибесі әлі аз. Екеуімен қарым-қатынаста болуым маңызды, өйткені мен олардың қабілеттерін дамыту үшін тәлімгерлік жасап, нұсқаулық бере аламын».

«Бірақ бұл екеуара проблема туғызып жатыр ғой», – деген уәж айтты Бетси. «Менімен келіспейтін кез келген сәтте менің үстімнен аттап кете беретін болса, оларды басқара алмаймын. Біз ешқандай шаруа бітірмедік. Біз екеуіміз бір командада болуымыз керек».

Марианна басын шайқады. «Мәселе – екеуіміздің екі түрлі көшбасшылық стилін ұстанатынымызда. Маған адамдарды рухтандырған, ал саған оларды басқарған ұнайды».

Сұрақтар:

1. Марианна мен Бетси шынында да екі түрлі көшбасшылық стилін ұстанады. Қандай стильді Бетсиге тән дер едіңіз? Ал Марианнаға ше?
2. Бриджит және Сьюзенмен қарым-қатынасты жақсарту үшін Бетси өзінің көшбасшылық стилін өзгертуі қажет пе? Ал Марианна ше?
3. Марианна мен Бетси қалай бірге жұмыс істей алады?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Зерттеушілер мен практиктер көшбасшылардың мінез-құлқын бағалау үшін әртүрлі құралды пайдаланды. Ең жиі пайдаланылған екі құрал – LBDQ (Stogdill, 1963) мен «Көшбасшылықты бағалау торы» (Blake & McCauley, 1991) еді. Бұл құралдардың екеуі де көшбасшының қаншалықты деңгейде міндеттерді орындауға немесе адамға бағдарланғаны жайында ақпарат береді. LBDQ көбіне ғылыми зерттеу үшін әзірленіп, 1960 жылдардан кейін кеңінен қолданыла бастады. Ал «Көшбасшылықты бағалау торы» бірінші кезекте оқыту және дамыту үшін ойлап табылды. Менеджерлер мен супервайзерлерді оқытуда оны әлі күнге дейін пайдаланады.

Көшбасшылық мінез-құлықтардың қалай бағаланатынын және сіздің көшбасшылық мінез-құлқыңыз қандай болуы мүмкін екенін түсінуге көмектесу үшін осы бөлімге көшбасшылық мінез-құлық сауалнамасы енгізілген. Бұл сауалнама міндеттер мен қарым-қатынас деген екі бағдарды бағалайтын 20 пункттен тұрады. Сауалнаманы толтырып, ұпай жинау арқылы сіз өзіңіздің көшбасшылық мінез-құлқыңыздың жалпы бейінін байқай аласыз.

Көшбасшылық мінез-құлық сауалнамасы

Нұсқаулық: Әр тармақты мұқият оқып, сипатталған мінез-құлықты қаншалықты жиі танытатыныңыз (немесе сіз бағалағалы жатқан адам) туралы ойланыңыз. Әр тармақтың оң жағындағы 1-ден 5-ке дейінгі цифрлардың төңірегін сызу арқылы жауап беріңіз.

Ұпайлар: 1 = Ешқашан; 2 = Сирек; 3 = Кейде; 4 = Жиі; 5 = Әрқашан

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Топ мүшелерінің не істеуі керек екенін айтады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Топ мүшелерімен достық қарым-қатынаста. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Топ мүшелерімен өнімділік стандартын бекітеді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Топ мүшелеріне өздерін жайлы сезінуіне көмектеседі. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Проблемаларды қалай шешу керектігі жайында ұсыныстар айтады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Өзгелердің ұсыныстарына оң көзбен қарайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Өзінің көзқарасын өзгелерге анық етіп түсіндіреді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Өзгелерге әділетті қарайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Топқа арналған әрекеттер жоспарын әзірлейді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Топ мүшелеріне қатысты белгілі жолмен әрекет етеді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Топтың әр мүшесіне рөлдік жауапкершілік тағайындайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Топ мүшелерімен белсенді қарым-қатынас жасайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Топ аясындағы өзінің рөлін айқындайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Өзгелердің есен-саулығы үшін алаңдайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Жұмыстың қалай аяқталуы қажет екенін көрсететін жоспарды ұсынады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Шешім қабылдауда икемділік танытады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Топтан не күтетіні жайында критерийлер ұсынады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Өз ойы мен сезімін топ мүшелері алдында жайып салады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Топ мүшелерін сапалы жұмыс істеуге ынталандырады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Топ мүшелерінің өзара тіл табысуына көмектеседі. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Бағалау

Көшбасшылық мінез-құлық сауалнамасы көшбасшылық мінез-құлықтың екі негізгі түрі – міндеттер мен қарым-қатынас көрсеткішін анықтауға арналған. Мыналарды орындап, көрсеткіштеріңізді анықтаңыз: Әуелі тақ нөмірлі тармақтардағы ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – міндеттер бойынша көрсеткішіңіз. Келесі кезекте жұп нөмірлі тармақтардағы ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – қарым-қатынас бойынша көрсеткішіңіз.

Барлық ұпай: Міндеттер _____ Қарым-қатынас _____

Бағалау интерпретациясы

45–50 – өте жоғары деңгей

40–44 – жоғары деңгей

35–39 – орташа жоғары деңгей

30–34 – орташа төмен деңгей

25–29 – төмен деңгей

10–24 – өте төмен деңгей

Міндеттер бойынша көрсеткішіңіз өзгелердің рөлдерін анықтап, олардың өздерінен не күтілетінін білуіне жол ашу арқылы қаншалықты деңгейде көмектесетініңізді білдіреді. Бұл фактор көшбасшылық позицияда болғаныңызда сіздің міндеттерді негізге алуға бейіміңізді сипаттайды. Қарым-қатынас бойынша жинаған ұпайыңыз – ізбасарларыңызға өз-өзіне, бір-біріне және топқа қатысты жайлылықты сезіндіруге қаншалықты деңгейде тырысатыныңыздың көрсеткіші. Бұл сіздің адамды қаншалықты негізге алатыныңызды көрсетеді.

Аталған сауалнамадағы сіздің нәтижелеріңіз міндеттер мен қарым-қатынасты қаншалықты негізге алатыныңыз жайында ақпарат береді. Сіздің ұпайларыңыз көшбасшылық стиліңіз жайында не айтады? Сіз міндеттерді негізге ала отырып басқаруға бейімсіз бе, әлде қарым-қатынасты жөн көресіз бе? Көшбасшылық мінез-құлық сауалнамасы бойынша жинаған ұпайларыңызды интерпретациялағаннан кейін, міндеттерге немесе қарым-қатынасқа аударатын назарыңызды бұру үшін мінез-құлқыңызды өзгерту жолдары бар не жоқ екені жөнінде ойланңыз. Өз стиліңіз жайында көбірек ақпарат алу үшін сіз төрт-бес әріптесіңізден көшбасшы рөліндегі сіз туралы көзқарасына негізделген сауалнаманы толтыруды сұрауыңызға болады. Бұл сіздің өзіңізге қатысты ұпайларыңызбен салыстыруға және айырмашылығын байқауға қосымша мағлұмат береді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Мінез-құлық ұстанымы тұлғалық қасиеттер немесе машықтар ұстанымынан айтарлықтай бөлек, өйткені ол көшбасшының кім екеніне емес, олардың не істейтініне үңіледі. Соған сәйкес, көшбасшылар мінез-құлықтың екі негізгі түріне – міндеттерге негізделген мінез-құлық пен қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлыққа иек артады. Көшбасшы өзгелерге ықпал ету үшін осы екі мінез-құлық түрін қалай біріктіретіні мінез-құлық ұстанымының басты амалы (фокусы) болып саналады.

Аталған ұстаным үш түрлі зерттеу бағытынан – Огайо штаты мен Мичиган университетіндегі зерттеулерден және Блейк пен Мутонның «Көшбасшылықты бағалау торы» бойынша еңбегінен туындаған.

Огайо штатындағы зерттеушілер «Көшбасшының мінез-құлқын сипаттау сауалнамасы» (LBDQ) деп аталатын көшбасшылық сауалнамасын әзірлеп шығарды, ол *қызметтерді құрылымдау* мен *ілтінатты* негізгі көшбасшылық мінез-құлық деп анықтады. Мичигандағы зерттеулер де осыған ұқсас нәтижелер ұсынды, алайда онда көшбасшы мінез-құлқы *өндіріске мүдделілік* және *қызметкерлерге мүдделілік* деп аталды.

Огайо штаты мен Мичиган университетіндегі зерттеулерді негізге ала отырып, көшбасшының міндеттерге негізделген мінез-құлық пен қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлықты біріктіруінің оңтайлы жолдарын табу үшін бірқатар зерттеу жүргізілді. Ондағы мақсат – әр ситуациядағы көшбасшылық әсерлілікті түсіндіруге қабілетті көшбасшылық мінез-құлықтың әмбебап жиынтығын анықтау. Дегенмен бұл талпыныстар түпкілікті нәтиже бере алмады. Зерттеушілерге көшбасшылықтың дұрыс стилін анықтау қиынға соқты.

Блейк пен Мутон менеджерлерді оқытуға арналған практикалық модель әзірледі, ол көшбасшылық мінез-құлықты екі осі (нәтижеге мүдделілік және адамға мүдделілік) бар тор бойынша сипаттайды. Көшбасшының аталған бағдарларды біріктіруінен көшбасшылықтың бес негізгі стилі қалыптасады: өктемшіл билік (9,1), ізгілікке негізделген менеджмент (1,9), әлсіз менеджмент (1,1), теңдестірілген менеджмент (5,5) және ұжымдық менеджмент (9,9).

Мінез-құлық ұстанымының бірқатар күшті және осал тұсы бар. Бір жағынан, ол көшбасшының тұлғалық қасиеттері немесе сипаттарын ғана емес, сондай-ақ олардың мінез-құлықтарын да қамту арқылы көшбасшылықты зерттеу ауқымын кеңейтті. Екіншіден, бұл – сенімді тәсіл, өйткені оны көптеген зерттеу жұмысы негізге алды. Үшіншіден, бұл ұстаным көшбасшылық мінез-құлықтың екі негізгі өлшемі – міндеттер мен қарым-қатынастың маңызына үңілетіндіктен құнды бола түседі. Төртіншіден, ол біздің өзіміздегі көшбасшылық мінез-құлықты түсінуімізге көмек беретін байланыстар диаграммасын ұсынумен эвристикалық маңызға ие. Енді бір жағынан алып қарайтын болсақ, зерттеушілер көшбасшы мінез-құлқын (міндеттер мен

қарым-қатынас) моральдық рух, жұмысқа қанағаттанушылық және өнімділік секілді көрсеткіштермен байланыстыра алмады. Бұған қоса, осы ұстанымды жақтайтын зерттеушілер жүйелі түрде ықпалды көшбасшылыққа алып келетін мінез-құлықтың әмбебап жиынтығын анықтай алған жоқ. Тағы бір айта кетерлігі, бұл ұстаным «ең ықпалды көшбасшылық стиль – «өте жоғары» стилі (яғни міндеттердің орындалуына да жоғары деңгейде көңіл бөлу және қарым-қатынасқа да жоғары деңгейде назар аудару)» деген идеяны меңзегенмен, оны толықтай қолдамайды.

Жалпы алғанда, мінез-құлық ұстанымы ықпалды көшбасшылық мінез-құлыққа арналған нұсқаулықтардың нақты реттелген жиынтығын ұсынатын кемелденген теория емес. Дұрысы, ол көшбасшылықты бағалауға арналған құнды негізді кең мағынада, яғни мінез-құлықты міндеттер және қарым-қатынас өлшемімен бағалау ретінде ұсынады. Ең бастысы, бұл ұстаным көшбасшы атаулыға олардың өзгелерге ықпалы екі өлшем арқылы жүзеге асатынын еске түсіреді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Andersen, J. A. (2009). Your favourite manager is an organisational disaster. *European Business Review*, 21(1), 5-16.
- Begum, R., & Mujtaba, B. G. (2016). Task and relationship orientation of Pakistani managers and working professionals: The interaction effect of demographics in a collective culture. *Public Organization Review*, 16(2), 199-215.
- Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1978). *The new Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III*. Houston, TX: Gulf.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1970). *Group dynamics research and theory* (3rd ed.). New York, NY: Tavistock.
- Casimir, G., & Ng, Y. N. (2010). Combinative aspects of leadership style and the interaction between leadership behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 501-517.
- Engle, R. L., Elahee, M. N., & Tatoglu, E. (2013). Antecedents of problem-solving cross-cultural negotiation style: Some preliminary evidence. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 18(2), 83-102.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (Research Monograph No. 88). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Iguisi, O. (2014). Indigenous knowledge systems and leadership styles in Nigerian work organisations. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 1-13.
- Judge, T., Piccolo, R., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*, 12, 41-49.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. In L.R. Tripp (Ed.), *Industrial productivity* (pp. 146-171). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Littrell, R. F. (2013). Explicit leader behaviour. *The Journal of Management Development*, 32(6), 567-605.
- Martin, M. T., Rowlinson, S., Fellows, R., & Liu, A. M. M. (2012). Empowering the project team: Impact of leadership style and team context. *Team Performance Management*, 18(3), 149-175.
- Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Yukl, G. (2003). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston, MA: Pearson.

Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы

СИПАТТАМАСЫ

Кең тараған көшбасшылықты зерттеу тәсілдерінің бірі – ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы, оны Херси мен Бланшар (1969а) Реддин (1967) ұсынған басқару стилінің 3D теориясы негізінде жасап шығарды. Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы пайда болғалы бері бірнеше рет жетілдіріліп, қайта қаралды (қараңыз: Blanchard, 1985; Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993; Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi, 2013; Hersey & Blanchard, 1977, 1988) және ұйымдық көшбасшылықты оқыту мен дамытуда кеңінен пайдаланылды.

Атауынан аңғаруға болатындай, ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы ситуация кезіндегі көшбасшылыққа назар аударады. Бұл зерттеу тәсілінің алғышарты бойынша әртүрлі ситуацияда әртүрлі көшбасшылық қажет. Осы көзқарас тұрғысынан алғанда, ықпалды көшбасшы болу үшін адам өз стилін әртүрлі ситуацияның талаптарына сай етіп бейімдеуі керек.

Бұл тәсіл Бланшар мен оның әріптестері жасаған «Ситуациялық көшбасшылық® II (SLII®)» деген модельде берілген (Blanchard et al., 1993; Blanchard et al., 2013). Аталған модель – Херси мен Бланшар (1969а) жасаған төлтума модельдің кеңейтілген және жетілдірілген нұсқасы. Бұл тарауда SLII® моделі жан-жақты қарастырылады.

Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы көшбасшылықтың нұсқау беруші және қолдау көрсетуші сипаттардан тұратынын, олардың әрқайсысы нақты ситуацияда тиісті түрде қолданылуы қажет екенін баса айтады. Белгілі бір ситуацияда не қажет екенін анықтау үшін көшбасшы өз ізбасарларының қаншалықты білікті және мақсатқа қол жеткізуде қаншалықты берілген екенін бағамдауға тиіс. «Ізбасарлардың машығы мен мотивациясы уақыт өткен сайын өзгереді» деген тұжырымға сүйене отырып, ситуациялық

көшбасшылық ізбасар атаулының өзгермелі қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін көшбасшы нұсқау беру немесе қолдау көрсету деңгейін өзгерту керектігін меңзейді.

Қысқаша айтқанда, бұл ұстанымның мәні – көшбасшы өз стилін ізбасарларының білігі мен бейіліне сәйкестендіруі керек. Ықпалды көшбасшы – ізбасарларының нені қажетсінетінін танып, содан соң өз стилін осы қажеттіліктерді қанағаттандыратындай етіп бейімдей алатын адам.

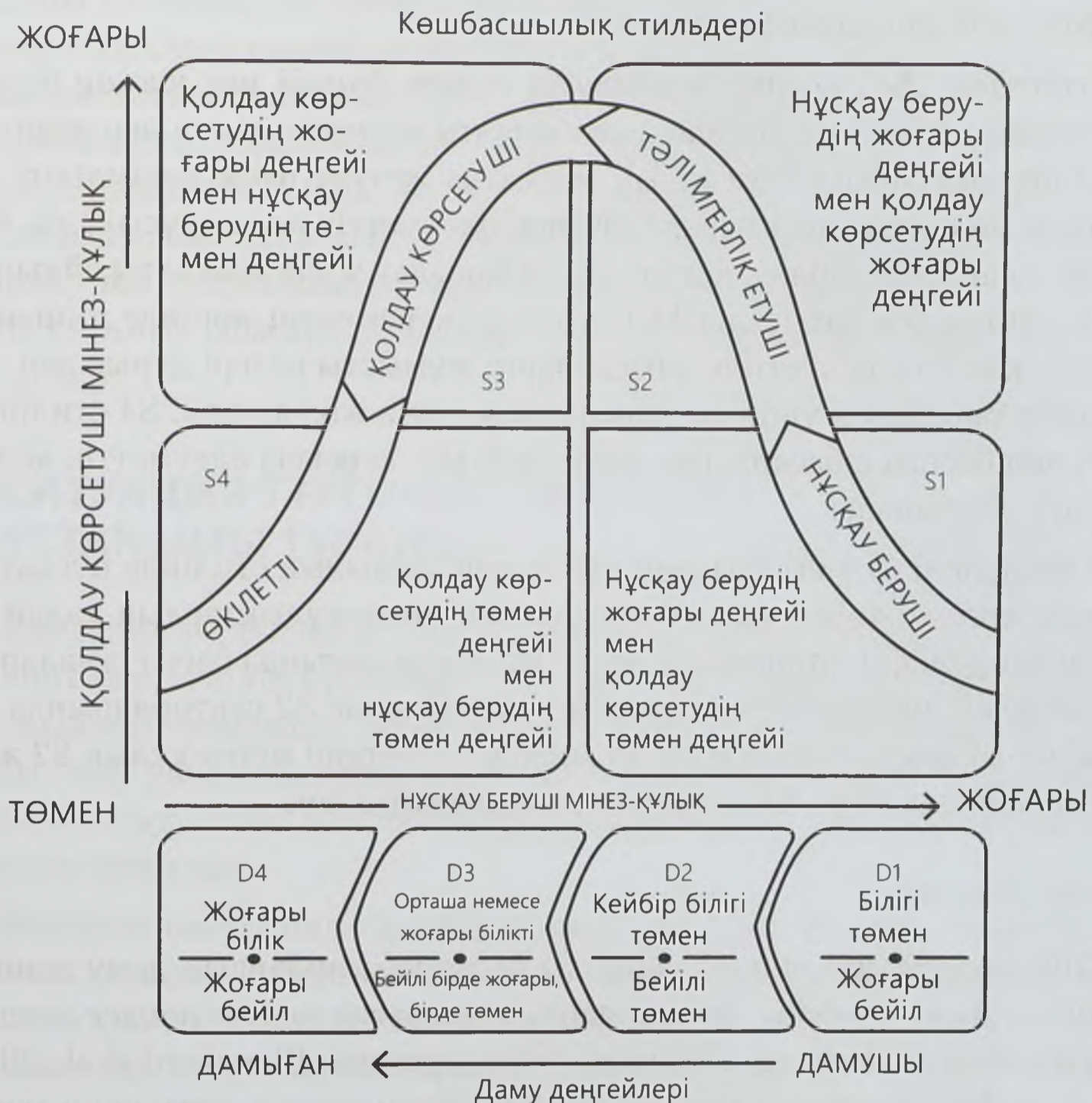
Ұстанымның динамикасы SLII® моделінде анық бейнеленген әлгі модель екі негізгі аспектіні – *көшбасшылық стилі* мен *ізбасарлардың даму деңгейін* құрайды.

Көшбасшылық стилі

Көшбасшылық стилі – өзгелерге ықпал етуге ұмтылған адамның мінез-құлық моделі. Ол *нұсқау беруші мінез-құлықты* да, *қолдау көрсетуші мінез-құлықты* да қамтиды. Нұсқау беруші мінез-құлық бағыт-бағдар сілтеу, мақсаттар мен бағалау әдістерін белгілеу, уақыт шектеулерін енгізу, рөлдерді анықтау және осы мақсаттардың қалай жүзеге асатынын көрсету арқылы топ мүшелерінің алға қойған мақсаттарға жетуіне көмек береді. Нұсқау беруші мінез-құлық (әдетте біржақты коммуникация арқылы) ненің істелуі, қалай істелуі керектігін және оны істеуге кімнің жауапты екенін айқындап береді. Қолдау көрсетуші мінез-құлық топ мүшелерінің өздеріне, әріптестеріне және ситуацияға қатысты жайлы сезінулеріне көмектеседі. Мұндай мінез-құлық екіжақты коммуникация мен өзгелерге деген әлеуметтік және эмоциялық қолдауды көрсететін реакцияларды қамтиды. Оның мысалы ретінде өтініш айту, проблеманы шешу, мақтау, өзі туралы ақпаратты бөлісу және тыңдауды келтіруге болады. Қолдау көрсетуші мінез-құлық көбіне жұмысқа қатысты. Бұдан әрі қарай көшбасшылық стильдерді нұсқау беруші және қолдау көрсетуші мінез-құлықтың төрт түрлі санатына бөлуге болады (5.1-сызба). Алғашқысы (S1) – *нұсқау берудің жоғары деңгейі мен қолдау көрсетудің төмен деңгейін біріктіретін* стиль, оны нұсқаушы стиль деп те атауға болады. Мұндай зерттеу тәсілінде көшбасшы коммуникацияны мақсатқа жетуге бағыттайды да, қолдау көрсетуші мінез-құлыққа аз уақыт бөледі. Бұл стильді қолдана отырып, көшбасшы ізбасарлардың қандай мақсатқа және қалай жету керектігі жайында нұсқаулықтар беріп, одан кейін оны мұқият қадағалайды.

Екінші стиль (S2) *тәлімгерлік* тәсіл деп аталады, бұл *нұсқау берудің жоғары деңгейі мен қолдау көрсетудің жоғары деңгейін* біріктіреді. Аталған тәсілде көшбасшы коммуникацияны мақсатқа жетуге де, ізбасарлардың әлеуметтік-эмоциялық қажеттіліктерін қанағаттандыруға да бағыттайды. Тәлімгерлік стилі көшбасшының ізбасарларға қолдау көрсетіп, пікірін

5.1-сызба. Ситуациялық көшбасшылық® II



ДЕРЕККӨЗ: From *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership® II*, by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 2013, New York, NY: William Morrow. Used with permission. This model cannot be used without the expressed, written consent of The Ken Blanchard Companies. To learn more, visit www.kenblanchard.com

сұрау арқылы олармен араласуын талап етеді. Алайда тәлімгерлік көшбасшыдан қандай мақсаттың және қалай қол жеткізілуі қажеттігі туралы түйінді шешім шығаруды талап етуіне байланысты S1 стилінің жалғасы іспеттес.

Үшінші стиль (S3) – қолдау білдіруші тәсіл; соған сәйкес, көшбасшы қолдау көрсетудің жоғары деңгейі мен нұсқау берудің төмен деңгейін көрсетуі керек. Бұл тәсілде көшбасшы мақсаттарға ғана үнілмей, ізбасар бойындағы сол мақсаттарға жетуге көмектесетін машықтарды анықтайтын қолдау білдіруші мінез-құлықты пайдаланады. Қолдау білдіруші стиль тыңдауды, мақтауды, өтініш айтуды және кері байланыс орнатуды қамтиды. Стильдің бұл түрін пайдаланатын көшбасшы ізбасарларға күнделікті шешім қабыл-

дауда еркіндік береді, бірақ проблеманы шешуде әрекеттестік танытуға бара бермейді. S3 стильді көшбасшы ізбасарлардың қадір-қасиетіне жетіп, әлеуметтік қолдау білдіруде шапшаң.

Ең соңғысы (S4) қолдау көрсетудің төмен деңгейі мен нұсқау берудің төмен деңгейін қамтиды; басқаша сөзбен оны *өкілетті тәсіл* деп атаймыз. Бұл тәсілде көшбасшы ізбасардың мақсатқа жетуде өзіне сенімділігі мен мотивациясын оята келе, азырақ үлес пен әлеуметтік қолдау ұсынады. Өкілетті көшбасшы жоспарлау, детальдарды бақылау және мақсатты айқындау секілді істерге сирек қатысады. Ненің істелуі керек екені жөнінде топпен келісім орнатқан соң, осы стиль ізбасарларға жұмысты өздері дұрыс деп тапқан жолмен орындауы үшін жауапкершілік алуға жол ашады. S4 стилін ұстанатын көшбасшы ізбасарларға еркіндік беріп, керексіз әлеуметтік қолдау көрсетуден тартынады.

SLII® моделі (5.1-сызба) төрт түрлі көшбасшылық стилінде нұсқау беруші және қолдау көрсетуші көшбасшылық мінез-құлықтардың қалай үйлесетінін бейнелейді. Модельдің төмен және сол жағында бағыттамамен көрсетілгендей, нұсқау беруші мінез-құлық S1 және S2 секторларында көпте, S3 және S4 секторларында аз, ал қолдау көрсетуші мінез-құлық S2 және S3 секторларында аз да, S1 және S4 секторларында көп.

Даму деңгейі

SLII® моделіндегі екінші маңызды бөлік ізбасарлардың даму деңгейіне қатысты. Даму деңгейі – ізбасарлардың мақсатқа жетуге немесе міндетті орындауға қажетті *білік* пен *бейілге* ие болу дәрежесі (Blanchard et al., 2013). Басқаша сөзбен айтсақ, ол адамның белгілі бір мақсатқа жету үшін машығын жетілдіріп, сол мақсатқа қатысты оң көзқарас қалыптастыра алды ма, жоқ па, сонысын көрсетеді (Blanchard et al., 1993). Модельдің бастапқы нұсқаларында бұл «ізбасардың *даярлығы* немесе *пісіп-жетілгендігі*» деп аталған-ды (Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1969a, 1969b, 1977, 1996).

Ізбасарлар өз ісіне мүдделі әрі сенімді болып, мақсатқа қалай жететінін білсе, онда оларды жоғары деңгейде дамыған деп айта аламыз. Ізбасарлардың мақсатқа жетуге көмектесетін машықтары жеткіліксіз болып, бірақ өздерінде осы жұмысты орындауға мотивация мен сенімділік бар деп санаса, демек, олар даму үстінде деген сөз.

Даму деңгейі 5.1-сызбадағы диаграмманың астыңғы бөлігінде көрсетілген. Бұл деңгейлер ізбасарлардың мақсатқа жету жолындағы бейілі мен білігінің түрлі комбинацияларын сипаттайды. Олар мақсатқа қатысты ақпарат береді және ізбасарларды таңбалауды көздемейді.

Белгілі бір мақсатқа қатысты алғанда, ізбасарларды жетістік деңгейі бойынша төрт санатқа бөлуге болады: D1, D2, D3 және D4. Атап айтқанда,

D1 избасарлардың білігі төмен, ал бейілі күшті келеді. Олар мақсатқа жетуде көп нәрседен хабарсыз және оны қалай жасайтынын нақты білмегенімен, оны бағындыруға ынтық. D2 избасарлар едәуір білікке ие, алайда іске ықылассыз. Олар қандай да бір істі игеруді бастап, бірақ жұмысқа қатысты бастапқы мотивациясының бір бөлігін жоғалтып алған. D3 орташа немесе жоғары білікті, дегенмен әртүрлі бейіл танытуы мүмкін избасарларды сипаттайды. Олардың бойында, негізінен, жұмысқа қажет машық түрлері жақсы жетілгенмен, мақсатқа өз бетімен қол жеткізе алатынына сенімсіз. Ал D4 избасарлар деп отырғанымыз – жұмысты орындауға керекті білігі де, бейілі де күшті, ең жетік избасарлар. Оларда жұмысты орындауға машық та, мотивация да бар.

СИТУАЦИЯ ТҰРҒЫСЫНАН ЗЕРТТЕУ ҰСТАНЫМЫ ТУРАЛЫ

Ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы «избасарлардың салыстырмалы білігі мен бейілін құрайтын дамудың үздіксіз процесі бойынша алға не кері жылжып отырады» деген идея төңірегінде құрылған. Ықпалды көшбасшы болу үшін избасарлар даму процесінің қай тұсында екенін анықтап, көшбасшылық стилін әлгі избасарлардың даму деңгейіне сай келетіндей етіп бейімдеу маңызды.

Берілген ситуацияда көшбасшының алғашқы міндеті – ситуацияның сипатын анықтау. Мына мәселелерді шешіп алған жөн: Избасарлар қандай мақсатқа қол жеткізуді қалайды? Мақсат қаншалықты күрделі? Избасарлар сол мақсатқа жетуге жеткілікті түрде машықтанған ба? Олар істі бастаған соң, соңына дейін жеткізуге ниетті ме? Осы сұрақтардың жауаптары көшбасшыға избасарлардың нақтылы қай даму деңгейінде екенін дұрыс анықтауға көмектеседі. Мәселен, іске кірісуге құлшынып тұрған, алайда жұмыс талаптары туралы түсінігі аз жаңа избасарлар D1 ретінде анықталар еді. Керісінше, өз қабілеттерін дәлелдеген, әрі ұйымға жан-тәнімен берілген тәжірибелі избасарлар D4 деңгейіндегілер болып саналады.

Даму деңгейін дұрыс анықтаған соң, көшбасшы алдындағы екінші міндет – өз стилін SLII® моделінде көрсетілген көшбасшылық стиліне қарай бейімдеу. Избасарлардың даму деңгейі (D1, D2 т.б.) мен көшбасшының стилі (S1, S2 т.б.) арасында екіжақты байланыс бар. Мәселен, избасарлар дамудың алғашқы D1 деңгейінде болса, көшбасшы нұсқау берудің жоғарғы деңгейі мен қолдау көрсетудің төмен деңгейін біріктіретін стильді (S1 немесе нұсқаушы) ұстануы қажет. Избасарлар дамудың екінші деңгейінде (D2) болса, көшбасшы нұсқау берудің жоғарғы деңгейі мен қолдау көрсетудің жоғарғы деңгейін біріктіретін стильге (S2 немесе тәлімгерлік) қарай бейімделеді. Әр даму деңгейіне арналған көшбасшы ұстануға тиіс нақтылы бір стиль бар.

Бұған мысал ретінде үй сырлау бизнесіне иелік ететін Рене Мартинезді айтуға болады. Рене ескі үйлерді қалпына келтірумен айналысады және 30 жылдың ішінде ол керекті қабілеттер жайында (мәселен, ескі құрылыс, сырлау материалдары мен әдістері, сылақ, ұсталық және терезені шынылауға қатысты) біраз білім жинақтады. Рененің қол астында үш қызметкер бар: Эшли (еңбек жолын бастаған сәттен-ақ, оны Рененің өзі оқытып-үйреткен, бүгінде онымен бірге жеті жылдан бері жұмыс істеп келеді), Леви (екі жыл бұрын Рене оны жұмысқа қабылдағанға дейін, ол төрт жыл бойы коммерциялық сырлау компаниясында жұмыс істеген) және Антон (ол еңбек жолын енді ғана бастады).

Эшлидің көпжылдық тәжірибесі мен білімі болғандықтан, Рене оны D3 санатына жатқызар еді. Ол өте білікті, бірақ әлі де кейбір істерде Рененің кеңесін қажет етеді. Ол беттікті сырлауға әзірлеп, өзгелерге бағыт-бағдар беруді ойдағыдай орындағанмен, ұсталыққа қатысты жұмыстарға кірісуден қашқақтайды. Эшлиге қандай істі тапсырғанына қарай, Рененің көшбасшылық мінез-құлқы S3 (қолдау көрсетуші) пен S4 (өкілетті) арасында ауысып отырады.

Сырлауға келгенде, Леви – Ренеден болмашы ғана нұсқаулық не қолдау қажет ететін, өз ісіне жетік ізбасар. Алайда оған үйді қалпына келтіруден басқа да аспектілер бойынша үйренуге тиіс дүние көп, осы машық негізінде ол D1 немесе D2 санатына жатады. Леви өте қағылез, Рененің ойынша, оған әлденені қалай істеу керектігін бір көрсетсе немесе айтса болды, ол бірден қағып алып, оп-оңай алып кете алады. Көп жағдайда Рене Левиге қатысты S2 (тәлімгерлік) көшбасшылық мінез-құлқын пайдаланады. Мақсат күрделірек болып, егжей-тегжей оқытуды талап еткенде, Рене қайтадан S1 (нұсқау беруші) мінез-құлқына көшеді.

Антон – бұл салаға жаңадан аяқ басқан маман, ол D1 деңгейінде, әлі өз машығын жетілдіру үстінде. Тәжірибесі жетіспейтін тұстарда ол күш-қуатын салып, барынша тырысады. Оған өтініш айтсаң, әрқашан білек сыбанып, көмектесуге әзір. Алайда ол сәл ұқыпсыздау; Рене ерекше көңіл бөлетін тиісті дайындық техникалары мен тазалықты көбіне ескере бермейді. Рене өзі ғана емес, Эшлидің де Антонға қатысты S1 (нұсқау беруші) мінез-құлқын пайдаланатынын байқайды. Леви жұмысқа жаңадан тұрғандықтан, Антонға нұсқау бере алмайды, бірақ Антонның өзіне сенімсіз екенін көрген сәттерде оған қол ұшын беруді ұнатады, осылайша S3 (қолдау көрсетуші) мінез-құлқын көрсетеді.

Бұл мысалдан ізбасарлар даму процесі бойынша алға және кері жылжып, көшбасшылық мінез-құлықта икемділік талап ететінін көруге болады. Избасарлар бір даму деңгейінен екіншісіне қысқа уақыт аралығында (мысалы, бір күнде немесе бір аптада) жылдам немесе әлдеқайда ұзақтау кезеңде (мысалы, бір ай) жүзеге асатын мақсаттарға қол жеткізуде баяуырақ өтуі

мүмкін. Көшбасшылар бір стильді барлық контекстерде бірдей пайдалана алмайды; дұрысы, олар өз стилін ізбасарлар мен ситуацияға қарай бейімдеп отырғаны абзал. «Көшбасшы атаулыда нақтылы бір стиль бар» деген идеяға басымдық беретін тұлғалық қасиеттер ұстанымынан айырмашылығы – ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымы көшбасшыдан жоғары деңгейдегі икемділікті талап етеді.

Қоғамымызға бағытталған мәдениетаралық және техникалық ықпал артқан сайын, көшбасшылық стильде икемділік таныту қажеттілігі көшбасшылар үшін айтарлықтай маңызды бола түсті. Таяудағы зерттеулер ситуациялық көшбасшылықты әртүрлі мәдени және өндірістік контексттерде қарастырып көрді. Ситуациялық көшбасшылық пен әуе қозғалысын бақылау саласының қызметкерлерін зерттеуде Арвидсон, Йохансон, Эк және Акселсон (2007) көшбасшыларды әртүрлі контекстерде бағалап, олардың стилі топ пен ситуацияның түріне қарай өзгеріп отыруы қажет деген қорытындыға келді. Бұған қоса, олар ең жиі қолданылатын көшбасшылық стилі – қолдау көрсетудің жоғары деңгейі мен нұсқау берудің төмен деңгейін біріктіретін стиль, ал ең сирек қолданылатыны нұсқау берудің жоғары деңгейі мен қолдау көрсетудің төмен деңгейін біріктіретін стиль екенін анықтады. Тағы бір зерттеуде Ларссон мен Винберг (2010) кейс-стадилерге негізделген тәсілді пайдалана отырып, табысты көшбасшылардың қарым-қатынасты басты бағдар ретінде ұстанатынын, алайда, оған қоса, құрылым мен өзгерісті де ескерусіз қалдырмайтынын мәлімдеді.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Көшбасшылықты ситуация тұрғысынан қарастырудың бірқатар күшті тұсы (әсіресе практиктер үшін) бар. Біріншіден, тарихта оның нарықтағы пайдасы дәлелденген. Ситуациялық көшбасшылық ұйымдар арасында көшбасшыларды оқытуда жиі пайдаланылады әрі кеңінен танымал. Херси мен Бланшардың (1993) айтуынша, бұл – «Fortune-500» тізіміне кіретін 400-ден аса компанияның оқыту бағдарламасында пайдаланылатын фактор. Корпорациялар жұртшылықты тиімді көшбасшылыққа оқытуда оны пайдалы модель ретінде қарастырады.

Бұл тәсілдің екінші күшті тұсы оның қолайлылығында. Ситуациялық көшбасшылық түсінуге оңай, интуиция тұрғысынан түсінікті және түрлі жағдайда оңай қолданылады. Көшбасшылықты зерттеудің кейбір тәсілдері адамға өзінің көшбасшылық мінез-құлқын бағалаудың кешенді әрі күрделі жолдарын ұсынса (мысалы, шешім шығару ұстанымы: Vroom & Yetton, 1973), ситуациялық көшбасшылық оңай қолданылатын қарапайым тәсілді келтіреді. Ол ұғынықты, абстрактілі деңгейде сипатталғандықтан, оның астарындағы идеялар да көкейге қонымды. Сонымен қоса, бұл ұстаным

аясындағы қағидаларды әртүрлі жағдайда – мейлі жұмыста, мектепте, тіпті отбасында болсын, пайдалануға болады.

Қолайлылығына жақын келетін тағы бір күшті тұсы бар: ол нұсқаулық құндылыққа ие. Көптеген көшбасшылық теориясы сипаты жағынан дескриптивтік болып келсе, ситуациялық көшбасшылық прескриптивтік, яғни нұсқаулық тәрізді. Ол адамға әртүрлі жағдайда нені істеу және нені істемеу қажет екенін айтады. Мәселен, ізбасарыңыздың білігі өте төмен болса, ситуациялық көшбасшылық сізге көшбасшы ретінде нұсқау беруші стильді ұстануға жөн сілтейді. Ал ізбасарыңыз білікті, бірақ өзіне сенімсіз болса, онда ситуациялық көшбасшылық қолдау көрсетуші стиль арқылы басқаруға кеңес береді. Бұл нұсқамалар көшбасшылық процесін жеңілдетіп, оны нығайтуға көмек беретін басқару қағидаларының бағалы жиынтығын ұсынады. Мәселен, Мейрович пен Гу (2015) жуықтағы зерттеулерінде көшбасшы нұсқау беруші стильге жақын болған сайын, қызметкерлердің қанағаттануы мен еңбек өнімділігі көрсеткіші жақсара түсетінін мәлімдеді.

Ситуациялық көшбасшылықтың төртінші күшті тұсы оның көшбасшы икемділігіне назар аударатынында (Graeff, 1983; Yukl, 1989). Яғни, оған сәйкес, көшбасшы өз ізбасарларының қажеттіліктерін анықтап, көшбасшылық стилін соған сәйкес етіп бейімдеуге тиіс. Көшбасшының бір ғана стильді басшылыққа алуы жеткіліксіз: олар өз стилін ситуация талаптарына сай келетіндей өзгертіп отыруға әзір болғаны жөн. Осы ұстанымға сүйенсек, ізбасарлар әртүрлі мақсатқа қол жеткізуде әрқилы, сондай-ақ олар бір мақсатқа жетудің сан алуан сатыларында әрқалай әрекет етуі мүмкін. Біқпалды көшбасшы – тіпті жобаның бел ортасында болсын, өз стилін мақсаттың талаптары мен ізбасарлардың қажеттіліктеріне сәйкес өзгерте алатын адам. Мысалы, Зигарми мен Робертстің (2017) айтуынша, ізбасарлар өздерінің қажеттіліктері мен көшбасшының мінез-құлқы арасындағы сәйкестікті байқағанда, бұл олардың жұмысына, сеніміне және жұмыс істеу ниетіне оң әсер етеді.

Сондай-ақ ситуациялық көшбасшылық алға қойылған мақсатқа қарай әр ізбасарға әртүрлі қарауды және олардың жаңа машық түрлерін үйреніп, өз жұмыстарына сенімдірек болуына көмектесу мүмкіндіктерін іздеуді еске салады (Fernandez & Vecchio, 1997; Yukl, 1998). Сайып келгенде, бұл ұстаным ізбасарлардың жеке-дара қажеттіліктері бар екенін және өз жұмысын жақсырақ атқаруға тырысуда біздің оларға жәрдемдескеніміз жөн екенін атап өтеді.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Көшбасшылықты оқыту мен дамыту бағдарламаларында пайдаланылатынына қарамастан, ситуациялық көшбасшылықтың бірқатар әлсіз тұсы да бар. Төмендегі сыни пікірлер аталған ұстанымның осал тұстарын атап көрсетеді, сондай-ақ көшбасшылықты зерттеп, жүзеге асыруда оның жалпы пайдасы жайында әлдеқайда объектив тұжырым қалыптастыруға көмектеседі.

Бұл ұстанымның болжамы мен пайымын негіздейтін санаулы ғана зерттеу жұмысының жүргізілгені – ситуациялық көшбасшылыққа қатысты айтылатын алғашқы сын. Ситуациялық көшбасшылықтың қыр-сырын зерттеген докторлық диссертациялар көп болғанмен, олардың біразы жарияланған жоқ. Осы тәсіл жөнінде жеткілікті зерттеулер жүргізілмеуі оның теориялық негізі туралы мәселені көтереді (Fernandez & Vecchio, 1997; Graeff, 1997; Meirovich & Gu, 2015; Vecchio & Boatwright, 2002; Vecchio, Bullis, & Brazil, 2006). Оның жарамдылығына біз сенімді бола аламыз ба? Бұл тәсілдің шынымен де өнімділікті арттыратыны рас па? Избасарларға ықпалы бойынша ол өзге де көшбасшылық ұстанымдардан жақсы жағынан ерекшелене ме? Ұстанымды тестілеуден өткізу нәтижесінде жарияланған зерттеу қорытындылары аз кезде жоғарыдағы сұрақтарға толыққанды жауап беру қиын.

Ситуациялық көшбасшылыққа қатысты келесі сын избасарлардың даму деңгейі моделінің екіұшты тұжырымдалуына қатысты айтылады. Модель авторлары дамудың төрт түрлі деңгейін құрауда іске бейілдіктің білікпен қалай үйлесетінін анықтап түсіндірмейді (Graeff, 1997; Yukl, 1989). Осы модельдің ең алғашқы нұсқаларының бірінде Херси мен Бланшар (1969b) бейілдіктің (өзірліктің) төрт деңгейін – бейілсіздік пен қабілетсіздік (1-деңгей), бейілдік пен қабілетсіздік (2-деңгей), бейілсіздік пен қабілеттілік (3-деңгей) және бейілдік пен қабілеттілік (4-деңгей) ретінде анықтады. SLII® моделінде көрініс тапқан соңғы нұсқасында избасарлардың даму деңгейі D1 санатында – білігі төмен, ал бейілі күшті D2 санатында – едәуір білікке ие, алайда іске бейілсіз, D3 санатында – орташа немесе жоғары білікті, дегенмен әртүрлі бейіл танытуы мүмкін, ал D4 санатында білігі де, бейілі де күшті ретінде сипатталады.

Ситуациялық көшбасшылық ұстанымының авторлары әр даму деңгейінің құрылымындағы өзгерістерді теориялық тұрғыда негіздеп түсіндірмейді. Сондай-ақ олар білік пен бейілдің әртүрлі даму деңгейлерінде қалай таразыланатынын да ұғындырмайды. Бланшар мен оның әріптестері атап өткендей, білік пен бейілдің әр даму деңгейінде қалай тұжырымдалатынын бекіту үшін тереңірек зерттеулер жүргізілуі қажет. Избасарлардың даму деңгейі жөніндегі екіұштылыққа қатысты сындың тағы бірі модельде бейілдіктің өзі қалай тұжырымдалатыны жайында айтылады. Мысалы, Графф

(1997) тұжырымдаманың өте түсініксіз екенін алға тартады. Ал Бланшар мен оның әріптестері (2013) болса ізбасарлардың бейілдігі сенім мен мотивациядан тұратынын, алайда бейілдікті анықтауда бұл екеуінің өзара қалай үйлесетіні түсініксіз екенін мәлімдеді. SLII® модельге сүйенсек, бейілдік D1-де жоғарыдан басталып, D2-де төмендейді, D3-те ауыспалы болып, D4-те қайта көтеріледі. Интуиция тұрғысынан алғанда, ізбасарлардың бейілдігін төменнен орта және жоғарыға қарай жылжып жатқан үздіксіз процесс негізінде сипаттау ақылға қонымдылау болатын сияқты.

SLII® моделінде бейілдіктің қалай өзгертетініне қатысты Бланшар мен оның әріптестері (1993) келтірген аргумент бойынша, әдетте жұмысқа кіріскенде ізбасарда мотивация мол болып, жаңа нәрсені үйренуге әзір тұрса, уақыт өте келе олар енжар күйге түсіп, түңіліп кетуі мүмкін. Бұдан соң олар өздеріндегі сенімділік не мотивацияның немесе екеуінің де бірдей аздығын сезе бастайды да, ең соңында өте сенімді қалыпқа келіп, мотивациясы артады. Бірақ неге бұлай? Істі үйреніп жатқан ізбасарлар неліктен бейілсіздік таныта бастайды? 2 және 3-даму деңгейлерінде бейіл неліктен төмендейді?

Даму деңгейлері төңірегіндегі екіұштылыққа қатысты түсініктеме Томпсон мен Гласенің (2015) еңбегінде кездеседі: қаржылық ұйымдардағы 80 жетекші мен 357 ізбасар қатысқан зерттеуде олар ситуациялық көшбасшылықтың ертеректегі моделі жасаған болжамдардың шындыққа жанасатынын анықтады, өйткені білік пен бейілге қатысты көшбасшылар мен ізбасарлардың бағалауы өзара сәйкес келген. Осы бағалаудағы көшбасшылар мен ізбасарлар арасындағы екіжақты келісімді анықтаған авторлар мұның маңызын ерекше айтып өтті.

Ізбасарлардың бейілдігі қалай тұжырымдалатынын негіздейтін қосымша зерттеу нәтижелерінсіз ситуациялық көшбасшылықтың бұл қыры түсініксіз күйі қалады.

Ситуациялық көшбасшылық жөнінде айтылатын төртінші сын – көшбасшы стилі мен ізбасарлардың даму деңгейлерін модельдің қалай сәйкестендіретініне, яғни модельдің нұсқамасына қатысты. Херси мен Бланшар тәсілі ұсынған нұсқамалардың негізділігін анықтау үшін Веккио (1987) 300-ден астам мектеп мұғалімі мен директоры арасында зерттеу жүргізді. Сол кезде жұмысқа жаңадан қабылданған мұғалімдер қызмет құрылымына қатты мән беретін, көшбасшылық стилін ұстанатын директорлардың қол астында жұмысына көбірек қанағаттанып, жақсырақ нәтиже көрсеткенін, алайда тәжірибесі басым, әрі егде жастағы мұғалімдердің өнімділігі олардың директорлары ұстанған стильге байланысты болмағанын анықтады.

Веккио мен оның әріптестері бұл зерттеуді екі рет жүргізді: әуелі 1997 жылы оған университет қызметкерлері тартылса (Fernandez & Vecchio, 1997), 2006 жылғы екінші зерттеуге АҚШ әскери академиясының 800-ден

аса курсанты қатысты (Vecchio et al., 2006). Екі зерттеуде де ситуациялық зерттеу ұстанымы ұсынған басты нұсқамаларды мақұлдайтын мықты дәлелдер табылмады.

Ситуациялық көшбасшылықтың тұжырымдары мен негізділігін әрі қарай тексеру үшін Томпсон мен Веккио (2009) 357 банк қызметкері мен 80 жетекшіден алынған мәліметтерді қолданып, модельдің түпкі және қайта қаралған нұсқаларын талдады. Олар осы нұсқалардың ешбірінен аталған модельге нақтылы эмпирикалық растау таппады. Ең көп дегенде, олар көшбасшының жаңа қызметкерлерге қатысты – көбірек нұсқау беруші мінез-құлық, ал қызметкерлердің беделі жоғарылаған сайын нұсқау беруді азайтып, көбірек қолдау көрсетуші мінез-құлық танытатыны туралы дәлел ғана тапқан. Бұдан бөлек, Мейрович пен Гу (2015) тәжірибелі ізбасарлардың дербестік пен ұйымға қатыстылық жөнінде көбірек оң реакция танытқандарын айтады, бұл да көшбасшылардың тәжірибелі қызметкерлерге қатысты нұсқау берушілік мінез-құлықты сиректеу қолданатынын көрсетеді.

Ситуациялық көшбасшылыққа бағыттталатын бесінші сын – ол белгілі бір демографиялық сипаттар (мысалы, білім, тәжірибе, жас және жыныс) модельдің Көшбасшы–ізбасар ұйғарымына қалай әсер ететінін есепке алмайтынына сай туындайды. Мәселен, Веккио мен Боутрайт (2002) жүргізген зерттеу білім деңгейі мен жұмыс тәжірибесінің нұсқау беруші көшбасшылықпен кері байланысатынын және қолдау көрсетуші көшбасшылықпен байланыспайтынын көрсетті. Басқаша сөзбен айтсақ, білімі мен жұмыс тәжірибесі мол ізбасарлар құрылымға азырақ көңіл бөлетін басшылықты аңсаған. Бір қызығы, жас факторы мен құрылымды аңсау арасында оң байланыс бар. Ізбасарлардың жасы үлкен болған сайын олар жастау әріптестеріне қарағанда, құрылымды көбірек ұнатқан. Бұған қоса, олар ер жынысты ізбасарлар мен әйел жынысты ізбасарлардың екі түрлі көшбасшылық стилін тәуір көргенін анықтаған. Әйел жынысты ізбасарлар қолдау көрсетуші көшбасшылыққа айқын басымдық берсе, ер жынысты ізбасарлар нұсқау беруші көшбасшылықты айрықша ұнатқан. Осындай нәтижелерден біз демографиялық сипаттардың белгілі бір көшбасшылық стиліне қатысты ізбасарлар пікіріне әсер етуі мүмкін екенін байқаймыз. Алайда аталған сипаттар ситуациялық көшбасшылық ұстанымында қарастырылмаған.

Ситуациялық көшбасшылық® практикалық көзқарас тұрғысынан да сынға ұшырауы ықтимал, өйткені ол ұйымдық ортадағы жеке-дара және топтық көшбасшылық проблемаларын толыққанды шешпейді. Мысалы, 20 ізбасары бар көшбасшы өз стилін топтың жалпы даму деңгейіне сәйкестендіруі керек пе, әлде топтың жеке-дара мүшелерінің даму деңгейіне ме? Кэрью, Паризи-Кэрью және Бланшардың (1990) пікірінше, топтар жеке-дара адамға ұқсас даму сатыларынан өтеді, сондықтан көшбасшылар өз стилін топтың даму деңгейіне сәйкес етуге тырысуы керек. Дегенмен

көшбасшы өз стилін топтың орташа даму деңгейіне қарай орайластырса, бұл жайт даму деңгейі әріптестерінен әлдеқайда бөлек адамдарға қалай әсер етеді? Ситуациялық көшбасшылық® жайындағы зерттеулер бұл сұраққа жауап бермейді. Жетекші қалайша өз стилін бір уақытта әрі жеке-дара топ мүшелерінің, сондай-ақ бүкіл топтың даму деңгейіне бейімдей алатынын түсіндіретін қосымша зерттеулер жүргізілуі қажет.

Ситуациялық көшбасшылыққа® байланысты айтылатын соңғы сыни пікір модельге қосымша берілетін көшбасшылық сауалнамасына бағытталған. Ситуациялық көшбасшылық туралы сауалнамалар әдетте респонденттерден жұмыстағы сан қырлы ситуацияларға талдау жасап, әр ситуацияға лайықты көшбасшылық стилін таңдауды сұрайды. Сауалнаманың құрылымы сондай – онда респонденттер көшбасшылық стилін төрт нақтылы параметрде (яғни нұсқау беруші, тәлімгерлік, қолдау көрсетуші және міндеттеуші) ғана сипаттауға мәжбүр, яғни оны басқа көшбасшылық мінез-құлық тұрғысынан қарастыра алмайды. Респонденттерге қолжетімді ең ұнамды жауаптар алдын ала анықталып қойғандықтан, бұл сауалнамалар ситуациялық көшбасшылықтың® ығына жығылып тұрады (Graeff, 1983; Yukl, 1989).

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Осы тараудың басында талқылағанымыздай, ситуациялық көшбасшылық® консалтингте пайдаланылады, өйткені ол – тұжырымдауға және қолдануға оңай тәсіл. Ситуациялық көшбасшылықтың® қарапайым сипаты оны менеджерлердің пайдалануына ыңғайлы етеді.

Бұл ұстанымның қағидаларын ұйымның әртүрлі деңгейлерінде қолдануға болады. Әлдебір ірі корпорацияның бас директоры директорлар кеңесімен жұмысында болсын немесе құрастыру зауытындағы бригада жетекшісі өндірістегі бір топ жұмысшыны басқаруында болсын, осы қағидаларды кәдесіне жарата алады. Орта буын менеджерлері ситуациялық көшбасшылықты® қызметкерлер жиналысын басқаруға, ал бөлім басшылары бұл тәсілді ұйым ішіндегі құрылымдық өзгерістерді жоспарлауға пайдалануы мүмкін. Ситуациялық көшбасшылықты® пайдалану мүмкіндіктерінің еш шегі жоқ. Ол идеяны қалыптастыру маңызды саналатын жобаның бастапқы кезеңдерінде де, сондай-ақ идеяны жүзеге асыру мәселелері маңызды саналатын кейінгі түрлі кезеңдерде де қолданады. Ситуациялық көшбасшылықтың® өзгермелі сипаты арқасында оны ізбасарлардың әртүрлі жоба барысында алға не кері (регресс) жылжыған шағында қолдану ыңғайлы. Ситуациялық көшбасшылық® ізбасарларға қарай бейімделуге баса көңіл бөлетіндіктен, оны білігі мен бейілі жоба барысында өзгеріп отыратын ізбасарлармен жұмыс кезінде пайдалану аса тиімді.

Ұстаным аясының ауқымдылығын есепке алсақ, ол ұйымның түгелге жуық түрінде, кез келген деңгейде және барлық мақсат үшін қолдануға жарамды. Бұл – кең қолданысқа ие жан-жақты модель.

КЕЙС-СТАДИ

Ситуациялық көшбасшылықтың® әртүрлі ұйымдық ортада қалай қолданылатынын көру үшін 5.1, 5.2 және 5.3-кейстерге назар аударуыңызға болады. Бұл кейстердің әрқайсысымен танысқанда, соған ұқсас ситуацияда болсаңыз, өзіңіздің не істейтініңізді ойланыңыз. Әр кейстің соңында контексте ситуациялық көшбасшылық тұрғысынан қарауға көмек беретін сұрақтар бар.

5.1-КЕЙС

Түрлі деңгейдегі марафоншылар

Дэвид Абруццо – Metrocity Striders трек-клубының (MSTC) жаңадан сайланған президенті. Оның міндеттерінің бірі – Нью-Йорк марафонын жүгіріп өтуге үмітті желаяқтарға бапкерлік жасау. Дэвид біршама марафон мен ультрамарафонды жүгіріп өткендіктен, марафоншылардың бапкері деген рөлге және оның жауапкершілігін алып жүруге еш қиналмайды.

Нью-Йорк марафонын жүгіріп өткісі келетін желаяқтарға арналған жаттығу кезеңі – 16 апта. Жаттығудың алғашқы екі аптасында Дэвид желаяқтардың беталысына көңілі толып, бапкер ретінде аса үлкен қиындық сезінбеген еді. Алайда 8-аптаға, яғни аралық белгілеу уақытына жеткенде, Дэвидтің ойында өз желаяқтарына қалай көмектесем екен деген сұрақ туғызатындай жайттар ұшыраса бастады. Алаңдатқан мәселелер Дэвидтің марафонға дайындық бағдарламасында жүгірушілерден күткен жағдайдан мүлдем басқаша көрінді. Қысқасы, желаяқтар мен олардың проблемаларын үш түрлі топқа бөлуге болады.

Желаяқтардың бір тобы бұрын марафонда ешқашан жүгірмеген жұртшылықтан құралды, олар бапкерді алуан сұрақтың астына алатын. Олар марафонды қалай жүгіріп өтуі керек және өздерінде мұндай күрделі іс-шараны сәтті аяқтап шығуға жеткілікті қабілет бар ма деген сауалдар қатты алаңдатты. Олар жаттығуда қаншалықты ұзаққа жүгіру, не жеу, қаншалықты көп су ішу және қандай аяқкиім кию керек екенін сұрады. Бір желаяқ марафон алдындағы түні не жеуге болатынын, енді бірі мәреге жеткенде есінен танып қалуы мүмкін бе екенін білгісі келді. Дэвидке сұрақтар легі ешқашан толастамайтындай және олар тым

қарапайым секілді көрінетін. Ол желаяқтарды бәрінен хабардар ересек адамдарша қабылдағысы келгенмен, олар өзін құдды бала тәрізді ұстайтын.

Желаяқтардың екінші тобы түгелдей өткен жылы Нью-Йорк марафонын жүгіріп өткендерден құралды, оларды аса айрықша алаңдатқан жайт – жаттығудың жүгіріске әсері-тұғын. Мәселен, олар өздерінің бір апталық жүгірісі мәреге жетудің болжамды уақытымен қаншалықты байланысты болуы мүмкін екенін нақтылай білуді қалады. Жаттығу барысындағы ұзақ жүгіріс оларға 20 мильдік белгіні бағындыруға көмектесе ме? Жаттығу барысындағы демалыс күні олардың жалпы әзірлігіне жәрдем бере ме? Негізінен, бұл топтағы желаяқтар Дэвидтен өздерінің осы марафонға дұрыс дайындалып жатқаны туралы мақұлдау күтетін. Дэвидке бұл топпен қарым-қатынас жасау оңай болатын, себебі оларға күш-жігер берерлік сөз айтып, қолпаштауды ұнататын.

Үшінші топқа тәжірибелі желаяқтар жиналды, олардың көбі бірнеше марафонды өтіп, өздерінің жас санаты бойынша алғашқы ондыққа енгендер еді. Кейде олар өздерін нашар сезінетінін айтып, жаттығуға көңілдері толмайтынын білдіретін. Олар жарысқа шығып, ойдағыдай нәтиже көрсетеріне бек сенімді болғанмен, Нью-Йорк марафонына деген қандай да бір құлшыныстары жоқ-тұғын. Ара-тұра олар көтерген мәселелер әдетте жалпы жаттығу стратегиясы орынды болды ма немесе жаттығу оларға Нью-Йорк марафонынан өзге де жарыстарда көмек бере ме деген секілді жайттарға қатысты туындады. Жүгіруден тәжірибесі болғандықтан, Дэвид бұл топқа осы жайында кеңес беруді жақсы көретін. Алайда оның кеңесіне желаяқтардың құлақ аспай, елеусіз қалдыратынын байқады. Ол өзін немесе тәлімгерлігін жүгірушілер бағаламауы мүмкін екеніне алаңдайтын.

Сұрақтар:

1. SLII® моделінің (5.1-сызба) қағидаларына сүйене отырып, сіз 1-топтағы желаяқтарды қалайша сипаттар едіңіз? Олар Дэвидтен көшбасшылықтың қандай түрін күтеді және Дэвидтің өзі оларға көшбасшылықтың қандай түрін ұсынуға даяр?
2. 2-топтағы желаяқтар мен Дэвидтің тәлімгерлік стилі арасындағы сәйкестікті қалай сипаттар едіңіз? Талқылаңыз.
3. 3-топтағы тәжірибелі желаяқтар Дэвидке оңайға түспеген тәрізді. SLII® моделін пайдалана отырып, Дэвидтің бұл топта неліктен тиімсіздік танытқанын түсіндіріңіз.
4. Дэвидтің тәлімгерлік етуіне көмек берер болсаңыз, оның күшті тұстары мен осал тұстарын қалай сипаттар едіңіз? Ситуацияны жақсарту үшін сіз оған қандай кеңес бересіз?

5.2-КЕЙС

Олар неге құлақ аспайды?

Джим Андерсон – ірі фармацевтикалық компанияның адам ресурстары бөлімінде әдіскер. Жуырда қызметкерлер арасында жүргізілген сауалнамаға жауап ретінде ол компаниядағы тиімді басқаруды ынталандыру үшін тыңдау және қарым-қатынас машықтары жөнінде алты апталық оқыту бағдарламасын әзірледі. Джим бұл семинарды екі мақсатпен ұйымдастырған еді: біріншіден, ол қатысушыларды жаңа коммуникациялық мінез-құлықтарға үйреткісі келсе, екіншіден, семинардың қатысушылар көңілінен шыққанын, осылайша олардың алдағы оқыту-үйрету іс-шараларына қуана қатысқандарын қалады.

Бағдарламаны әуелі өнімді зерттеу және дамыту саласының орта буын менеджерлеріне ұсынды. Бұл топ 25 адамнан құралды, олардың түгелге жуығында ғылыми дәреже бар еді. Аталған топ құрамының көпшілігі бұрын бірнеше ішкі оқыту бағдарламасына қатысқандықтан, оларда семинардың қалай өтетіні туралы түсінік болды. Алдыңғы семинарлардың бәрі бірдей жемісті болмауына байланысты, менеджерлердің көбі бұл жолғы семинарға асқан сенімділік танытпады. Олардың бірі: «Бізге ешқандай пайдасы жоқ ерекше ішкі үйрету бағдарламасы тағы да басталғалы жатыр», – деген еді.

Джим менеджерлердің өте тәжірибелі екенінен хабардар болғандықтан, іс-шараға қатысты аса шектеу қоймады. Ол презентацияның бірнеше түрін қолданып, менеджерлерді семинарға белсенді түрде тартты. Алғашқы екі сессия бойы ол топпен барынша достасуға тырысты. Ол сессия барысында жиі кофе-брейк ұйымдастыратын және сол үзілістер кезінде адамдардың қарым-қатынас құрып, өзара араласып-құраласуына мүмкіндік беретін.

Үшінші сессияда Джим семинарға қатысты қиындықтардың бар екенін сезді. Барлық 25 менеджердің орнына небәрі 15-ақ менеджер ғана сабаққа қатысатын. Семинардың басталу уақыты 8.30 деп бекітілгенмен, қатысушылар сағат 10.00-де келетін. Түстен кейінгі сессиялар жүріп жатқанда, кейбір менеджерлер кеңсесіне кетіп қалатын.

Төртінші сессияға таяу Джим істің неліктен оңға баспай жатқанын ойлап, тынышы кетті. Ол бұл топпен қалай араласу керектігін мүлде білмеді. Оны толғандырған сұрақтар көп еді: Ол менеджерлермен қарым-қатынаста қателік жіберді ме? Бәлкім, ол қатысу жағына тым үстірт көңіл бөлген болар? Түстен кейін сабақтан кетіп қалатын менеджерлер жайында әлдене айтуы керек пе еді? Қатысушылар семинарды байыппен қабылдады ма? Семинар инновациялық сипатта әрі мазмұнды өткеніне Джим сенімді болды, алайда ол бағдарламаны сәттірек етіп шығару үшін нені өзгерту қажеттігін таппады. Ол өз стилінің әлгі топ үшін

тиімсіз болғанын түсінгенмен, сессияларды қызықтырақ ету үшін нені өзгертуді білмеді.

Сұрақтар:

1. SLII® (5.1-сызба) моделіне сәйкес, семинарды жүргізу үшін Джим қандай көшбасшылық стилін пайдаланып жатыр?
2. Менеджерлер қай деңгейде?
3. Көшбасшылық тұрғысынан қарағанда, Джим нені бұрыс атқаруда?
4. Семинарларды қызықтырақ ету барысында Джим қандай нақты өзгерістерді жүзеге асыра алар еді?

5.3-КЕЙС

Хабарды таратып жіберу

Энн Калдера – университеттің қолдауымен жұмыс істейтін колледж кампусы радиостанциясының (WCBA) бағдарламалар директоры. Терең тарихы бар WCBA-ді студенттер, оқытушылар, қамқоршылық кеңесі және қоғамдастықтағы жұртшылық оң қабылдайды. Энн студенттерді WCBA-ге жұмысқа тартуда кедергіні сезініп көрген емес. Шын мәнінде, ол – университетке қатысты қызметтердің арасындағы ең сұранысқа ие орындардың бірі. WCBA-ге жұмысқа қабылданатын санаулы студент әрқашан ынтышынтысымен беріле жұмыс істейді, өйткені олар медиада қызмет ету тәжірибесіне қол жеткізу мүмкіндігін бағалайды. Оған қоса, мұнда қабылданатын жастар өздерінің радиода жұмыс істеу қабілетіне өте сенімді (кейде албырттықпен). Талпыныстарына қарамастан, олардың көбі радиоэфирде жұмыс істеудің құқықтық жауапкершілігін жіті түсінбейді.

Әр семестр сайын Энн бетпе-бет келетін ең үлкен қиындықтардың бірі тікелей эфирде жаңалықтар, спорт, музыка және басқа да тақырыптарға арналған бағдарламалардың аңдатпасын жасау барысында жаңадан келген студенттерді WCBA ережелері мен рәсімдерін сақтауға үйрету еді. Соған қарағанда, әр семестрде диктор Коммуникация жөніндегі федералдық комиссияның (FCC) тиісті эфир уақытына қатысты ережелерін бұзған жағдаяттар жиі болған секілді. Мәселен, бірде кешкі ауысымда диджей болып жұмыс істейтін 1-курс студенті қалада бір музыкалық топтың өнер көрсетіп жатқанын, оның баспасөзге сұхбаты 10 доллар тұратынын және топты тыңдауға бәрінің баруы керек екенін хабарлаған. Мұндай хабарландыру жасау FCC ережелерін ашық бұзу болып саналады: ол заңға қайшы.

Энн осынау қиын жағдайға тап келгеніне наразы, әйтсе де неліктен істің бұлай болып жатқанын түсіне алмай дал. Ол жаңа диджейлерге жәрдем беруге қаншама уақыты мен күш-жігерін сарп етті, алайда олар WCBA-де жұмыс істеудің маңызды іс екенін және FCC ережелерін міндетті түрде сақтау қажеттігін ұғынбаған тәрізді. Энн өзінің көшбасшылық стилінің дұрыстығына күмәндана бастады.

Әр семестрде Энн студенттерге ұйымның саясаты мен рәсімдері туралы толыққанды ақпарат жазылған үлестірме қағаз таратады. Одан бөлек, ол әр жаңа студентпен жекелей танысуға тырысады. WCBA-дегі әрбір адамның разы көңілде жүруін қалағандықтан, Энн станцияда жылы атмосфераны қалыптастыруға аса ынталы. Эннді студенттер бірнеше мәрте кампустағы ең тамаша жетекші деп атаған болатын. Энн өз студенттерінің қарым-қабілетін байқағандықтан, оларға жұмыста қалаған дүниелерін жасауға мүмкіндік береді.

Сұрақтар:

1. WCBA-дегі проблема неде?
2. SLII® моделін негіз ретінде пайдаланып, Эннге станцияда нені өзгеше істеуге кеңес берер едіңіз?
3. Ситуациялық көшбасшылыққа® сүйенер болсақ, қандай креатив амалдар WCBA-де FCC ережелерінің бұзылуын азайта алар еді?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Ситуациялық көшбасшылықты® бағалау құралдарының әртүрлі нұсқасы әзірленсе де, олардың түгелге жуығы ұқсас жол арқылы құрастырылған. Әдетте сауалнамаларда жұмысқа қатысты 12-ден 20-ға дейін сұрақ беріліп, респонденттерден әр ситуацияға төрт нұсқаның ішінен өзіне ұнамды стильді таңдау ұсынылады. Ситуация мен стиль түрлері көшбасшылық моделіндегі төрт сектордың көшбасшылық стильдерін көрсететіндей деңгейде жазылған. Сауалнама жауаптары респонденттерге олардың басты және қосымша көшбасшылық стильдері, икемділігі және көшбасшылық тиімділігі жайында ақпарат беру мақсатында бағаланады.

Осы бөлімде берілген қысқа сауалнамадан көшбасшылық стилі ситуациялық көшбасшылық® сауалнамаларында қалай таразыланатынын көруге болады. Сауалнамадағы әр ситуацияда сіз ізбасарлардың даму деңгейін анықтап, содан соң сол ситуацияда өзіңіз пайдаланар көшбасшылық стилін көрсететін төрт нұсқаның бірін таңдауға тиіссіз.

Қысқа сауалнаманың кеңейтілген нұсқалары респонденттерге олардың көшбасшылық стилінің жалпы сипаттамасын береді. Респонденттің сауалнама барысында таңдаған балама нұсқаларына талдау жасау арқылы оның басты және қосымша көшбасшылық стильдерін анықтауға болады. Ал респондент таңдауының ауқымына қарап, оның көшбасшылық икемділігін айқындай аламыз. Сондай-ақ жетекшінің ұнамды көшбасшылық стилін қанша рет дұрыс бағалағанына қарап, оның көшбасшылық тиімділігі мен диагностикалық қабілеттерін салмақтауға болады.

Осынау өзін-өзі бағалау сауалнамаларына қоса, ситуациялық көшбасшылық® тәсілінде басшылар, серіктестер және ізбасарлардың белгілі бір адамның көшбасшылық стилі туралы ұқсас көзқарасын анықтайтын балама формалар да пайдаланылады. Бұл сауалнамалар респонденттерге олардың көшбасшылық стилі жайында алуан пікірді ұсынып, жетекшілік жөніндегі өз көзқарасын өзгелердің оны көшбасшы ретінде қалай көретінімен салыстыруға мүмкіндік береді.

Ситуациялық көшбасшылық® сауалнамасы: үлгі

Нұсқаулық: Төмендегі көшбасшылық ситуацияларына қарап, әр ситуациядағы даму деңгейін, әр жауап қандай көшбасшылық стилін білдіретінін және аталған ситуацияда қандай көшбасшылық стилі қажет екенін (мысалы, А, В, С немесе D әрекеті) анықтаңыз.

1-ситуация

Сіздің бөлімге бекітілген бюджеттік шектеулерге байланысты бюджетті шоғырландыру керек. Сіз бөлімдегі аса қабілетті әрі тәжірибелі қызметкерден бұл міндетті қолға алу жөнінде сұрауды ойланып жүрсіз. Әлгі адам бөліміңіздегі барлық салада жұмыс істеп көрген, әрі қызметкерлердің көбі оған сенім артып, құрмет тұтады. Ол бюджетті шоғырландыру ісіне көмек беруге шынымен әзір.

- A. Оған осы жобаны тапсырыңыз, әрі қарай оны қалай орындауды өзі шешсін.
- B. Оған істі тапсырып, не істегені жөн екенін нақтылап көрсетіңіз, содан соң оның жұмысын мұқият бақылаңыз.
- C. Оған жобаны табыстап, қажет болған жағдайда қолдау көрсетіп, ынталандырыңыз.
- D. Оған жобаны табыстап, нені істеу керектігін нақтылап көрсетіңіз, дегенмен оның да ойымен санасуды ұмытпаңыз.

Даму деңгейі _____ Әрекет _____

2-ситуация

Сіз жуырда жаңа өңірлік бөлімшенің бөлім басшысы болып тағайындалдыңыз. Ұжымыңызбен таныса келе, сіз тәжірибесі аздау қызметкерлердің бірі өзіне тапсырылған міндеттерді орындамай жүргенін байқадыңыз. Ол жаңа жұмысын құлшыныспен атқарады және ұйымда алдыңғы позицияларға қарай жылжығысы келеді.

- A. Істі неліктен аяғына дейін орындамай жүргенін екеуара талқылап, осы мәселені шешудің балама жолдарын қарастырып көріңіз.
- B. Істі аяқтау үшін оның не істеу керектігін нақтылаңыз, алайда оның ұсынуы ықтимал кез келген идеяны ескеріңіз.
- C. Оның тапсырған міндетті орындауына қажет қадамдарды анықтап, жұмысын жиі бақылап отырыңыз.
- D. Істі соңына дейін жеткізбей жүргенін өзіне айтып, оның бұл олқылығын жөндеуге уақыт беріңіз.

Даму деңгейі _____ Әрекет _____

3-ситуация

Бөлімшенің жаңа әрі өте маңызды жобасына байланысты, сіз соңғы үш ай бойы қызметкерлеріңіздің өз жауапкершіліктері мен олардан күтетін жұмыс деңгейін түсінгенін қадағалап, мұқият бақылауда ұстадыңыз. Жобаның сәтсіздікке ұшырауы кесірінен қызметкерлеріңіз жабырқап қалды. Олардың рухы морт сынып, жұмыс өнімділігі де күрт төмендеді.

- A. Басқаруды жалғастырып, олардың жұмысын мұқият бақылай беріңіз.
- B. Топ мүшелеріне жеңілісті өткеру үшін көбірек уақыт беріңіз, дегенмен олардың алға аяқ басуын жиі-жиі бақылап тұрыңыз.
- C. Ұжымдық іс-шаралар ұйымдастыруды үзбеңіз, әйтсе де топ мүшелерін көбіне шешім шығаруға жұмылдырып, олардың идеяларын өзара біріктіріңіз.
- D. Топ мүшелерінің проблеманы шешу іс-шараларына қатысыңыз және олардың жоба сәтсіздігін жеңіп шығуға талпынысын қуаттап, қолдау білдіріңіз.

Даму деңгейі _____ Әрекет _____

4-ситуация

Сату бөлімінің директоры ретінде сіз қызметкерлеріңіздің бірінен жаңа сату кампаниясы бойынша жауапты болуды сұрадыңыз. Сіз ол адаммен басқа да сату кампанияларында бірге жұмыс істегенсіз және оның жаңа тапсырмаларды орындауға жеткілікті білімі мен тәжірибесі барын білесіз. Алайда ол өзінің бұл істі орындай алатынына сенімсіз сияқты.

- A. Жаңа сату кампаниясын оған тапсырып, өз бетінше әрекет етуіне мүмкіндік беріңіз.

- B. Осы жаңа тапсырмаға арнап мақсаттар мен міндеттер қойыңыз, дегенмен оның ұсыныстарын ескеріп, оны шешім шығару процесіне қатыстырыңыз.
- C. Қызметкердің уайымына құлақ түріңіз, бірақ оның осы істі алып жүре аларына сенімділік танытып, оның талпынысына қолдау білдіріңіз.
- D. Жаңа кампанияның нені қамтитынын және қызметкердің өзінен не күтетініңізді нақтылап айтыңыз, сондай-ақ оның іс-әрекетін мұқият бақылаңыз.

Даму деңгейі _____ Әрекет _____

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Game Plan for Leadership and the One Minute Manager (Figure 5.20, Learning Activity, p. 5), by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 1992, Escondido, CA: Blanchard Training and Development (phone 760-489-5005). Used with permission.

Бағалау интерпретациясы

Қысқа сауалнаманың дұрыс жауаптарын талқылау ситуациялық көшбасшылық® сауалнамаларының сипатын түсінуге көмек береді.

Қысқа сауалнамадағы 1-ситуация әдетте жұмыс орындарын қысқарту барысында ұйымдардың жиі бетпе-бет келер проблемасы – бюджетті шоғырландыруды сипаттайды. Осы нақты ситуацияда көшбасшы жоғары білікті, тәжірибелі және штатты қысқарту ісін жүргізуге құлшынысы бар адамды анықтады. SLII® модельге сәйкес, бұл адам өкілетті тәсілді талап ететін 4-даму деңгейінде тұр. Төрт жауап нұсқасы ішінен міндеттеуші (S4): қолдау көрсетудің төмен деңгейі мен нұсқау берудің төмен деңгейін біріктіретін көшбасшылықты (A) жауабы, яғни «Жаңа сату компаниясын оған тапсырып, өз бетінше әрекет етуіне мүмкіндік беріңіз» деген нұсқаны білдіреді.

2-ситуацияда құлшынысы жоғары ізбасардың өзіне жүктелген міндетті аяқсыз қалдыруы сипатталады, бұл – түгелге жуық ұйымның барлық деңгейіндегі көшбасшыларға таныс проблема. Берілген мысалда ізбасар табысқа жетуге құлшынып тұрғанмен, әлгі істі орындауда тәжірибесі аз болғанына байланысты 1-даму деңгейінде болып саналады. SLII® тәсілі ізбасарлардың мұндай түріне нұсқау беруші (S1) көшбасшылықты пайдалануды ұсынады. Қызметкерге нені және қалай жасайтынын айтып отырған абзал. Нұсқау берілген соң, оның істі қалай орындайтынын мұқият қадағалаған жөн. Дұрыс жауабы – (C), «оның тапсырған міндетті орындауына қажет қадамды анықтап, жұмысын жиі бақылап отырыңыз».

3-ситуация мүлде бөлек жағдайды сипаттайды. Онда ізбасарлар өздерінен не талап етілетінін түсініп, белгілі бір деңгейде тәжірибе де жинақтап алғанға ұқсайды, әйткенмен олар мақсатқа қол жеткізуде мотивациясын жоғалтып алды. Жобаға байланысты жуықтағы сәтсіздіктен соң, олардың жұмыс өнімділігі мен бейілі төмендеп кетті, тіпті көшбасшы тарапынан тұрақты түрде нұсқау беріліп отырса да, бұл проблемаға көмек берген жоқ. SLII® моделіне сүйенсек, көшбасшы үшін дұрыс жауап – көбірек қолдау білдіруші тәлімгерлік стильге (S2) қарай ойысу еді. Тәлімгерлік әрекетті білдіретін жауап – (C), яғни «ұжымдық іс-шаралар ұйымдастыруды үзбеңіз, дегенмен топ мүшелерін көбіне шешім шығаруға жұмылдырып, олардың идеяларын өзара біріктіріңіз».

4-ситуация жаңа сату компаниясын басқаруға қабілетті адамды анықтауға тырысып жатқан директор бетпе-бет келетін бірқатар проблеманы сипаттайды. Аталған позицияға лайықты деп танылған адамда, әлбетте, жаңа сату компаниясын жақсы жүргізуге қажетті машығы бар. Бірақ ол өз қабілетіне сенімсіз секілді. Осы тұста SLII® басшының қолдау білдіруші стильді (S3) ұстануға тиіс екенін айтады.

S3 стилі білікті, бірақ бойында сенімділік аздау ізбасарларға арналған. Қолдау білдіруші стиль (C), яғни «қызметкердің уайымына құлақ түріңіз, алайда оның осы істі алып жүре алатынына сенімділік танытып, оның талпынысына қолдау білдіріңіз» деген жауапта көрініс табады.

Ал қазір өз ізбасарларыңыздың арасынан екеуін таңдаңыз. Үш түрлі мақсатқа қатысты олардың даму деңгейі мен әр ситуациядағы өзіңіздің көшбасшылық стиліңізді анықтаңыз. Сәйкестік бар ма? Жоқ болса, онда көшбасшы ретінде оларда табысқа жетуге қажетті барлық нәрсенің бар болуы үшін нақты не істей аласыз?

ҚОРЫТЫНДЫ

Ситуациялық көшбасшылық® – көшбасшы әртүрлі ұйымдық ортада әртүрлі ұйымдық мақсатқа қатысты қалай тиімді жұмыс жүргізуі қажет екенін алға тартатын прескриптивтік тәсіл. Бұл тәсіл көшбасшының белгілі бір ситуацияның талабына сай қандай мінез-құлық танытуы керектігін үйрететін модельді ұсынады.

Ситуациялық көшбасшылық® II тәсілі көшбасшылықты төрт стильге бөледі: (S1) – нұсқау берудің жоғары деңгейі мен қолдау көрсетудің төмен деңгейін біріктіретін стиль, (S2) – нұсқау берудің жоғары деңгейі мен қолдау көрсетудің жоғары деңгейін біріктіретін стиль, S3 – қолдау көрсетудің жоғары деңгейі мен нұсқау берудің төмен деңгейін біріктіретін стиль, сондай-ақ S4 – қолдау көрсетудің төмен деңгейі мен нұсқау берудің төмен деңгейін біріктіретін стиль. Бұл модель төрт көшбасшылық стилінің әрқайсысы түрлі даму деңгейіндегі ізбасарларға қалай қолданылатынын сипаттайды, мұндағы даму деңгейлері D1-ден бастап (білігі төмен, ал бейілі күшті) D2 (едәуір білікке ие, алайда іске бейілсіз), D3 (орташа немесе жоғары білікті, дегенмен бейілі аз) және D4-ті (білігі де, бейілі де күшті) қамтиды.

Басшы өз ізбасарларының мақсатқа жетудегі даму деңгейлерін дұрыс анықтап, сол ситуацияға сай келетін көшбасшылық стилін ұстана білгенде, тиімді көшбасшылық туындайды.

Бұл тәсіл бойынша көшбасшылық респонденттерден жұмысқа қатысты бірқатар ситуацияны бағалауды талап ететін сауалнамалар арқылы өлшенеді. Әлгі сауалнамалар көшбасшының диагностикалық қабілеті, икемділігі және әсерлілігі жайында ақпарат береді. Көшбасшыға сан қилы ситуация барысында әсерлі болу үшін өзінің көшбасшылық стилін қалай өзгерту керектігін үйретуде бұл сауалнамалардың пайдасы мол.

Ситуациялық ұстанымның төрт негізгі күшті тұсы бар. Біріншіден, оны көпшілігі көшбасшыларды оқытудың стандарты ретінде мойындаған. Екіншіден, ол – түсінуге және қолдануға жеңіл практикалық тәсіл. Үшіншіден, бұл ұстаным өзінің тиімділігін арттыруды қалайтын көшбасшыларға нақты нұсқаулықтар береді. Төртіншіден, бұл көзқарас көшбасшылықтың жалғыз ғана дұрыс стилі болмайтынын мойындап, соған ерекше назар аударады; дұрысы, көшбасшылар икемді болып, өз стилін ситуацияның талаптарына сай бейімдеуі қажет.

Ситуациялық көшбасшылық туралы айтылатын сыни пікірлер оның осал тұстары да кездесетінін көрсетеді. Басқа да көшбасшылық теорияларынан айырмашылығы – бұл ұстанымда ол сүйенетін теориялық негіздемелерді түсіндіріп, мақұлдайтын зерттеу қорытындылары аз. Соның нәтижесінде осы ұстаным көшбасшылықтың кейбір қырларын қалай тұжырымдайтыны

жөнінде екіұштылық туындайды. Ізбасарлардың дамушы деңгейден дамыған деңгейге қалай көшетінін де, ізбасарлар үшін бейілділіктің уақыт өте келе қалай өзгеретінін де түсіндіруде анықтық жоқ. Теориялық зерттеусіз, көшбасшы стилінің ізбасардың даму деңгейіне сәйкестігі жөніндегі негізгі нұсқаулықтардың дұрыстығына күмәнмен қарау керек.

Бұған қоса, модельде демографиялық сипаттамалардың көшбасшылық жайындағы ізбасар қалауына қалай ықпал ететіні есепке алынбайды. Тағы бір айта кетерлігі, модельде көшбасшылардың бұл ұстанымды жекелей контексте емес, топтық ортада қалай пайдалана алатыны жөнінде нұсқаулықтар жоқ.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, A., & Akselsson, R. (2007). Situational leadership in air traffic control. *Journal of Air Transportation*, 12(1), 67-86.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Blanchard, K. H. (1985). *SLIT®: A situational approach to managing people*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Blanchard, K., Zigarmi, D., & Nelson, R. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1992). *Game plan for leadership and the One Minute Manager*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership® II*. New York, NY: William Morrow.
- Carew, P., Parisi-Carew, E., & Blanchard, K. H. (1990). *Group development and Situational Leadership II*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997). Situational Leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8, 285-291.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of Situational Leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969b). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 50(1), 42.
- Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), 317-34.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey-Blanchard's contingency model: A critical analysis. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-74. doi:http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.3709.2015.ju.00006
- Reddin, W. J. (1967, April). The 3-D management style theory. *Training and Development Journal*, pp. 8-17.
- Thompson, G., & Glaso, L. (2015). Situational leadership theory: A test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527-544.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational Leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20, 837-848.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational Leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Vecchio, R. P., & Boatwright, K. J. (2002). Preferences for idealized style of supervision. *The Leadership Quarterly*, 13, 327-342.
- Vecchio, R. P., Bullis, R. C., & Brazil, D. M. (2006). The utility of Situational Leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Leadership*, 37, 407-424.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zigarmi, D., & Roberts, T. P. (2017). A test of three basic assumptions of Situational Leadership® II model and their implications for HRD practitioners. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 241-260.

Бағыт-мақсат теориясы

СИПАТТАМАСЫ

Бағыт-мақсат теориясында көшбасшы өз ізбасарларын белгілі бір мақсатқа жетуде қалай ынталандыратыны талқыланады. Көбіне ізбасарларды не ынталандыратыны туралы зерттеулерге сүйене келе, бұл теория көшбасшылық туралы әдебиеттерде алғаш рет 1970 жылдардың басында Эванстың (1970), Хаустың (1971), Хаус пен Десслердің (1974) және Хаус пен Митчеллдің (1974) еңбектерінде кездесті. Бұл теорияның басты мақсаты – ізбасарлардың мотивациясы мен жұмыстағы міндеттердің сипатына көңіл бөле отырып, олардың өнімділігі мен жұмысқа разылығын арттыру. Алғашында бағыт-мақсат теориясы назарды міндеттер мен қарым-қатынас тақырыбынан ізбасардың қажеттіліктері мен мотивациясына қарай ойыстыруы негізінде жаңашыл саналды.

«Көшбасшы ізбасарлардың даму деңгейіне сай бейімделуі керек» деген идеяны алға тартатын (5-тарауды қараңыз) ситуация тұрғысынан зерттеу ұстанымнан айырмашылығы – бағыт-мақсат теориясы көшбасшының стилі мен ізбасарлардың ерекшеліктері және ұйымдық орта арасындағы байланысқа зейін қояды. Көшбасшы үшін ізбасарлардың мотивациялық қажеттіліктеріне барынша сәйкес келетін көшбасшылық стилін қолдану аса маңызды. Ол үшін көшбасшының мінез-құлқы жұмыс жағдайында табыла қоймайтын дүниені толықтырып тұратындай болуға тиіс. Көшбасшы ізбасарларды ақпаратпен қамтамасыз ету немесе жұмыс ортасында марапаттау арқылы олардың мақсатқа жету көрсеткіштерін арттыруға тырысады (Indvik, 1986); көшбасшы ізбасарлардың мақсатқа жетуіне керек деп тапқан дүниелерді ұсынады. Хаустың (1996) айтуы бойынша, мақсат-жол теориясының түпнегізінде «ықпалды көшбасшы қол астындағылар жұмыс істейтін орта мен олардың қарым-қабілеттеріндегі кемшіліктердің орнын толтырып, әлгілердің жұмысқа қанағаттануы мен еңбек өнімділігіне пайдалы болар мінез-құлық танытуға тиіс» деген идея жатыр (р. 335). Қысқаша айтқанда,

6.1-сызба. Бағыт-мақсат теориясының астарындағы негізгі идея



**Бағыт-мақсатқа
негізделген көшбасшылық**

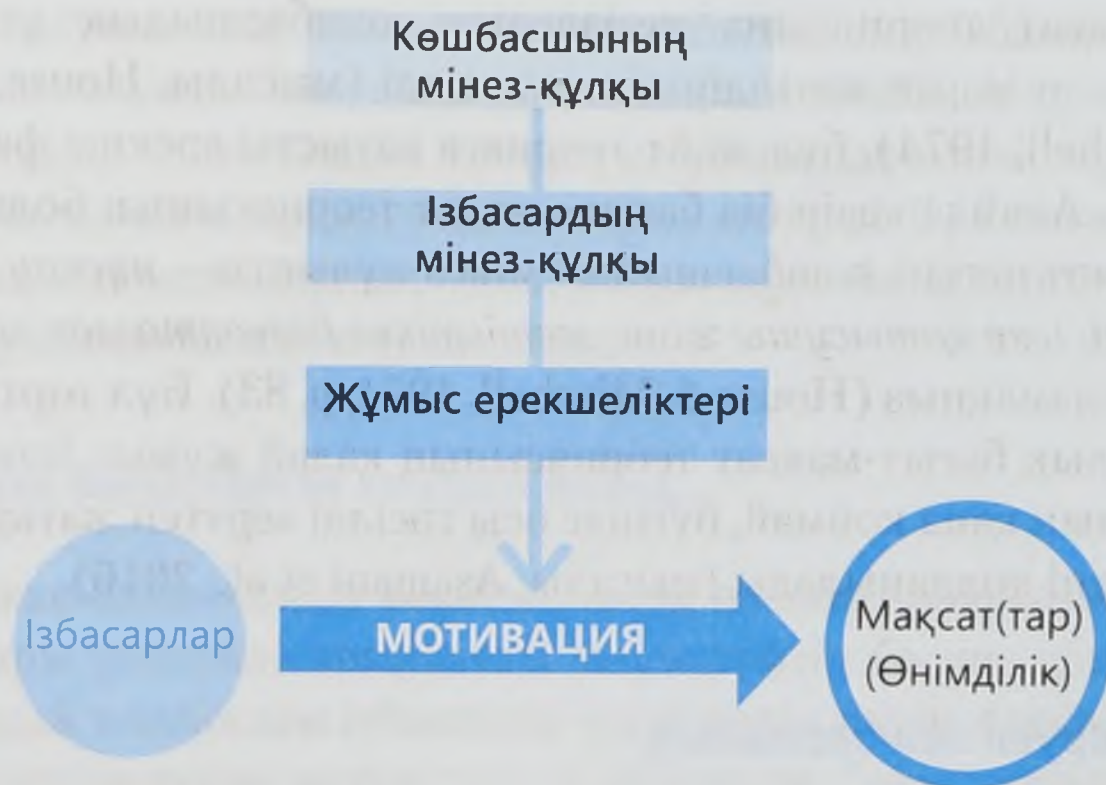
- Мақсатты анықтайды
- Бағытты айқындайды
- Кедергілерді жояды
- Қолдау көрсетеді

аталған теория жауапкершіліктің көп бөлігін көшбасшыға жүктейді, бұл ретте ол избасарларды табысқа жеткізу үшін қолайлы, әрі берекелі жұмыс ортасын құруға міндетті.

Хаус пен Митчеллдің (1974) пікірінше, көшбасшы избасарлардың жұмыс барысында алар марапаттарының саны мен түрін көбейтсе, бұл олардың мотивациясын арттырады. Сондай-ақ көшбасшы мақсатқа жетер жолдағы кедергі мен тосқауылдарды алып тастап, жұмыстың өзін әр қызметкер үшін қуаныш сыйлайтындай ұйымдастыра келе, тәлімгерлік пен бағдар беру арқылы мақсатқа анық әрі оңай жолмен жетуді қамтамасыз еткенде де, мотивация күшейеді (6.1-сызба). Мәселен, мамандарының ішкі мотивациясы жеткілікті саналатын салалардың (мысалы, техникалық салалар) өзінде көшбасшы избасарлардың мотивациясын, белсенділігін, көңілі толуын, өнімділігін және жұмыста қалу ниетін айтарлықтай күшейте алады (Stumpf, Tymon, Ehr, & vanDam, 2016). Осы орайда айта кетерлігі, зерттеу барысында (Asamani, Naab, & Ansah Ofei, 2016) избасардың көңілі толуы мен жұмыстан кету ниетіне көшбасшының коммуникативтік стилі үлкен ықпал ететіні анықталды. Яғни бағыт-мақсат теориясын көшбасшының мінез-құлқы мен избасарлардың қажеттілігі және олар істеуге тиіс міндеттер тұрғысынан қолдану қызметкерлерінің белсенділігі мен мотивациясын арттырып, жұмыс күшінің тұрақсыздығын азайтуды көздейтін ұйымдар үшін елеулі әсер етуі мүмкін.

Қысқа қайырғанда, бағыт-мақсат теориясы көшбасшы избасарлардың қажеттіліктері мен олар жұмыс істейтін ситуацияға барынша сәйкес келетін нақты мінез-құлық түрлерін таңдау арқылы избасарлардың мақсатқа жету жолында қалай көмек бере алатынын түсіндіруге арналған. Тиісті мінез-құлық түрлерін таңдау арқылы көшбасшы избасарлардың табыс пен разылыққа жету ықтималдығын арттырады.

6.2-сызба. Бағыт-мақсат теориясының негізгі компоненттері



Бағыт-мақсат теориясы аясында мотивация ұғымы күту теориясы тұрғысынан тұжырымдалады (Vroom, 1964). Бұл теорияның басты идеясы мынада: ізбасарлар өзіне жүктелген міндетті орындауға қабілетті екеніне; олардың талпынысы белгілі бір нәтижеге жеткізеріне; сондай-ақ жұмысты орындаудың қарымы сол еңбекке татитынына сенімді болғанда ынталанады. Аталған теория идеяларын қолданатын көшбасшының міндеті – әрбір ізбасардың мақсаты мен оған келер пайданы толыққанды түсінуінде. Ізбасарлар өзін, құдды, берілген міндетті орындауға қауқарлы адам секілді тиімді сезінгілері келеді. Сонымен қоса, олар өзіне жүктелген міндетті орындай алса, нендей сый аларын да білуді қалайды. Көшбасшы ізбасарлардың жұмысында оларға қуаныш сыйлар дүниенің не екенін анықтап, содан соң қызметкерлері жұмыс талаптарын орындағанда, әлгі дүниелерді оларға қолжетімді еткені абзал. Күту теориясы – ізбасарлар таңдайтын мақсат пен көшбасшының оларға көмектесіп, сол мақсатқа жеткенде қалай марапаттайтыны жөніндегі теория.

Негізінде, бағыт-мақсат теориясы күрделі, әрі түсінуіміз үшін оны бірнеше шағын бөлікке бөлгеніміз дұрыс.

6.2-сызбада бағыт-мақсат теориясының әртүрлі құрамдас бөлігі, атап айтқанда, көшбасшының мінез-құлқы, ізбасарлардың ерекшелігі, жұмыс ерекшелігі және мотивация көрініс тапқан. Бағыт-мақсат теориясына сәйкес, көшбасшы мінез-құлқының әр түрі ізбасар мотивациясына әрқалай ықпал етеді. Көшбасшының нақты бір мінез-құлқы ізбасарды ынталандырып не ынталандырмайтыны ізбасар ерекшеліктері мен жұмыс ерекшеліктеріне байланысты.

Көшбасшының мінез-құлқы

Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық ұғымы пайда болғалы бері сан мәрте жетілдіріліп, түзетілді (мысалы, House, 1971, 1996; House & Mitchell, 1974), бұл жайт теорияға қатысты ерекше факторлар санын артырды. Алайда қазір біз бағыт-мақсат теориясының бөлшегі ретінде анықталған төрт негізгі көшбасшылық мінез-құлықты – *нұсқау беруші, қолдау көрсетуші, іске қатысушы және жетістікке бағытталған* мінез-құлықты ғана талқыламақпыз (House & Mitchell, 1974, p. 83). Бұл төрт көшбасшылық мінез-құлық бағыт-мақсат теориясының қалай жұмыс істейтінін түсінуде негіз болып қана қоймай, бүгінде осы тәсілді зерттеп жатқан ғалымдар арасында да жиі қолданылады (мысалы, Asamani et al., 2016).

Нұсқау беруші көшбасшылық

Нұсқау беруші көшбасшылық Огайо штатында жүргізілген зерттеулерде айтылған «қызметтерді құрылымдау» концептісі (Halpin & Winer, 1957) мен «Ситуациялық көшбасшылық» моделінде сипатталған «әмір беруші» стильге ұқсас (Hersey & Blanchard, 1969). Ол ізбасарларға жұмыс жайында нұсқаулық беретін басшыны бейнелейді; ізбасарларға нұсқаулық беру деп отырғанымыз – жетекшінің олардан не күтетінін, істің қалай және қашанға дейін орындалуға тиіс екенін айту. Ізбасарлардан не күтетінін нақтылап айту және екіұштылыққа жол бермеу олардың өз жұмысына зейін қоя үңілуіне қажет деп саналады. Нұсқау беруші көшбасшы өнімділіктің нақтылы стандартын бекітіп, ережелер мен нормаларды ізбасарларға түсінікті етеді.

Қолдау көрсетуші көшбасшылық

Қолдау көрсетуші көшбасшылық Огайо штатында жүргізілген зерттеу (біз мұны 4-тарауда талқыладық) нәтижесінде анықталған ілтипатты мінез-құлық құрылымын еске түсіреді (Nemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963). Қолдау көрсетуші көшбасшылық дегеніміз – көшбасшы ретінде ақжарқын әрі қолжетімді болу, сондай-ақ ізбасарлардың есен-саулығы мен адами қажеттіліктерін есепке алу. Осындай мінез-құлықты ұстанатын көшбасшы жұмысты ізбасарларға жағымды етуге барынша тырысады, ал бұл, өз кезегінде, олардың табысқа жетуіне қажетті сенімділікті сыйлайды (House, 1971). Бұған қоса, қолдау көрсетуші көшбасшы ізбасарларын өзімен теңдей көріп, оларды құрметтейді.

Іске қатысушы көшбасшылық

Іске қатысушы (партисипативті) көшбасшылық ізбасарларды шешім қабылдауға шақырады. Іске қатысушы көшбасшы ізбасарларымен кеңеседі, олардың ой-пікірлерін тыңдап, топтың не ұйымның қалай жұмыс істейтіні жайындағы шешімге олардың ұсыныстарын енгізеді. Бұл стиль топ мүшелерінің белсенділігі мен олардың ортақ мақсаттарға бейілділігі есебінен өнімділіктің артуына да ықпал етуі ықтимал.

Жетістікке бағытталған көшбасшылық

Жетістікке бағытталған көшбасшылық өз ізбасарларына жұмысты барынша жоғары деңгейде орындауды міндеттейтін басшы арқылы ерекшеленеді. Мұндай көшбасшы ізбасарлар үшін кемелдіктің жоғары стандартын белгілеп, тұрақты түрде жетіле түсуге ұмтылады. Ізбасарлардан айтарлықтай нәтиже күтіп қана қоймай, олардан күрделі мақсаттарды айқындап, қол жеткізетініне үлкен сенім де білдіреді.

Хаус пен Митчеллдің (1974) айтуынша, көшбасшылар әртүрлі ізбасар мен әртүрлі ситуацияға қатысты аталған стильдердің кез келгенін немесе барлығын ұстануы мүмкін. Бағыт-мақсат теориясы көшбасшы атаулыны бір ғана көшбасшылық түрімен шектеп қоятын тұлғалық қасиеттер ұстанымы емес.

Көшбасшы өз стилін ситуацияға немесе ізбасарларының мотивациялық қажеттіліктеріне орайластырып бейімдеуге тиіс. Мысалы, жұмыстың бір тұсында ізбасарлар іске қатысушы көшбасшылықты, ал екінші бір жерінде нұсқау беруші көшбасшылықты талап етсе, басшы қажетінше өз стилін өзгерте алады. Әртүрлі ситуация әрқилы көшбасшылық мінез-құлықты талап етуі мүмкін. Оған қоса, кейде көшбасшы бір уақытта бірнеше стильді қатар пайдалануы ықтимал кездер де орын алады.

Көшбасшылық мінез-құлық түрлерімен қоса, 6.2-сызбада бағыт-мақсат теориясының басқа да екі негізгі компонентін – ізбасарлар ерекшеліктері мен жұмыс ерекшеліктерін көреміз. Көшбасшы мінез-құлығының ізбасар мотивациясына қалай әсер етеріне бұл факторлардың екеуі де өз ықпалын тигізеді. Басқаша айтқанда, көшбасшылықтың ықпалы ізбасарлардың да, оларға тиісті міндеттің де ерекшеліктеріне *байланысты*.

Ізбасар ерекшеліктері

Ізбасар ерекшеліктері берілген жұмыс жағдайында көшбасшы мінез-құлығын ізбасарлардың қалай интерпретациялайтынын анықтайды. Зерттеушілер ізбасарлардың *мүшелікке, құрылымдау бойынша өзіндік талап-тілекке,*

бақылауға ұмтылуға және жұмысты орындау қабілетінің өзіндік деңгейіне қатысты қажеттіліктеріне үңілді. Осы және басқа да көптеген ерекшелік көшбасшы мінез-құлқын ізбасарлардың дәл сол сәтте немесе болашақта қаншалықты көңіл толтырар фактор ретінде есептейтінін анықтайды.

Бағыт-мақсат теориясына сүйенсек, *ұйымға не топқа мүшелікті* ерекше қажет ететін ізбасарларға жарқын жүзді әрі ілтипатты көшбасшы көңіл толтырар фактор болып саналатындықтан, олар қолдау көрсетуші көшбасшылықты құп көреді. Догмаға бейім немесе өктемшілдікті сүйетін және белгісіз ситуацияларда жұмыс істеуге мәжбүр ізбасарларға бағыт-мақсат теориясы нұсқау беруші көшбасшылықты ұсынады, өйткені ол психологиялық *құрылым* мен міндеттердің айқындығын қамтамасыз етеді. Нұсқау беруші көшбасшылық мақсатқа жеткізер жолды анығырақ етіп, оны айқындап беру арқылы ізбасарларға қол ұшын созады. Өктемшілдікті қалайтын ізбасар өзіне көшбасшы жұмыс жағдайында үлкен сенім танытса, жайлырақ сезінеді.

Ізбасарлардың *бақылауға ұмтылуы* бағыт-мақсат теориясын тұлғаның телу локусын зерттеу тұрғысынан қарастыру барысында ерекше назарға ілікті; телу локусын ішкі және сыртқы деп бөлуге болады. *Ішкі телу локусына ие* ізбасарлар өз өмірінде болып жатқан жайттар үшін өзін жауапты сезінеді, ал сыртқы телу локусына ие жандар өмірдегі уақиғаларды мүмкіндік, тағдыр немесе сыртқы күштер анықтайды деп санайды. Бағыт-мақсат теориясы бойынша, ішкі телу локусына ие ізбасарлар үшін іске қатысушы көшбасшылық – нағыз таптырмас тәсіл, өйткені ол әлгі адамдарға өз жұмысы үшін жауапкершілікті сезініп, шешім қабылдау процесінің ажырамас бөлшегі болуға мүмкіндік береді. *Сыртқы телу локусына ие* ізбасарға бұл теория нұсқау беруші көшбасшылықты ұсынады, себебі ол ізбасарлардың «сыртқы күштер жағдайды бақылайды» деген ойымен сәйкеседі.

Көшбасшылықтың ізбасар мотивациясына әсер етер тағы бір жолы – оның белгілі бір жұмысты орындау *қабілетін сезінуіне* байланысты. Ізбасарлардың бойында өз қабілетіне сенім көбейген сайын нұсқау беруші көшбасшылыққа деген қажеттілік те төмендей береді. Ізбасарлар өздерін белгіленген жұмысты орындай алатындай білікті санаған кезде нұсқау беруші көшбасшылық тым қатал көрініп, қажет болмай қалады.

Жұмыс ерекшеліктері

Ізбасар ерекшеліктеріне қоса, жұмыс ерекшеліктері де көшбасшы мінез-құлқының ізбасарлар мотивациясына қалай түрткі боларына ықпалын тигізеді (6.2-сызба). Жұмыс ерекшеліктері ізбасарларға жүктелген *міндеттің жобасын, ұйымның ресми басқару жүйесін*, сондай-ақ *негізгі жұмыс тобын* қамтиды. Тұтастай алғанда, бұл ерекшеліктердің өзі ізбасарлар үшін мотивация туғызуы мүмкін. Айқын құрылымдалған міндет, қатаң топтық нормалар,

сондай-ақ бекітілген билік жүйесі бар ситуацияда ізбасарлар мақсатқа жетер жолды оңай табады, сондықтан оларға мақсатты нақтылап беретін немесе оған қалай жетуді үйрететін көшбасшы қажет емес. Ізбасарлар өзіне жүктелген міндетті орындай алатынын және олардың жұмысы маңызға ие екенін сезеді. Осы типтес ортадағы көшбасшылық қажетсіз, эмпатиядан жұрдай және шектен тыс қатал көрінуі мүмкін.

Алайда кейбір ситуацияларда *жұмыстың ерекшеліктері* көшбасшылықтың араласуын талап етуі ықтимал. Түсініксіз әрі екіұшты міндеттер құрылымды қамтамасыз ететін көшбасшылыққа мұқтаж. Сондай-ақ қайталана беретін жұмыс кезінде ізбасарлардың мотивациясын қалыпты ұстап тұру үшін оларға қолдау көрсететін көшбасшылық керек. *Ресми билік жүйесі* әлсіз жағдайларда көшбасшылық ережелер мен жұмыс талаптарын анықтап беру арқылы ізбасарларға көмек көрсететін құралға айналады. *Топтық нормалар* дұрыс сақталмайтын немесе өзара қарама-қайшы келетін ортада көшбасшылық тұтастық пен рөлдік жауапкершілікті қалыптастыруға жәрдем береді.

Бағыт-мақсат теориясы ізбасарларға кедергіні өткеруге көмектесуге ерекше көңіл бөледі. Мұндағы кедергі дегеніміз жұмыс жағдайында ізбасарлардың жолына бөгет болатын кез келген дүние болуы мүмкін. Әдетте кедергілер ізбасар үшін шектен тыс белгісіздік туғызады, түңілдіреді немесе оның басын қатерге байлайды. Мұндай жағдайда, бағыт-мақсат теориясына сүйенсек, әлгі кедергілерді алып тастау немесе оларды айналып өтуге көмек көрсету арқылы ізбасарларға қол ұшын беру көшбасшының міндеті болып саналады. Ізбасарларға осы кедергілерді өткеруге көмектесу олардың өздеріне жүктелген тапсырманы орындай алатынына сенімін арттырып, жұмысқа қанағаттанушылық сезімін арттырады.

Тараудың басында атап өткеніміздей, бағыт-мақсат теориясы талай мәрте өзгеріске ұшырады. 1996 жылы Хаус осы теорияның қайта тұжырымдалған, кеңейтілген нұсқасын жариялады, ол көшбасшылық мінез-құлықтың сегіз түрін қамтитын еді. Осы тарауда талқыланған төрт көшбасшылық мінез-құлыққа: (a) нұсқау беруші, (b) қолдау көрсетуші, (c) іске қатысушы және (d) жетістікке бағытталған мінез-құлықтан бөлек, жаңа теорияға (e) жұмысты қолайлы ұйымдастыру, (f) топқа бағытталған шешім қабылдау процесі, (g) топ репрезентациясы мен байланыстар желісі және (h) құндылыққа негізделген көшбасшылық мінез-құлық қосылды. Жаңа теорияның да мәні бастапқысымен бірдей: ықпалды көшбасшы болу үшін ізбасарларға оның ортасында жетіспейтін дүниені беріп, қабілетіндегі кемшін тұстардың орнын толтыру арқылы оларға көмектесу керек.

6.1-кесте. Бағыт-мақсат теориясы қалай жұмыс істейді?

Көшбасшының мінез-құлқы	Ізбасар ерекшеліктері	Жұмыс ерекшеліктері
Нұсқау беруші Нұсқаулық пен психологиялық құрылымды қамтамасыз етеді	Догмалық Өктемшілдікті сүйетін	Екіұшты Анық емес ережелер Күрделі
Қолдау көрсетуші Қамқорлық танытады	Разы емес Мүшелікті қажет ету Адами қарым-қатынастың жылылығын қажет ету	Қайталана беретін Қарапайым Қызықсыз
Іске қатысушы Белсене араласады	Автономды Бақылауды қажет етеді Айқындылықты қажет етеді	Екіұшты Анық емес Құрылымдалмаған
Жетістікке бағытталған Күрделі тапсырмалар береді	Көп үміт күту Ерекшеленуді қажет ету	Екіұшты Ынталандырушы Күрделі

БАҒЫТ-МАҚСАТ ТЕОРИЯСЫ ТУРАЛЫ

Бағыт-мақсат теориясы – көшбасшылықты зерттеудің теориялық тұрғыда ғана күрделі емес, сондай-ақ прагматикалық тәсілі. Бұл теория ізбасарлардың мотивациясына әсер ету үшін әртүрлі көшбасшылық стилі ізбасарлардың да, жұмыс жағдайының да ерекшеліктерімен өзара қалай әрекеттесетіні туралы тұжырымдар жиынтығын ұсынады. Іс жүзінде ол көшбасшының ізбасарларға жұмысты қанағаттанарлық деңгейде орындап шығуына қалай көмектесе алатыны жөнінде бағыт-бағдар береді. 6.1-кестеден бағыт-мақсат теориясында көшбасшылық мінез-құлық түрлері ізбасарлар және міндеттер ерекшелігімен қалай байланысатынын көруге болады.

Теориялық тұрғыдан алғанда, бағыт-мақсат ұстанымы көшбасшылардың ізбасарлар қажеттіліктері мен олар істеп жатқан жұмысқа барынша сәйкес келетін көшбасшылық стилін таңдауға тиіс екенін айтады. Бұл теория бойынша, ізбасарлар догмаға бейім әрі өктемшілдікті қалайтын, міндеттің талаптары екіұшты, ұйым ережелері түсініксіз және жұмыс күрделі болған ситуацияда көшбасшылықтың нұсқау беруші стилін қолданған жөн. Мұндай ситуацияларда нұсқау беруші көшбасшы ізбасарларға бағыт-бағдар көрсетіп, психологиялық реттілікті қамтамасыз ету арқылы жұмысты толықтырады (House & Mitchell, 1974, p. 90).

Құрылымдалған, қанағаттандырмайтын немесе көңіл көншітпейтін міндеттер жағдайында бағыт-мақсат теориясы көшбасшыларға қолдау көрсетуші стильді пайдалануға жөн сілтейді. Бұл стиль ізбасарлардың қайталана беретін немесе күрделі емес міндеттерді орындауы барысында олардың дамуына жағдай жасау арқылы жұмыс ортасында жетіспейтін дүниемен қамтамасыз етеді. Қолдау көрсетуші көшбасшылық қызықсыз, механикаландырылған еңбекпен айналысатын ізбасарларға адами қарым-қатынастың жылуын сыйлайды.

Ал міндет екіұшты болған жағдайда іске қатысушы көшбасшылық – таптырмас құрал: көшбасшының да іске қатысуы белгілі бір жолдардың қалай белгілі бір мақсаттарға апарарын айтарлықтай айқындап беріп, ізбасарларға ненің қайда бастайтынын үйренуге жәрдемдеседі (House & Mitchell, 1974, p. 92). Бұған қоса, ізбасарлар автономды болып, бақылауды аса қажетсінгенде де іске қатысушы көшбасшылық жақсы әсер етеді. Өйткені ізбасарлардың мұндай түрі шешім қабылдау мен жұмысты құрылымдау процестеріне қатысуға оң қабақ танытады.

Бағыт-мақсат теориясының болжамы бойынша, ізбасарлар екіұшты міндеттерді орындауға мәжбүр болғанда, жетістікке бағытталған көшбасшылық ең тиімді стиль болып есептеледі. Мұндай жағдайларда ізбасарларды қайрап, жоғары стандарттарды бекітетін көшбасшы олардың өз мақсатына қол жеткізе алатынына сенімділігін арттырады. Негізінен, жетістікке бағытталған көшбасшылық ізбасарларға олардың талпынысы жемісті нәтижеге алып келерін сезінуге көмектеседі. Алайда міндеттер әлдеқайда жүйелі және анығырақ болған кезде жетістікке бағытталған көшбасшылық ізбасарлардың өз талпынысына қатысты сенімімен байланысты болмайтын секілді.

Прагматикалық тұрғыдан бағыт-мақсат теориясы қарапайым. Ықпалды көшбасшы ізбасарлардың қажеттіліктерін ескергені жөн. Көшбасшы ізбасарларға өз мақсаттары мен соған жетуде таңдағысы келетін жолдарды анықтауға көмектесуге тиіс. Кедергілер ұшырасқанда, көшбасшы ізбасарлардың оған қарсы тұруына қол ұшын беруі қажет. Бұл ізбасардың кедергіні айналып өтіп немесе одан құтылуға көмектесуді көрсетуі мүмкін. Көшбасшының міндеті – ізбасарларға бағыт-бағдар беріп, жөн сілтеп және үйрету арқылы олардың мақсатқа жетуіне жәрдемші болу.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Бағыт-мақсат теориясының бірқатар күшті тұсы бар. Біріншіден, ол әртүрлі көшбасшылық мінез-құлық ізбасарлардың разылығы мен өнімділігіне қалай ықпал етерін түсінуде пайдалы теориялық негіз ұсынады. Бұл – міндет пен қарым-қатынасқа негізделген мінез-құлық түрлерін қарастырған алдыңғы зерттеулердің аясын кеңейту арқылы көшбасшылықтың концепция-

лық тұрғыда әртүрлі нұсқаларын (мысалы, нұсқау беруші, қолдау көрсетуші, іске қатысушы, жетістікке бағытталған) нақтылап берген алғашқы теориялардың бірі болды (Jermier, 1996). Сондай-ақ бағыт-мақсат ұстанымының міндет пен ізбасар ерекшеліктері көшбасшылық ізбасар өнімділігінің әсеріне қалай ықпал ететінін түсіндіретін алғашқы ситуациялық жағдай теорияларының бірі деп те айтуға болады. Бағыт-мақсат теориясының құрылымы көшбасшыларға жұмыстың түрлі талаптары мен сол жұмысты орындайтын ізбасардың типіне сай келетін көшбасшылық стилін қалай таңдайтыны жайында ақпарат береді. Сонымен қоса, бұл теорияның кейінгі нұсқаларында жұмыс топтарын өзара біріктіріп, олардың өнімділіктерін арттыруға қалай ынталандыратыны жөнінде ұсыныстар бар.

Бағыт-мақсат теориясының екінші оңтайлы қыры күту теориясының мотивация қағидаларын көшбасшылық теориясына кіріктіруге тырысуында. Көшбасшылықты зерттеу ұстанымдарының басқа ешбірі мотивацияға осылайша тікелей қатысты болмайтыны себепті бұл аспект бағыт-мақсат теориясын бірегей етеді. Аталған теория тұрақты түрде бізді ізбасарлардың мотивациясы туралы мынадай сұрақтарға жетелеп отырады: Мен ізбасарлардың жұмысты орындауға қабілетті екенін сезінуін қалай ынталандыра аламын? Олар істі нәтижелі орындаса, өздеріне арнайы сый барын сезінуіне көмек қолын қалай соза аламын? Ізбасарлардың өз ісінен күтетін қарымын қалайша арттыра аламын? Мотивацияның астарында жатқан процестер мен динамиканы түсіну кез келген ұйымда маңызды (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017), бағыт-мақсат теориясы мотивация мәселесіне қатысты сұрақтарды көшбасшының үнемі ойында ұстап жүруін көздейді.

Теорияның үшінші, бәлкім, ең басты күшті қыры оның көп жағдайда қолданысқа қолайлы модельді ұсынуында. Бұл модель (6.1-сызба) көшбасшының ізбасарларға қандай маңызды жол арқылы көмек көрсететініне екпін түсіре ерекшелейді. Көшбасшыны мақсатқа жетер жолды айқындап, кедергі атаулыны жоюға немесе ізбасарлардың оны айналып өтуіне көмектесуге шақырады. Қарапайым тілмен айтсақ, теория көшбасшылықтың басты мәні ізбасарларға мақсатқа жету жолында бағдар беріп, үйрету екенін жетекшілердің есіне салады.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Бағыт-мақсат теориясының бірқатар күшті қыры бар болғанмен, оның осал тұстары да жетерлік. Біріншіден, оның аса күрделі болғаны, әрі көшбасшылық аспектілері мен соған қатысты шартты жағдайлардың көптеген түрін біріктіретіні соншалық – оны интерпретациялау шым-шытырық ойларға алып келуі мүмкін. Мәселен, бағыт-мақсат теориясы түрлі деңгейде құрылымдалған міндеттер, айқындалған мақсаттар, қабілетті ізбасарлар

және түрлі деңгейдегі ресми билік қалыптасқан ұйымдар үшін көшбасшылық стиль түрлерінің қайсысы сәйкес келетіні жайында болжам жасайды. Ең қолайлы көшбасшылық стиліне таңдау жасарда осы факторлардың бәрін ескеру оңай шаруа емес. Бағыт-мақсат теориясының аясы өте кең болғандықтан және өзара байланысты тұжырымдар жиынтығының тым көп түрін қамтитындықтан, берілген ұйымдық контекстегі көшбасшылық процесін жақсартуға тырысуда бұл теорияны толықтай пайдалану қиын.

Теорияның екінші осал тұсы – оның жарамдылығын тексеру мақсатында жүргізілген көптеген эмпирикалық зерттеу жұмысының кейбірі ғана теорияны негіздеді (House & Mitchell, 1974; Indvik, 1986; Schriesheim, Castro, Zhou, & DeChurch, 2006; Schriesheim & Kerr, 1977; Schriesheim & Schriesheim, 1980; Stinson & Johnson, 1975; Wofford & Liska, 1993). Мәселен, бір зерттеуде міндеттер екіұшты болғанда көшбасшының нұсқау беруші мінез-құлқы ізбасардың разылығына оң әсер ететіні мақұлданса, енді бір зерттеу бұл байланысты күптай алмады. Оған қоса, бұл теорияның барлық аспектісіне бірдей көңіл бөлінген жоқ. Нұсқау беруші және қолдау көрсетуші көшбасшылықты қарастыратын зерттеулер көп жүргізілсе, өзге көшбасшылық мінез-құлқы сирек зерттелді. Бағыт-мақсат теориясының тұжырымдары әлі нақтыланған жоқ, өйткені зерттеулер нәтижесі осы күнге дейін осы теорияның негізгі тұжырымдары мен қорытындылары жөнінде толыққанды әрі орнықты ақпаратты бермеді (Evans, 1996; Jermier, 1996; Schriesheim & Neider, 1996).

Бағыт-мақсат теориясына қатысты айтылатын үшінші сын – бұл теория көшбасшылықтың жүзеге асу немесе қабылдану жолында гендерлік айырмашылықтарды есепке алмайды (Mendez & Busenbark, 2015). Гендерлік бірегейліктің нұсқау беруші, қолдау көрсетуші және іске қатысушы көшбасшылыққа әсері жайында зерттеулер жүргізілгенмен, олар бағыт-мақсат теориясына кіріктірілген жоқ.

Тиісінше, бұл теория «көшбасшы барлық ситуацияда ізбасарлармен тиімді қарым-қатынас жасау үшін бір көшбасшылық мінез-құлықтан екіншісіне шапшаң ауысуына қажетті басты коммуникациялық машықтарға ие» деп санайды. Бірақ «көшбасшының жүріс-тұрысы ізбасарлары үшін ынталандырудың басты құралы болып саналады» деген теория басқа ғалымдардың (Cote, 2017) сынына ұшырады.

Бағыт-мақсат теориясының тағы бір кемшін тұсы оның көшбасшы мінез-құлқы мен ізбасар мотивациясы арасындағы қарым-қатынасты жеткілікті түрде түсіндіре алмайтынында. Бағыт-мақсат теориясының бірегейлігі мынада: ол күту теориясының қағидаларын қамтиды, алайда көшбасшылықтың әлгі қағидалармен қаншалықты байланысатынын түсіндіруге келгенде осалдау. Күту теориясының қағидаларына сәйкес, ізбасар өзін білікті санап, талпынысынан жақсы нәтиже шығарына сенімді болғанда ынталы ке-

леді; алайда бағыт-мақсат теориясы ізбасардың білікті немесе табысқа жете аларына сенімді сезінуіне жәрдем беруі үшін көшбасшыға әртүрлі стильді қалай пайдалануға болатыны жөнінде ешқандай ақпарат бермейді. Мәселен, бағыт-мақсат теориясы нұсқау беруші көшбасшылықтың екіұшты міндеттер кезіккенде ізбасарды қалай ынталандыратынын түсіндірмейді. Сол сияқты, қажытатын жұмыс кезінде қолдау көрсетуші көшбасшылықтың ізбасар мотивациясымен қалай байланысатыны жөнінде де бұл теорияда айтылмайды. Соның кесірінен оқырман ізбасардың өз жұмысынан күтер нәтижесіне көшбасшылықтың қалай әсер ететіні жөнінде түсініксіз ойда қалады.

Бағыт-мақсат теориясына қатысты айтылатын соңғы сын оның практикалық нәтижесі хақында. Теорияға сүйенсек, тәлімгерлік ету, бағыт-бағдар көрсету, нұсқаулық беру, ізбасарларға мақсатты анықтап және айқындауға көмектесу, сондай-ақ олардың мақсатқа жету жолында кедергілерді айналып өтуіне жәрдем беру көшбасшы үшін маңызды. Бұл ұстаным көшбасшылықты біржақты құбылыс деп бағалап, «Көшбасшы ізбасарға ықпал етеді» деген идеяны алға тартады. Мұндай «көмек беруші» көшбасшылықтың ықтимал қаупі – ізбасар өз жұмысын орындауда көшбасшыға бірден тәуелді болып қалуы мүмкін. Бағыт-мақсат теориясы басым жауапкершілікті – көшбасшыға, аз ғана бөлігін ізбасарларға жүктейді. Уақыт өте келе, мұндай көшбасшылық өнімділікті, керісінше, азайтуы мүмкін, өйткені ол тәуелділіктің пайда болуына жағдай жасап, ізбасарлардың қабілет түрлерін толық тануға жол бермейді.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Әдетте көшбасшылық тәсілдеріне арнап менеджментті үйрететін көптеген бағдарлама әзірленетін болса, бағыт-мақсат теориясына келгенде жағдай басқаша. Сіз «Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылығыңызды кемелдендіру» немесе «Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылықтағы машықтарыңызды бағалау» деген секілді семинарларды көп кездестірмейсіз. Соған қарамастан, бағыт-мақсат теориясы көшбасшылықты кемелдендіру барысында қолдануға болатын маңызды идеяларды ұсынады.

Көшбасшы әсерлі болғысы келсе, әртүрлі ситуацияда қалай әрекет етуі керек деген мәселеге арналған, ізбасарлар мен міндеттердің ерекшеліктеріне негізделген жалпылама ұсынымдарды алға тартады. Ол бізге көшбасшының белгілі бір болмыс-бітімі, оның ішінде мақсатты айқындауды, қолдау көрсетуді және топтық шешім қабылдау процестерін күшейтуді басқа мінез-құлық түрлері арасында қашан айрықша көрсетуіміз керек, сол жөнінде ақпарат береді. Мысалы, теория бойынша күрделі міндет кезінде көшбасшы нұсқау беруі, ал жалықтыратын міндет кезінде қолдау көрсетуі қажет. Сол сияқты, ізбасар бақылауға мұқтаж болғанда – көшбасшы белсенді, ал ізбасар

өзгелерден ерекшеленуі қажет тұста көшбасшы атаулы бәсекеге қабілетті болғаны абзал. Жалпы алғанда, бағыт-мақсат теориясы көшбасшыға ізбасардың қанағаттануы мен өнімділігін арттыру амалы жайында бағыт-бағдар беретін жол картасын ұсынады.

Бағыт-мақсат теориясының қағидаларын ұйымның барлық деңгейіндегі көшбасшылар міндеттердің барлық түрі үшін кәдеге асыра алады. Бұл теорияны қолдану үшін көшбасшы ізбасарлар мен олардың міндеттерін мұқият бағалап, содан соң осы ерекшеліктерге сәйкес келетін көшбасшылық стилін таңдауға тиіс. Избасар міндетті орындауда өзін сенімсіз ұстайтын болса, онда көшбасшы оның сенімділігін шыңдайтын стильді қабылдағаны жөн. Мәселен, университеттің кіші оқытушысында сабақ беру немесе зерттеу жүргізуге қатысты қорқыныш туса, кафедра меңгерушісі қолдау көрсетуші көшбасшылықты пайдаланғаны абзал. Қамқорлық пен қолдаудың арқасында ол кіші қызметкердің бойында әлгі жұмысты орындауға қабілеті бар екеніне сенімділік ұялатады (Bess & Goldman, 2001). Избасар өз талпынысының мақсатқа жеткізеріне сенімсіз болса, көшбасшы оның талпынысына лайықты сый барына сендіруге тиіс. Мұның алдында, осы тарауда талқылағанымыздай, *бағыт-мақсат теориясының пайдасы бар, өйткені ол көшбасшыға өзінің басты мұраты – избасардың өз мақсаттарын анықтауына, одан кейін сол мақсаттарға ең тиімді жолмен жетуіне көмек қолын созу екенін еске салады.*

КЕЙС-СТАДИ

Төмендегі кейстерде сипатталатын түрлі ситуацияда көшбасшы бағыт-мақсат теориясын қолдануға тырысады. 6.1 және 6.2-кейстер дәстүрлі бизнес контексінен, ал 6.3-кейс оркестр студенттерін оқыту жөніндегі академиялық көзқарастан алынған. Кейстерді оқып болған соң, ондағы көшбасшылар бағыт-мақсат теориясын пайдалана отырып қаншалықты дәрежеде дұрыс іс тындырғанын анықтау үшін аталған теорияның қағидаларын қолдануға тырысып көріңіз.

6.1-КЕЙС

Үш ауысым, үш жетекші

Врако – автомобиль өнеркәсібіне арналған бөлшектерді өндіретін шағын компания. Компанияда барлығына жуығы отандық және шетелдік көліктің тежегіш механизміне кіретін детальдарға бірнеше патент бар. Жыл сайын компания үш миллион бөлшек шығарып, оны әлемнің түкпір-

түкпіріндегі жинақтаушы зауыттарға жөнелтеді. Бөлшектерді шығару үшін Brako үш ауысыммен жұмыс істейді, оның әрқайсысында 40 шақты жұмысшы еңбек етеді.

Үш ауысым жетекшілері (Арт, Боб және Кэрол) – тәжірибелі қызметкерлер, олар мұнда 20 жылдан астам уақыт бойы жұмыс істеп келеді. Жетекшілердің өз жұмысына көңілі толады, осыған дейін Brako-дағы қызметкерлерді қадағалауда қандай да бір айтарлықтай қиындық туғанын айтқан емес.

Арт бірінші ауысымды қадағалайды. Қызметкерлер оны өте белсенді басшы ретінде бағалайды. Ол кәсіпорынның күнделікті жұмысына белсене араласады. Жұмысшылар Артқа «қай кезде болсын компаниядағы шикізат мөлшерінің миллиграммына дейін дөп біледі» деп әзілдейді. Арттың кәсіпорынды аралап, жұмыс барысында жұртшылық сақтауға тиіс тәртіпті еске салып жүретінін жиі байқауға болады. Өндірістік желіде жұмыс істейтіндерге де Арт әрдайым нұсқау беріп, әлденені ескертіп жүреді.

Бірінші ауысымдағы қызметкерлер Арттың көшбасшылығы жайында көбіне жақсы пікірде. Алайда жұмыстың басқа қырларына олардың көңілі аса толмайды. Бұл ауысымдағы жұмыстың басым бөлігі – қарапайым әрі қайталана беретін іс; сол себепті тез жалықтырады. Өндірістік желіде немесе қаптама бөлімінде жұмыс істеу ережелері нақты бекітілген және қызметкерлер тарапынан дербес шешім қабылдауды талап етпейді. Олар жай ғана жұмысқа келіп, берілген істі орындауы керек. Түскі үзіліс уақытында жұмысшылар күн сайын бір шаруаны қайта-қайта айналдыра беретініне жиі шағымданады. Олар Артқа кінә артпайды, бірақ оның бұлардың жағдайын шынымен түсінетініне күмәнді.

Боб екінші ауысымға жетекшілік етеді. Оған Brako-да жұмыс істеу ерекше ұнайды және түскі ауысымдағы барлық жұмысшының да өз ісін солай сүйгенін қалайды. Боб – адам мүддесін басты орынға қоятын жетекші, оны қол астындағылар адал әрі қамқор басшы ретінде таниды. Қашан көрсең, әлдекімнің туған күні немесе жеке жетістігі құрметіне хабарлама жіберіп жүргені. Боб ұжымдық рух қалыптастыруға барынша тырысады, сол мақсатта софтболдан компанияның командасына демеушілік көрсетеді, қызметкерлерді түскі асқа алып шығады, әрі әлеуметтік іс-шараларға өз үйіне шақырады.

Бобтың мұндай тартымды мінез-құлқына қарамастан, кадрлардың жұмыстан қалуы мен тұрақтамауы бойынша екінші ауысым ең алда. Екінші ауысымдағылардың міндеті – бір детальды жасау процесінен екінші детальды шығару процесіне өту барысында машиналар мен құрал-жабдықтардың жұмысын реттеп отыру. Онымен қоса, екінші ауысымдағылар әлгі машиналарды бақылап отыратын күрделі компьютерлік бағдарламаларға жауапты. Жұмыс ойдағыдай орындалмаса, Brako бойынша ең көп сын еститіндері де – осы ауысым қызметкерлері.

Олар өзін арқасында, құдды, ауыр жүк бардай сезінеді, өйткені жүк-телген міндетті орындау әр кез оңайға түсе бермейді. Әр қондырғының ерекшелігі әртүрлі және оны баптау сан алуан рәсімдер арқылы жүзеге асады. Компьютер міндетке сай межелеген уақытта аса пайдалы болғанмен, ол пайдаланатын бағдарламалық жасақтама берілген міндетке сай келмесе, жағдай тым қиын. Қызметкерлер жұмыстың қиындығы жайында Боб пен аға басшылыққа бірнеше мәрте шағымданды.

Кэрол – үшінші ауысымның жетекшісі. Ол Врако-дағы басқа басшылардан бөлек стиль қолданады. Кэрол тұрақты түрде қызметкерлермен кездесу ұйымдастырып тұрады, мұны өзі «кедергілерді жою сеанстары» деп атайды. Оның мақсаты – жұмысшылар бетпе-бет келетін проблемаларды анықтау. Өндірістік желіде қиындықтар болған сайын, Кэрол жұмысшылардың одан шығар жол табуына көмек қолын созу үшін әлгі кедергілер жайында білгісі келеді. Жұмысшылар әлдебір істі орындай алмаса, оның жолын көрсетеді. Өз білігіне сенімсіз жандарды Кэрол жігерлендіреді. Ол әр жұмысшыға уақыт бөліп, олардың өз мақсатына назар аударуына жәрдемдеседі. Бұған қоса, ол компания мақсаттары мен жұмысшылар жақсы нәтиже көрсеткен жағдайда, оларды күтетін сый жайында да атап өтеді.

Үшінші ауысымдағы адамдарға Кэролдың қол астында жұмыс істеу ұнайды. Олардың ойынша, жұмысты орындау барысында Кэрол бұларға жақсы көмек көрсетеді. Бәрін өз орнына қоюда Кэролдың ерекше епті екенін айтады. Мәселе туындаған жағдайда, Кэрол оны шешеді. Жұмысшылардың ұнжырғасы түскенде Кэрол оларға қанат бітіреді. Оны бір қызметкер «ата-ана, тәлімгер және өндірістік сарапшының әдемі қосындысы» деп сипаттады. Компанияның аға басшылық өкілдері Кэролдың жетекшілігіне көңілі толады, сөйте тұра, Кэролдың ауысымындағы жұмысшылар басқа ауысымдарға үнемі ауыса беретін болғандықтан, бір шикіліктің бар екенін сезетін-ді.

Сұрақтар:

1. Бағыт-мақсат теориясының қағидаларына сүйене отырып, неліктен Арт пен Боб Кэролға қарағанда тиімсіздеу көшбасшы екенін сипаттаңыз.
2. Жоғарыда аталған үш жетекшінің әрқайсысы көрсеткен көшбасшылық қырлары ізбасарларға қалай әсер етеді?
3. Сіз Врако компаниясымен көшбасшылық жөнінде кеңесіп отырған болсаңыз, Арт, Боб және Кэролдың жетекшілігі жайында қандай өзгерістер мен ұсыныстар айтар едіңіз?

6.2-КЕЙС

Біреулерге – нұсқаулық, біреулерге – қолдау

Дэниел Шивиц – ірі университет жанында орналасқан *The Copy Center* (Көшірме орталығы. – Ауд.) деп аталатын шағын бизнестің менеджері. Онда 18 шақты адам еңбек етеді, олардың көбі – жарты күн жұмыс істейтін күндізгі бөлім студенттері. Бұл дүкен университет қоғамдастығын оқу материалдарымен қамтамасыз етеді, сондай-ақ баспахана және стандарт көшірме қызметін ұсынады. Онда үш ірі көшірме аппараты мен бірнеше компьютерлік жұмыс стансасы бар.

Бұл дүкеннің жанында екі мемлекеттік көшірме орталығы орналасқан, алайда оларға қарағанда, *The Copy Center* орталығының саудасы қызу жүреді. Оның табысты болуының басты факторы – Дэниелдің көшбасшылық стилі.

Дэниелді өзгелерден, ең алдымен, айрықшалап тұратыны – оның жарты жұмыс күні режимі бойынша еңбек ететін қызметкерлермен қарым-қатынасы. Олардың көбі – жұмыс уақытын сабақ кестесімен сәйкестендіре жоспарлауға мәжбүр студенттер. Дэниел кестеге қатысты мәселелерді шешуде шынымен тиімді жол ұсына алады. Әрбір адамның қажеттілігін қанағаттандыру үшін әрдайым кестені сәйкестендіруге әзір Дэниел үшін бірде-бір мәселе назардан тыс қалмайды. Студенттер өздерін нағыз ұжым мүшелері ретінде сезінетіндерін айтады және осы орталықтың ауанын ұнатады. Құдды, Дэниел бұл жерді олардың екінші отбасына айналдырып жібергендей.

Көшірме орталығындағы жұмыстың өзі көшіру қызметі және шағын баспаханалық жүйе деген екі үлкен салаға бөлінеді. Екі салаға да Дэниел ықпалды көшбасшылық етеді.

Көшіру қызметі дегеніміз – клиенттің қолындағы түпнұсқа қағазды алып, соның көшірмелерін жасайтын қарапайым операция. Бұл жұмыс тым іш пыстырарлық болғандықтан, Дэниел қызметкерлердің оны төзімділікпен атқарып шығуына барынша көмектесуге тырысады. Оларға кәжуал үлгідегі киім кюге, фонда ойнап тұратын музыканы өздері таңдауға және жұмыста сәл-пәл еркелік танытуға рұқсат беру арқылы Дэниел жағымды жұмыс ортасының қалыптасуына жәрдемдеседі. Дэниел күн сайын әрбір қызметкермен бейресми әңгіме-дүкен құруға көп уақыт жұмсайды; олардың өзара сөйлескеніне де оң қарайды. Ол әрбір жұмысшыны тіпті болмашы тірлік тындырса да, өзін елеулі адам ретінде сезіндіруге шебер. Ол қызметкерлер арасындағы достықты қолдайды және олардың ісіне араласудан сескенбейді.

Шағын баспахана жүйесі көшірме жасауға қарағанда қиынырақ. Онда іскерлік құжат бланкілері, жарнамалық қағаздар және клиенттердің түйіндемелері әзірленеді. Мұнда жұмыс істеуге келген адамда жазу,

редакциялау, дизайнды дайындау және беттеу машығы болуға тиіс. Ол қиын шаруа, өйткені клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыру әрқашан оңай емес. Бұл саладағы қызметкерлердің көбі толық жұмыс күні режимінде.

Жылдар бойына Дэниел шағын баспахана жүйесінде еңбек ететін қызметкерлердің көшірме ісіндегілерден аса қатты ерекшеленетінін байқады. Олар әдетте дербес, өздеріне сенімді әрі мақсаткер. Оларға жетекшілік ете отырып, Дэниел көбірек еркіндік береді, көмек қажет болған шақта қол ұшын созуға әзір, ал басқа уақытта оларды өз жайына қалдырады.

Дэниелге олардың кеңесшісі секілді болған ұнайды. Мәселен, қызметкер клиенттің жобасына қатысты әлдеқандай қиындыққа тап келсе, оны шешуге қуана-қуана араласады. Сол сияқты, қызметкерлердің бірінде бағдарламалық жасақтама төңірегінде түйткіл туындаса, Дэниел өзінің техникалық көмегін ұсынады. Шағын баспахана жүйесіндегі қызметкерлер өздерінше дербес жұмыс істеуге қабілетті болғандықтан, Дэниел көшірме жасау саласында жұмыс істейтіндерге қарағанда, оларға әлдеқайда азырақ уақыт бөледі.

Жалпы алғанда, Дэниел көшірме орталығындағы басшылығын сәтті жүргізіп келе жатқанын сезеді. Дүкеннің табысы жыл сайын өсіп келеді, ал оның сапалы қызмет көрсетудегі беделі мығым.

Сұрақтар:

1. Бағыт-мақсат теориясына сүйене отырып, Дэниелді неліктен ықпалды көшбасшы дейміз?
2. Оның көшбасшылық стилі көшірме орталығындағы қызметкерлердің мотивациясына әсерін қалай тигізеді?
3. Міндеттер мен ізбасарлардың ерекшеліктері Дэниелдің көшбасшылығына қалай ықпал етеді?
4. Бағыт-мақсат теориясының бір қағидасы – түпкі мақсаттың қызметкерлер үшін құндылығын арттыру. Осы саладағы қызметкерлер мотивациясын арттыру үшін Дэниел не істей алар еді?

6.3-КЕЙС

Оркестрде өнер көрсету

Мартина Бейтс – Спарта елді мекеніндегі (Канзас штаты) Миддлтаун мектебінде жаңадан жұмысқа қабылданған оркестр мұғалімі. Джуллиард музыкалық мектебін бітірген соң, Мартина скрипкада кәсіби ойнауға ниеттенді. Алайда жұмыс табылмағаннан кейін ол өз қаласында оркестр мұғалімі болу ұсынысын қабыл алды. Мамандығына лайық жұмыс орны табылғанша, осы жерді машықтарын жетілдіруге қолайлы санады.

Миддлтаунда оркестр мұғалімі болу оңай шаруа емес, өйткені бұл қызметтің ішіне музыкалық сыныптарға сабақ беру, мектеп оркестріне жетекшілік ету, орта және бастауыш мектепке арналған оркестрлік бағдарламаларды жүргізу кіреді. Сабақ басталған шақта Мартина бірден іске кірісіп, ұстаздық қызметтің өзіне ұнайтынын және оқушылармен жұмыс істеуге аса қуанышты екенін байқады. Дегенмен арада бір жыл өткеннен кейін ол мұғалімдікпен айналысу жөніндегі шешімінің дұрыс болғанына күмәндана бастады. Үш бағдарламаның әрқайсысында әртүрлі оқушылардың болғаны және оның жетекшілігі бәріне бірдей тиімді болып көрінбейтіні оны ерекше толғандыратын.

Бастауыш сыныптарға арналған оркестрге жетекшілік ету қиын, дегенмен қызықты. Көп ата-ана өз баласының бір аспапта ойнағанын қалайды, сондықтан оқушылардың қатысу көрсеткіші өте жоғары болатын, бұл – Миддлтаундағы үш бағдарламаның ең үлкені. Балалардың басым бөлігі бұрын ешқандай аспап ұстап көрмегендіктен, оларға баулу да әжептәуір қиындық туындатты. Корнетті корнет секілді естілетіндей етіп ойнауды немесе виолончельді виолончель секілді естілетіндей етіп ысқысын қозғалтуды үйрету – үлкен іс. Мейлі барабан, контрабас, кларнет немесе саксофон болсын, Мартина оны қалай ойнауды балаларға төзіммен түсіндіріп, олардың әрбір болмашы қадамы үшін үнемі мақтап отырады. Бәрінен бұрын ол әр балаға осылай ойнау қолынан келетініне көзін жеткізгісі келді. Ол оқушыларға музыкалық аспапты қалай ұстап, қалай күйін келтіріп, ноталарды қалай оқу керектігіне егжей-тегжейлі нұсқаулық береді. Олар Мартинаның мейірімділігі мен шыдамдылығын жақсы көреді, ата-аналар да оған дән риза. Оркестрдің көктемгі концерті барысында бірталай кемшілік жіберілсе де, көпшіліктің көңілінен шығып, балаларды да, ата-аналарды да шат-шадыман етті.

Орта сынып оқушыларынан құралған оркестр көлемі жағынан одан сәл кішірек; мұнда да Мартина түрлі қиындықтармен бетпе-бет келеді. Бұл оркестр құрамындағы балалар өз аспаптарында тәп-тәуір ойнай бастады және топ ретінде бірге өнер көрсетуге әзір, алайда кейбірінің қызығушылығы төмендеп, оркестрден кеткісі келеді.

Мартина бұл оркестрге жетекшілік етуде басқаша көшбасшылық стилін қолданады: практикаға көбірек көңіл бөліп, оқушылардың машығын жетілдіру мақсатында қиынырақ тапсырма береді. Осы деңгейдегі оқушылар әр аспапқа арналған орынға ретімен жайғасады. Үздік орындаушылар – алғашқы орынға, одан кейінгі үздіктері келесісіне жайғасады, соңғы орынға дейін осы тәртіп сақталады. Кімнің қай орынға отыратыны апта сайын өткізілетін сынақтан соң белгілі болады. Оқушылар ынта қойып үйреніп, өз машығын жетілдірсе, онда алдыңғы орынға отырады; жаттықпаған оқушылар артқы орынға бірақ сырғып түсуі мүмкін. Мартина оқушылардың жаттығу сағаттарын бақылау үшін кесте әзірледі, сондағы белгіленген мақсатқа жеткенде, оларға кәмпит, уақ-түйек әшекей және ашық хаттар салынған қапшықтан сыйлық таңдап алуға рұқсат беріледі. Өздерін қандай сыйлық күтіп тұрғанынан бейхабар балаларды бұл айрықша ынталандырады, әсіресе олардың бәрі ашық хат алғысы келеді. Әдетте жаттығудың шаршататыны әрі іш пыстыратыны бар. Сондықтан оған кей балалар немқұрайды қараса да, көбіне ол ұнайды. Өйткені жаттығудың арқасында, сый алу мүмкіндігін айтпағанның өзінде, олардың машығы жетіле түседі. Бұл топтың көктемгі концерті Мартина үшін ең тамаша іс-шара еді, себебі оркестрдің орындау шеберлігі де жақсырақ шықты, әрі балалар да үздік өнер көрсетуге мүдделі болды.

Миддлтаунның жоғары сынып оқушыларынан құралған оркестр өте шағын, бұл – Мартина үшін таңғаларлық жайт. Неліктен бастауыш сынып оркестріне жүзге жуық бала қатысады, ал жоғары сыныптарға арналған бағдарлама бойынша оқитындар легі оның жартысына да жетпейді? Мартинаға жоғары сынып оқушыларын оқыту ұнайды, алайда олар аспапта ойнауға аса қызықпайтын тәрізді. Аса білікті маман болғандықтан, Мартина оқушыларға жаңашыл әдістерді көрсетіп, күрделі музыканы ойнауды тапсырғанды жақсы көреді. Ол әр оқушының орындауын тыңдауға сағаттап уақытын жұмсап, әрқайсысына жеке-дара пікір білдіреді. Өкінішке қарай, көп жағдайда оқушылардың оған құлақ асып жатқаны шамалы. Мәселен, үшінші орындықтағы кернейде ойнайтын Крис Троттер кросс-кантриға қатысу үшін оркестрден шығып кетуді ойластырып жүр. Сол сияқты, бас флейташы Лиза Вайс та бұдан сәл жалыққан секілді. Ол жартылай жұмыс күн тәртібінде еңбек ету үшін оркестрмен қош айтысуы мүмкін. Мартинаның көңілі құлазып сала берді; ол балалардың неліктен кеткісі келетінін түсінбей дал. Олар – жап-жақсы музыканттар және көбі жаттығуға да кет әрі емес. Оқушылардың әлеуеті зор, алайда олар оны қажетіне жаратқысы келмейтін сияқты. Оқушылар Мартинаны жақсы көретіндерін мойындайды, әйткенмен де олардың дені оркестрде өнер көрсетуді қаламайды.

Сұрақтар:

1. Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық ізбасарлардың мақсатқа жетуіне басшының қалайша көмектесе алатынын қарастырады. Жалпы, үш түрлі оркестрдің әрқайсысындағы оқушылардың мақсаты қандай? Олар қандай кедергі түрімен бетпе-бет ұшырасады? Сол кедергілерді еңсеріп, өз мақсаттарына жетуіне көмектесу үшін Мартина оларға қалай қол ұшын бере алады?
2. Осы тарауда сипатталған күту теориясына сүйенсек, Мартина неліктен бастауыш және орта сынып оқушыларынан құралған оркестрлерге әсерлі басшылық етті? Ол аталған екі топты неліктен ынталы көреді? Ол орта сынып оқушыларынан құралған оркестрге жетекшілік етуде өзінің көшбасшылық стилін қалайша өзгертті?
3. Мартинаның музыкант ретіндегі білігі оркестрге қызығушылық танытпайтын оқушыларға келгенде көмектеспейтін тәрізді. Неліктен? Күту теориясының идеяларын пайдалана отырып, жоғары сынып оқушыларының оркестріне жетекшілік етуде оның көшбасшылық стилін қалайша өзгертуге кеңес берер едіңіз?
4. Жетістікке бағытталған көшбасшылық – бағыт-мақсатқа негізделген көшбасшылыққа тән ықтимал мінез-құлықтың бірі. Үш оркестрдің қайсысына осы стиль ең тиімді болады деп ойлайсыз? Талқылаңыз.

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Бағыт-мақсат теориясы зерттеушілерді жаңа көшбасшылық теориясын жасап шығаруға бағдарлауға арналған теориялық тұжырымдардың күрделі жиынтығы ретінде әзірленгендіктен, ол көшбасшылық процесін бағалайтын әртүрлі құралдарды пайдаланды. Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық сауалнамасы бағыт-мақсатқа негізделген көшбасшылықтың маңызды қырларын бағалап, үйренуде кәдеге асып келеді. Сондай-ақ ол заманауи зерттеуде әлі күнге дейін қолданылады (Asamani et al., 2016). Бұл сауалнама респонденттерге төрт көшбасшылық мінез-құлық – нұсқау беруші, қолдау көрсетуші, іске қатысушы және жетістікке бағытталған мінез-құлық жайында ақпарат береді. Респонденттердің әр көшбасшылық стиліне қатысты бағалаулары оларға өздерінің күшті және осал тұстары мен әр стильге беретін салыстырмалы маңызы туралы ақпарат береді.

Бағыт-мақсат теориясына негізделген сауалнаманы тереңірек түсіну үшін ұпайлардың болжамды жиынтығын талдау пайдалы болуы мүмкін. Мәселен, сауалнамадағы ұпайыңыз нұсқау беру бойынша – 29 (жоғары көрсеткіш саналады), қолдау көрсету – 22 (төмен көрсеткіш), іске қатысушы мінез-құлық негізінде – 21 (орташа нәтиже), ал жетістікке бағытталған аясында 25-ті (жоғары меже) құрайды делік. Бұл ұпайлар сіздің әдетте басқа көшбасшыға қарағанда, көбірек нұсқау беруші және жетістікке бағытталған, азырақ қолдау көрсетуші, сондай-ақ іске қатысушы деңгей бойынша өзгерлерге ұқсас көшбасшы екеніңізді көрсетеді.

Бағыт-мақсат теориясының қағидалары бойынша, сіздің ұпайларыңыз осы болжамдық ұпайларға сәйкес келсе, демек, міндеттер мен рәсімдер анық емес, әрі ізбасарлар сенімділікке мұқтаж болған жағдайларда сіз ықпалды көшбасшылық жүргізе аласыз деген сөз. Құрылымдалған және міндеттері оңай жұмыс жағдайларында тиімділігіңіз төмендейді. Ал ізбасарлар бақылауды жақсы көретін екіұшты ситуацияларда орташа деңгейдегі әсерлі басшы боласыз. Тағы бір айта кетерлігі, түсініксіз ситуацияларда сіз нәтижелі жұмыс істей аласыз: онда өзіңіздің жоғары стандарттарыңызды бекітіп, ізбасарларды сол стандарттарға сай болуға ынталандырасыз. Сонымен бірге олардың өз қабілетіне сенімді болуына жәрдемдесесіз.

Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық сауалнамасымен қатар, көшбасшылықты зерттеушілер әдетте бағыт-мақсат теориясын зерттеудің бірнеше құралын пайдаланады. Оның ішінде міндеттер құрылымын, телу локусын, ізбасардың үміті мен разылығын бағалау құралдары бар. Бұл құралдар көбіне теорияны әзірлеуде пайдаланылғанмен, олардың біршамасы көшбасшылықтың практикалық мәселелері туралы құнды ақпарат ұсынады.

Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық сауалнамасы

Нұсқаулық: бұл сауалнама бағыт-мақсатқа негізделген көшбасшылықтың әртүрлі стилі жайындағы сұрақтарды қамтиды. Тұжырымдардың әрқайсысы сіздің мінез-құлқыңызға қатысты алғанда қаншалықты жиі дұрыс келетінін анықтаңыз.

Түсіндір- 1 = Ешқа- 2 = Екі- 3 = Сирек 4 = Ара- 5 = Жиі 6 = Әдетте 7 = Әрқашан
месі: шан талай тұра

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ізбасарлардан не күтілетіні туралы хабардар етемін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Ізбасарлармен ресми достық қарым-қатынасты сақтаймын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Проблемамен бетпе-бет келгенде, ізбасарларыммен ақылдасамын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Ізбасарлардың идеялары мен ұсыныстарына мұқият құлақ асамын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Ізбасарларды ненің және қалай жасалуға тиіс екені жайында құлақтандырамын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Ізбасарлардан ең жоғары деңгейде не күтетінім жайында хабардар етемін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Ізбасарларыммен ақылдаспастан әрекет етемін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Топ мүшесі болу қуаныш сыйлайтындай сезінуі үшін шағын тосынсый жасап тұрамын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Ізбасарлардан стандартты ережелер мен нұсқаулықтарға бағынуды сұраймын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Ізбасарлардың алдына күрделі мақсаттарды қоямын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Ізбасарлардың көңіліне тиетін сөз айтамын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Ізбасарлардан тапсырмаларды қалай орындау керектігіне қатысты кеңес сұраймын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Ізбасарлар жұмысының үнемі жетілдіріліп тұруын қолдаймын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Ізбасарлардан күтетін өнімділік деңгейін түсіндіремін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Ізбасарлардың өз міндеттерін атқаруына кедергі келтіретін проблемаларды еңсеруіне көмек беремін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Ізбасарлардың мақсатқа толық жете алатынына күмәнмен қарайтынымды көрсетемін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Қандай міндеттерді орындау қажеттігі жөнінде ізбасарлардан кеңес сұраймын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Ізбасарлардан жұмыста не күтілетіні жайында көмескі түсініктеме беремін. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Ізбасарлардың алдына біртіндеп күрделі мақсаттарды қоямын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Ізбасарлардың жеке қажеттіліктерімен санасатындай мінез-құлықты ұстанамын. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Бағалау

1. 7, 11, 16 және 18-тармақтардағы ұпайларды азайтып тастаңыз.
2. Нұсқау беруші стиль: 1, 5, 9, 14 және 18-тармақтардағы ұпайларды қосыңыз.
3. Қолдау көрсетуші стиль: 2, 8, 11, 15 және 20-тармақтардағы ұпайларды қосыңыз.
4. Іске қатысушы стиль: 3, 4, 7, 12 және 17-тармақтардағы ұпайларды қосыңыз.
5. Жетістікке бағытталған стиль: 6, 10, 13, 16, және 19-тармақтардағы ұпайларыңызды қосыңыз.

Бағалау интерпретациясы

- Нұсқау беруші стиль: Жалпы ұпай – 23; 28-ден көп ұпайлар – жоғары, ал 18-ден кем ұпайлар төмен болып есептеледі.
- Қолдау көрсетуші стиль: Жалпы ұпай – 28; 33-тен көп ұпайлар – жоғары, ал 23-тен кем ұпайлар төмен болып есептеледі.
- Іске қатысушы стиль: Жалпы ұпай – 21; 26-дан көп ұпайлар – жоғары, ал 16-дан кем ұпайлар төмен болып саналады.
- Жетістікке бағытталған стиль: Жалпы ұпай – 19; 24-тен көп ұпайлар – жоғары, ал 14-тен кем ұпайлар төмен болып есептеледі.

Бағыт-мақсат теориясына негізделген көшбасшылық сауалнамасы бойынша жинаған ұпайыңыз сіздің қандай көшбасшылық стилін ең жиі және ең сирек қолданатыныңыз жөнінде ақпарат береді. Сондай-ақ сіз әр стильді басқа стильдермен салыстырмалы түрде пайдалану көрсеткішіңізді бағалау үшін де осы ұпайды қолдануыңызға болады.

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from *A Path-Goal Theory Investigation of Superior-Subordinate Relationships*, by J. Indvik, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin–Madison, 1985; and from Indvik (1988). Based on the work of House and Dessler (1974) and House (1977) cited in Fulk and Wendler (1982). Used by permission.

ҚОРЫТЫНДЫ

Бағыт-мақсат теориясы көшбасшылардың ізбасарларды нәтижелі жұмыс істеп, өз жұмысына разы болуға қалай ынталандыратынын түсіндіру үшін әзірленген. Бұл – көшбасшылықты жағдайға байланысты қолдану ұстанымы, өйткені әсерлілік көшбасшының мінез-құлқы және ізбасарлар мен міндеттің ерекшеліктері арасындағы сәйкестікке байланысты.

Бағыт-мақсат теориясының негізгі қағидалары күту теориясынан алынған, соңғы аталған теория бойынша ізбасарлар өздерін білікті санаса, жұмсаған күш-жігеріне лайықты сый берілетінін білсе, сондай-ақ әлгі сыйақыны құнды деп тапса, жұмысқа ынталанады. Көшбасшы ізбасарлар үшін жұмыс ортасында жетіспейтін дүниені ұсынатын көшбасшылық стилін (нұсқау беруші, қолдау көрсетуші, іске қатысушы немесе жетістікке бағытталған) таңдау арқылы оларға көмектесе алады. Қарапайым тілмен айтсақ, көшбасшы міндеті – ізбасарлардың мақсатқа қол жеткізуіне нұсқау беру, қолдау көрсету және осы жолда үйрету арқылы оларға жәрдем беру.

Бағыт-мақсат теориясы көшбасшы стилінің ізбасарлар қажеттілігі және міндеттің сипатымен қалай әрекеттесетіні туралы болжамдар жиынтығын ұсынады. Мәселен, оның ішінде нұсқау беруші көшбасшылық – екіұшты міндеттерге, қолдау көрсетуші көшбасшылық – қайталана беретін міндеттерге, іске қатысушы көшбасшылық – міндеттері анық емес, әрі ізбасарлар дербес әрекеттенген ситуацияға, ал жетістікке бағытталған көшбасшылық күрделі міндеттерге тиімді екені туралы болжам бар.

Бағыт-мақсат теориясының үш негізгі күшті қырына тоқталсақ. Біріншіден, ол көшбасшылықтың әртүрлі стилі ізбасарлардың өнімділігі мен разылығына қалай әсер ететінін түсінуге көмектесетін теориялық негізді ұсынады. Екіншіден, бағыт-мақсат теориясы күту теориясының мотивацияға қатысты қағидаларын көшбасшылық теориясымен біріктіруімен құнды. Үшіншіден, ол көшбасшының ізбасарларға қандай маңызды жол негізінде көмектесетінін екпін түсіре ерекшелейтін практикалық модельді ұсынады.

Басқа қырынан алып қарасақ, бағыт-мақсат теориясының осал тұстары да жетерлік. Біріншіден, оның аясы өзара байланысты тұжырымды тым көп қамтитыны соншалық – бұл теорияны ұйымдық ортада пайдалану қиын. Екіншіден, зерттеулер қорытындысы қазіргі күнге дейін аталған теорияның тұжырымдары туралы толыққанды әрі орнықты ақпаратты бермеді. Үшіншіден, бағыт-мақсат теориясы көшбасшылықтың жүзеге қалай асуында немесе қабылдануында гендерлік айырмашылықтарды есепке алмайды. Сондай-ақ бұл теорияға сәйкес, әдетте жетекші бір көшбасшылық болмыс-бітімнен екіншісіне ауысуға мүмкіндік беретін машықтарға ие және көшбасшы мінез-құлқы – ізбасарларды ынталандырудың басты құралы.

Мұнымен қоса, бағыт-мақсат теориясы көшбасшы мінез-құлқының ізбасардың мотивация деңгейіне қалай ықпал ететінін анық көрсетпейді. Тағы бір айта кетерлігі – бағыт-мақсат теориясы көбіне көшбасшыға негізделген және ол көшбасшылықтың интерактивтік сипатын мойындамайды. Теория ізбасардың көшбасшылық процесіне араласуын алға тартпайды.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Asamani, J. A., Naab, F., & Ansah Ofei, A. M. (2016). Leadership styles in nursing management: Implications for staff outcomes. *Journal of Health Sciences*, 6(1), 23–36.
- Bess, J. L., & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K–12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12, 419–450.
- Cote, R. (2017). A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(28), 1923–4007. <http://doi.org/10.5430/ijba.v8n5p28>
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.
- Evans, M. G. (1996). R. J. House's «A path-goal theory of leader effectiveness». *The Leadership Quarterly*, 7(3), 305–309.
- Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982). Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241–264.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (Research Monograph No. 88). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–328.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.

- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership* (pp. 29–55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–97.
- Indvik, J. (1985). *A path-goal theory investigation of superior-subordinate relationships*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin–Madison.
- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: A meta-analysis. In *Proceedings of the Academy of Management Meeting* (pp. 189–192). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Indvik, J. (1988). *A more complete testing of path-goal theory*. Paper presented at the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 311–316.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355.
- Mendez, M. J., & Busenbark, J. R. (2015). Shared leadership and gender: All members are equal ... but some more than others. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 17–34.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 21–38.
- Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 9–45). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 317–321.
- Schriesheim, J. R., & Schriesheim, C. A. (1980). A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research. *Personnel Psychology*, 33, 349–370.
- Stinson, J. E., & Johnson, R. W. (1975). The path-goal theory of leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 18, 242–252.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stumpf, S. A., Tymon, W. G., Ehr, R. J., & vanDam, N. H. M. (2016). Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 467–486.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: McGraw Hill.
- Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A metaanalysis. *Journal of Management*, 19(4), 857–876.

Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы (LMX) теориясы

СИПАТТАМАСЫ

Бұған дейін осы кітапта талқыланған көшбасшылық теорияларының көбі көшбасшылыққа көшбасшының (тұлғалық қасиетке, машыққа және стильге негізделген ұстаным) немесе ізбасар мен контекст (ситуациялық көшбасшылық және Бағыт-мақсат теориясы) тұрғысынан назар аударды. Көшбасшы–ізбасар *ықпалдастығы* (қысқаша айтқанда, LMX: leader–member exchange) теориясы тағы бір тәсілді қолданып, көшбасшылықты көшбасшы мен ізбасар арасындағы әрекеттестікке негізделген процесс ретінде тұжырымдайды. 7.1-сызбада көрсетілгендей, LMX теориясы көшбасшы мен ізбасар арасындағы *диадальқ байланысты* көшбасшылық процесінің басты нысаны етеді.

LMX теориясына дейін зерттеушілер көшбасшылықты басшының барлық ізбасарына қатысты қолданған қандай да бір әрекеті ретінде қабылдады. Бұл тұжырым бойынша, көшбасшы ізбасарларын ұжымдық күйде, яғни топ ретінде қарастырып, орташа көшбасшылық стилін ұстанды. LMX теориясы бұл тұжырымды терістеп, зерттеушілердің назарын көшбасшы мен оның әрбір ізбасары арасында болуы мүмкін айырмашылыққа аударды.

Бастапқы зерттеулер

Айырбас теориясы туралы бастапқы зерттеулерде (ол кезде бұл «*тік диадальқ байланыс теориясы (VDL)*» деп аталды) зерттеушілер көшбасшының әр ізбасарымен арада қалыптасқан тік байланысының сипатына үнілді (7.2-сызба). Көшбасшының жалпы жұмыс тобына қарым-қатынасы тік диадалар жиынтығы ретінде қарастырылды (7.3-сызба).

7.1-сызба. Көшбасшылық өлшемдері



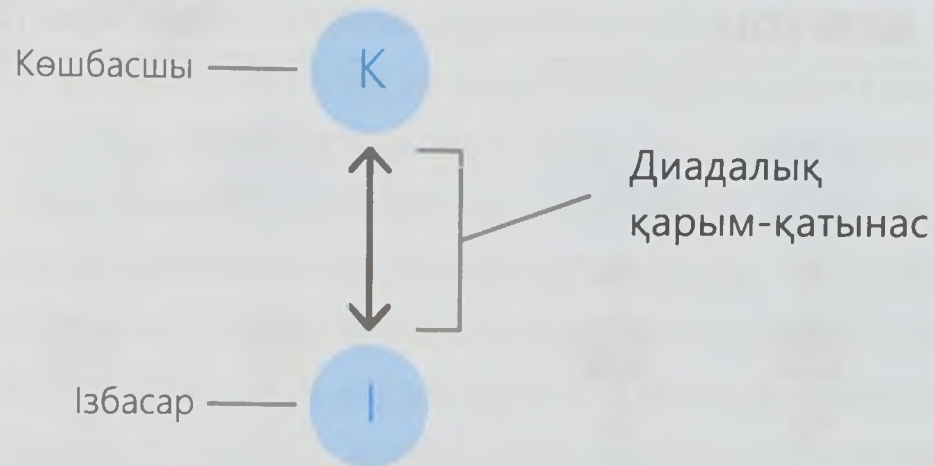
ДЕРЕККӨЗ: Reprinted from The Leadership Quarterly, 6(2), G. B. Graen & M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective," pp. 219–247, Copyright (1995), with permission from Elsevier.

ЕСКЕРТУ: LMX теориясы ең алғаш рет 28 жыл бұрын Дансеро, Грен және Хага (1975), Грен (1976), Грен мен Кашман (1975) еңбектерінде айтылған. Содан бері бірнеше мәрте өзгеріске ұшырады; бұл теория әлі күнге дейін көшбасшылық процесін зерттеуші ғалымдардың қызығушылығын туғызып келеді.

Осы тік диадалардың ерекшеліктерін бағаларда зерттеушілер байланыстың (немесе қарым-қатынастың) екі жалпы түрін анықтады: оның біріншісі кеңейтілген және келісілген рөлдік міндеттерге (қосымша рөлдер) негізделген (бұл «*ішкі топ*» деп аталды) болса, екіншісі ресми еңбек келісімшартына (анықталған рөлдер) негізделді (бұл «*сыртқы топ*» деп аталды) (7.4-сызба).

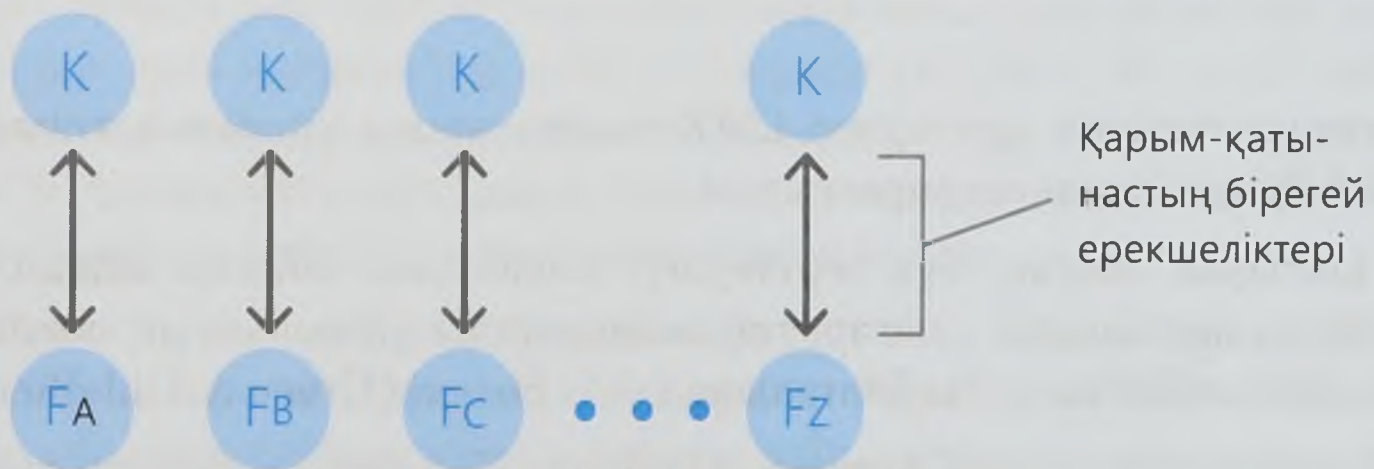
Ұйымдық жұмыс тобы аясында ізбасарлар көшбасшымен және көшбасшы олармен қаншалықты жақсы жұмыс істегеніне қарай ішкі немесе сыртқы топтың бөлшегіне айналады. Тұлға мен басқа да жеке бас ерекшеліктері осы процеспен байланысты (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Maslyn, Schyns, & Farmer, 2017; Randolph-Seng et al., 2016). Сонымен қатар белгілі бір топтағы мүшелік ізбасарлардың көшбасшыға қатысты рөлдік міндеттерін кеңейтуге қаншалықты қатысатынына келіп табан тіреді (Graen, 1976). Топ үшін не істеуге әзір екені жөнінде көшбасшымен келісімге келуге мүдделі ізбасар ішкі топтың мүшесі бола алады. Бұл келісімдерді өзара алмасу әрекеті ретінде қарастыруға болады. Өйткені оның аясында ізбасарлар өздерінің ресми лауазымдық міндетіне жатпайтын белгілі бір іс-әрекеттерді орындайды, ал көшбасшы, өз кезегінде, әлгі ізбасарларға көбірек көңіл бөледі. Ізбасарлар жаңа әрі басқаша жұмыс міндеттерін алуға қызығушылық танытпаса, онда олар сыртқы топтың бөлшегіне айналады.

7.2-сызба. Тік диада



ЕСКЕРТУ: Көшбасшы (К) әрбір ізбасарымен (І) өзінше бөлек ресми қарым-қатынас құрады. Көшбасшы мен ізбасар арасындағы ықпалдастық (мазмұны да, процесі де) олардың диадальық қарым-қатынасын анықтайды.

7.3-сызба. Тік диадалар



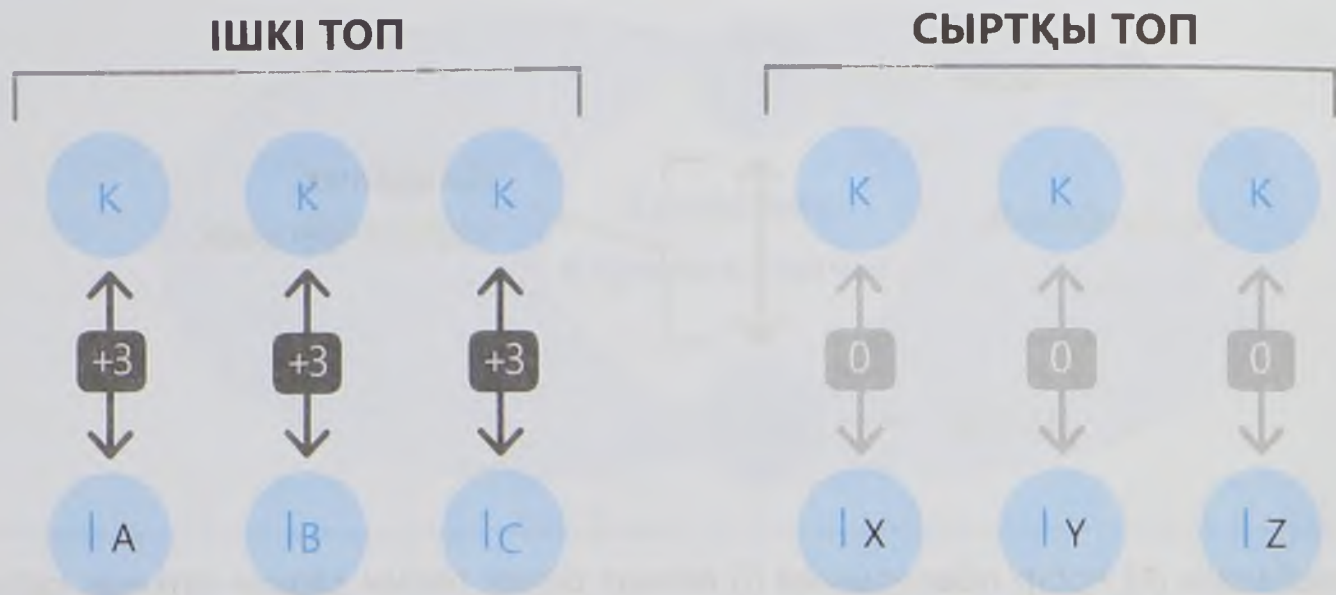
ЕСКЕРТУ: Көшбасшы (К) барлық ізбасарымен (І) ерекше қарым-қатынас орнатады. Мұндай қарым-қатынастың әрбірі айрықша және оның бірегей ерекшеліктері бар.

Ішкі топтағы ізбасарлар сыртқы топтағыларға қарағанда, ақпаратқа, ықпалға, сенімділікке және басшының қамқорлығына көбірек ие болады (Dansereau et al., 1975). Бұған қоса, олар сыртқы топтағы ізбасарлармен салыстырғанда, адалырақ, белсендірек әрі ашықтау (Dansereau et al., 1975). Ішкі топ мүшелері көшбасшы үшін қосымша дүниелерді істеп, көшбасшы да оларға дәл солай жауап қайтарып жатқанда, сыртқы топтағы ізбасарлар көшбасшы талаптарымен етене үйлеспейді. Олар әдетте жай ғана жұмысқа келіп, шаруасын істеп, содан соң үйіне қайтады.

Кейінгі зерттеулер

Алғашқы зерттеулерден кейін LMX теориясына аударылған назар өзгеріске ұшырады. Аталған теория туралы бастапқы зерттеулер, бірінші кезекте, ішкі және сыртқы топтар арасындағы айырмашылықтың сипатына

7.4-сызба. Ішкі топтар мен сыртқы топтар



ЕСКЕРТУ: Көшбасшы (K) мен оның ізбасарлары (I) бірегей қарым-қатынас құрайды. Ішкі топ аясындағы қарым-қатынасқа: өзара сенім, құрмет, симпатия және екіжақты ықпал тән. Сыртқы топ аясындағы қарым-қатынас лауазымдық міндеттерге негізделген ресми коммуникациямен сипатталады. Плюс 3 – жоғары сапалы қарым-қатынас, ал нөл дегеніміз – бейтаныс.

бағытталса, кейінгі зерттеулер LMX теориясының ұйымдық тиімділікпен қалай байланысатынын қарастырды.

Нақтырақ айтсақ, бұл зерттеулер Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы деңгейінің көшбасшы, ізбасар, топ және жалпы ұйымның оң нәтижесімен қаншалықты байланысты болғанына көңіл бөледі (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Жиырма бес жылда жоғары деңгейдегі Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығынан қызметкерлер тұрақсыздығы азайып, өнімділікті оңынан бағалау артты. Сонымен бірге қызметте жоғарылау жиіледі, ұйымдық адалдық нығайып, жұмыс міндеттері жағымдырақ бола бастады. Жұмысқа деген көзқарас жақсара түсті, көшбасшы тарапынан көбірек көңіл бөлініп, қолдау көрсетілді. Бұған қоса, белсенділік күшейгенін, сондай-ақ мансап жолында өсу қарқыны артқанын зерттеушілер анықтады (Buch, Kuvaas, Dysvik, & Schyns, 2014; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Malik, Wan, Ahmad, Naseem, & Rehman, 2015).

LMX жайында жүргізілген 164 зерттеудің метаталдауында Герстнер мен Дэй (1997) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы мүше болған адамның жұмыс өнімділігіне, жұмысқа разылығына (жалпы және жетекшілік), адалдығына, рөлдік конфликті мен айқындыққа, сондай-ақ жұмыстан кету ниетіне тығыз байланысты екенін айтты. Мұнымен қоса, олар осы зерттеулерден LMX-7 сауалнамасының (осы тарауға енгізілген) психометрикалық ерекшеліктерін айтарлықтай мақұлдайтын негіз де тапты. Зерттеудің мақсаты ретінде олар Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын көшбасшының да, мүшенің де тұрғысынан бағалаудың маңызына үңілді.

Соңғы уақыттары ғалымдар Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының процестік сипатын, сондай-ақ коммуникация арқылы қызметтік қарым-қатынастың қалайша құрылатынын зерттеп жатыр. Хилл, Канг және Сео (2014) қызметкерлер дербестігі мен жұмыс нәтижесіндегі электрондық байланыстың рөлін зерттеп, көшбасшы мен ізбасар арасындағы электрондық байланыстың жоғары деңгейі көшбасшы мен мүше арасындағы қарым-қатынастың оңалуына себепкер болатынын анықтады. Омилион Ходжес пен Бейкер (2017) басшының коммуникациялық болмыс-бітімін талдады. Бұл мінез-құлықтың көшбасшы мен мүше арасындағы қарым-қатынастың жетілуіне немесе тұралап қалуына қалай әсер ететінін бағалайтын шкаланы әзірлеп шығарды.

2002 жылдан бері LMX жайында жүргізілген 130 зерттеуге жасалған шолуға сүйене отырып, Ананд, Ху, Лиден және Видьярти (2011) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын зерттеуге қызығушылықтың азаймағанын анықтады. Бұл зерттеулердің басым бөлігінде (70%) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының антецеденттері мен нәтижелері қарастырылды. Зерттеу бағыттары Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын жеке адам және топ деңгейінде талдап, оны америкалық емес үлгілермен (Malik et al., 2015) немесе нәсілдік жағынан әртүрлі диадалармен (Randolph-Seng et al., 2016) зерттей келе, LMX қарым-қатынастарына (топтық динамика) қатысты контекске қызығушылықтың артып бара жатқаны белгілі болды.

Мысалы, израильдік ұйымдардағы әртүрлі сала қызметкерлерінен тұратын үлгіні пайдалана отырып, Этуотер мен Кармели (2009) қызметкерлердің Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы жайындағы көзқарасы мен олардың жұмыстағы күш-жігері және шығармашылығы (креатив) арасындағы байланысты зерттеді. Олар жоғары сапалы Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы қызметкерлердің күш-жігерді сезінуімен тікелей, ал ол, өз кезегінде, шығармашылық жұмысқа деген асқан белсенділікпен қатысты екенін анықтады. LMX теориясының шығармашылықпен тікелей байланысы болмады. Алайда ол адамның сезімін қозғайтын механизм ретінде қызмет етті. Кейін бұл олардың шығармашылығын дамытуға ықпалын тигізді.

Илиес, Нарганг және Моргесон (2007) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы мен қызметкерлердің азаматтық мінез-құлқы арасындағы байланысты қарастырған 51 зерттеуге метаталдау жүргізді. Азаматтық мінез-құлық – қызметкердің бекітілген рөлі, лауазымдық міндеті немесе сыйақы жүйесі шеңберінен шығатын дискрециялық мінез-құлқы (Katz, 1964; Organ, 1988). Олар көшбасшы-мүше қарым-қатынасы мен азаматтық мінез-құлқы арасындағы тікелей байланысты анықтады. Басқаша сөзбен айтсақ, басшымен қоян-қолтық қарым-қатынас орнатқан ізбасар көшбасшы мен ұйымға пайда әкелетін дискрециялық (оң «қайтарымды») мінез-құлқыға көбірек бейімдеу келеді.

Сондай-ақ зерттеушілер LMX теориясының дербестікпен қаншалықты байланысты екенін зерттеді (Malik et al., 2015). Харрис, Уилер және Качмар (2009) жұмысқа қанағаттанушылық, қызметкерлер тұрақсыздығы, жұмыс өнімділігі және ұйымдық азаматтық мінез-құлық секілді жұмыс нәтижелеріне Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының тигізетін әсерін дербестіктің қалай азайтатынын немесе модерация жасайтынын зерттеді. Колледж түлектері жайындағы екі үлгіге сүйене отырып, олар дербестік пен Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының деңгейі жұмыс нәтижесіне аздаған синергетикалық ықпал ететінін мәлімдеді. Өйткені Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының деңгейі әсіресе өзіндегі дербестік пен автономияны аз сезінетін қызметкерлер үшін маңызды. Бұл қызметкерлер үшін жоғары сапалы Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы дербестік пен автономияға ие болмау кемшіліктерінің орнын толтыратын тәрізді көрінетін. Волмер, Спарк және Ниссен (2012) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы мен ізбасарлар шығармашылығы арасындағы байланыстағы жұмыс автономиясының рөлін зерделеді. Олардың жоғары технологиялы фирма туралы зерттеуінде көбірек автономия Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы мен жұмыстағы шығармашылық арасындағы оң байланысты арттыратыны белгілі болды.

Негізінде, бұл мәліметтерден айқын көретініміздей, жақсы ресми қарым-қатынас орната алатын көшбасшысы бар болудан ұйымдар үлкен пайда көре алады. Көшбасшы мен ізбасар арасындағы ықпалдастық ойдағыдай әрекет етсе, олар әдетте өздерін жақсырақ сезінеді. Көбірек нәтижелі көрсеткішке қол жеткізеді, сондай-ақ ұйым көркейеді.

Көшбасшылықты қалыптастыру

LMX теориясы туралы зерттеулер көшбасшы мен ізбасар арасындағы ықпалдастықты көшбасшылықты қалыптастыруға қалай пайдалануға болатынына да назар аударады (Graen & Uhl-Bien, 1991). Көшбасшылықты қалыптастыру – «көшбасшылар ішінара ғана емес, барлық ізбасарымен арада жоғары сапалы ықпалдастық жасап отыруы керек» деген идеяға басымдық беретін көшбасшылықтың нұсқаулық тәсілі. Ол әрбір ізбасарды ішкі топ мүшесі ретінде сезіндіріп, сөйтіп, оларды сыртқы топта болудың әділетсіздігі мен теріс салдарынан аулақ етуді көздейді. Жалпы алғанда, көшбасшылықты қалыптастыру көшбасшы жұмыс тобындағы барлық ізбасарымен тиімді диадалар құруға тырысатын серіктестік қарым-қатынастың дамуына алып келеді (Graen & Uhl-Bien, 1995). Сонымен қатар көшбасшылықты қалыптастыру тәсілі бойынша, басшылар ұйым ішінде серіктестік желілерін құра алады. Желілер ұйымдық мақсатқа қол жеткізуде және көшбасшының мансаптық өрлеуінде пайдалы болмақ. Жоғары және төмен сапалы LMX қарым-қатынастарындағы ізбасарлар сипаттаған эмоциялық сезімдерге қатысты Герман мен Троттың (2013) қорытындылары «оң қарым-қатынас

ұйымның және көшбасшының жеке мақсатына пайдалы» деген тұжырыммен сәйкес келеді.

Грен мен Уль-Биен (1991) «көшбасшылықты қалыптастыру процесі баяу үш сатыда дамиды» деген пікір айтты: (1) бейтаныс кезеңі; (2) таныстық кезеңі және (3) кемел серіктестік кезеңі (7.1-кесте). Алғашқы, яғни «бейтаныс» саты барысында Көшбасшы–ізбасар диадасындағы өзара әрекеттестік әдетте ережелерге бағынады және айтарлықтай деңгейде келісімшарттық қарым-қатынасқа тәуелді. Көшбасшы мен ізбасар бекітілген ұйымдық рөлдер аясында өзара байланыста болады. Олар осы тараудың басында талқыланған сыртқы топ мүшелері секілді сапасы төменірек ықпалдастыққа ие. Ізбасар өзі бақылайтын экономикалық пайдаға қол жеткізу мақсатында иерархиялық статус иеленген ресми көшбасшыға бағынады. «Бейтаныс» сатысындағы ізбасар мотивтері топ игілігіне емес, жеке бас мүддесіне бағытталған (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Екінші, яғни «таныстық» сатысы көшбасшының немесе ізбасардың мансапқа бағытталған әлеуметтік ықпалдастықты жақсарту жайындағы ұсынысынан басталады. Мұндай ықпалдастық мейлінше мол ресурс пен жеке не жұмысқа қатысты ақпарат алмасуға жұмыс істейді. Бұл – ізбасар өзіне молырақ рөл мен міндетті алуға мүдделі ме, жоқ па, сондай-ақ көшбасшы ізбасарға жаңа міндеттер беруге әзір ме, әлде оған дайын емес пе деген бағалау үшін берілетін көшбасшы үшін де, ізбасар үшін де сынақ кезеңі. Бұл уақыт кезінде диадалар лауазымдық міндеті және бекітілген рөлдермен қатаң реттеліп отыратын әрекеттестіктерден өзара қатынастардың жаңа түріне ауысады. LMX теориясы бойынша бағаласақ, олардың ықпалдастығының сапасы орта деңгейге дейін жақсарды деуге болады. «Таныстық» сатысындағы сәтті диадалар кезінде сенім мен бір-біріне деген құрмет арта бастайды. Олар сондай-ақ жеке бас мүддесіне азырақ, ал топтық мақсаттар мен міндеттерге көбірек көңіл бөлуге бейім.

Үшінші, яғни кемел серіктестік жоғары сапалы Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығымен сипатталады. Қарым-қатынастарында осы сатыға жеткен адамдар жоғары деңгейдегі өзара сенімді, құрметті және бір-бірінің алдындағы борышты сезінеді. Олар өз қарым-қатынасын таразылап, біріне-бірі тәуелді бола алатынын анықтады. Кемел серіктестік кезінде көшбасшы мен ізбасар арасындағы жоғары деңгейдегі түсіністік көрінеді: әрбірі өзгелерге ықпал етеді және өзі де олардың ықпалына ұшырайды. Мысалы, 75 банк пен 58 инженерлік топ жетекшісі жайындағы зерттеуде Шрисхайм, Кастро, Чжоу және Яммарино (2001) көшбасшы мен мүше арасындағы жақсы қарым-қатынас әлдеқайда тепе-тең екенін пайымдады. Сондай-ақ ықпал мен бақылау жетекші мен ізбасар арасында көбірек теңдестірілгенін тұжырымдады.

Көшбасшы–ізбасар арақатынасын дамыту жөніндегі зерттеуде Нарганг, Моргесон және Илиестің (2009) жазуынша, көшбасшы құлшынысы зор,

7.1-кесте. Көшбасшылықты қалыптастыру кезеңдері

	1-кезең. Бейтаныс	2-кезең. Таныстық	3-кезең. Серіктестік қарым-қатынас
Рөл	Әзір	Тексерілген	Келісім жасалған
Әсер	Біржақты	Аралас	Екіжақты
Ықпалдастық	Төмен сапалы	Орташа сапалы	Жоғары сапалы
Мүдде	Өзіндік	Өзіне және басқаларға бағытталған	Топтық

Уақыт →

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective," by G. B. Graen and M. Uhl-Bien, *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247. Copyright 1995 by Elsevier. Reprinted with permission.

белсенді, ұжымдық өмір салтына бейім және экстраверт ізбасарларды іздейді. Ал ізбасарлар болса, жағымды, сенімді, ұйымшыл және жұмсақ мінезді көшбасшыны қажет етеді. Көшбасшы экстраверсиясы ізбасар үшін қарым-қатынастың сапасына ықпал еткен жоқ. Сол сияқты, ізбасардың жұмсақ мінезді болуы да көшбасшы үшін қарым-қатынастың сапасына еш әсерін тигізбеді. Көшбасшы мен ізбасардың өнімділігі қанша уақыт бойы көшбасшыға да, ізбасарға да қарым-қатынас сапасын анықтайтын негізгі фактор болып саналды. Келли (2014) көшбасшының сенімді, күмәнді және сенімсіз ізбасарларды қалай байқайтынын анықтау үшін нарратив сюжет желілерін пайдалану жолдарын зерттеді. Басқалар қарым-қатынас сапасын болжау немесе зерттеу құралы ретінде көшбасшы мен ізбасар арасындағы әлеуметтік әрекеттестікке (Sheer, 2014) немесе ұжымдық коммуникацияның (Вакар & Sheer, 2013) маңызына зер салуды ұсынды. Сондай-ақ «конфликтіні басқару секілді дәстүрлі қарым-қатынас құру мен оны сақтап қалу техникаларын пайдалануды, ортақ міндеттерді және көшбасшы-мүше арақатынасындағы оң көңіл күйді зерттеу көшбасшы мен ізбасар мінез-құлқының осы қарым-қатынасының сапасына қалай әсер ететінін түсінуде пайдалы болуы мүмкін» деген де пікір айтылды (Madlock & BoothButterfield, 2012; Omilion-Hodges, Ptacek, & Zerilli, 2015).

Бұған қоса, үшінші саты барысында топ мүшелері қол ұшын созу мен арнайы көмек беру мәселесінде бір-біріне тәуелді болуы ықтимал. Мысалы, көшбасшы қосымша міндеттерді орындату үшін ізбасарға, ал ізбасар қолдау мен қошеметке ие болу мақсатында көшбасшыға арқа сүйей алады. Мұндағы

мәселе көшбасшы мен ізбасар иерархиялық түрде анықталған дәстүрлі ресми қарым-қатынастың аясынан тыс тиімді жол арқылы өзара байланыс жасай алатынында жатыр. Олар өздері үшін де, ұйым үшін де жемісті нәтиже беретін аса тиімді қарым-қатынас құру әдісін әзірлеп шығарды. Шын мәнінде, серіктестік қарым-қатынас көшбасшыға, ізбасарға команда мен ұйым үшін ерен игілікке қол жеткізу мақсатында жеке бас мүддесінің аясынан шығуға көмек беру тұрғысынан трансформациялық болып есептеледі (8-тарауды қараңыз).

Жоғары сапалы Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасын құрған қызметкерлерге көшбасшы тарапынан айрықша көңіл бөлінеді. Жұмысқа қатысты коммуникация аясы кеңейеді, жетекшілерге қолжетімділік жеңілдейді, әрі өнімділікке қатысты кері байланыс артады (Harris et al., 2009). Сапасы төмендеу Көшбасшы–ізбасар қатынасындағы қызметкерлерге жетекші тарапынан артылар сенім мен көрсетілер қолдау әдетте азырақ келеді. Мұндайда еңбек келісімшартынан тыс, болмашы ғана жеңілдіктер ұсынылады (Harris et al., 2009). Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын бағалау үшін зерттеушілер әдетте көшбасшы мен ізбасардан олардың ресми қарым-қатынасының тиімділігі жөнінде хабарлауды талап ететін қысқаша сауалнаманы пайдаланады. Бұл сауалнамада респонденттердің ықпалдастық кезінде өзгелерге қаншалықты құрмет танытып, сенім артатыны және олардың алдында қаншалықты қарыздар сезінетіні бағаланады. Осы тараудың соңында өзіңіздің кейбір көшбасшы-мүше қарым-қатынасыңызға талдау жүргізу мақсатында сізге LMX сауалнамасының бір нұсқасы беріледі.

LMX ТЕОРИЯСЫ ТУРАЛЫ

LMX теориясы екі жолмен жұмыс істейді: көшбасшылықты сипаттайды және көшбасшылыққа қатысты нұсқаулық береді. Екі жағдайда да негізгі концептіге көшбасшының әр ізбасарымен бірге құратын диадалық қарым-қатынасы жатады. Сипаттау жағынан келсек, LMX теориясы «топ немесе ұйым аясында ішкі топ пен сыртқы топтың бар екенін мойындау маңызды» деген тұжырымды ұсынады.

Ішкі топ пен сыртқы топтың мақсатқа қол жеткізуіндегі айырмашылықтар айтарлықтай. Ішкі топта жұмыс істеу көшбасшыға көбірек істі жалғыз өзі істегеннен гөрі, тиімдірек әдіспен орындауға мүмкіндік береді. Ішкі топ мүшелері өздерінің лауазымдық міндетінен тыс жұмысты істеуге және топтық мақсатқа қол жеткізу барысында жанашыл амал қарастыруға әзір. Олардың қосымша күш-жігері мен адалдығына жауап ретінде көшбасшы оларға көбірек жауапкершілік жүктеп, мүмкіндік береді. Көшбасшы сондай-ақ ішкі топ мүшелеріне молырақ уақыт бөліп, қолдау көрсетеді.

Сыртқы топ мүшелері ішкі топ мүшелеріне қарағанда мүлде басқаша әрекет етеді. Олар қосымша жұмыс атқаруға тырысудың орнына, өздерінің белгіленген ұйымдық рөлдері аясындағы жұмысты ғана орындайды. Олар өздерінен талап етілетін шаруаны жасайды, бірақ одан артық жұмысқа қол ұшын қимылдатпайды. Көшбасшы сыртқы топ мүшелеріне әділ әрі ресми келісімшартқа сәйкес қарайды, алайда оларға арнайы көңіл бөлмейді. Жұмсаған күш-қуаты үшін сыртқы топ мүшелері лауазымдық міндеттерінде бекітілген стандарт жеңілдіктерге ие болады.

Нұсқау беру тұрғысынан келгенде, LMX теориясын Грен мен Уль-Биеннің (1991) көшбасшылықты қалыптастыру моделі аясында жақсырақ түсіндіруге негіз бар. Грен мен Уль-Биеннің пікірінше, көшбасшы барлық ізбасармен ішкі топтағыдай, айрықша қарым-қатынас қалыптастыруға тиіс. Көшбасшы әр ізбасарға жаңа рөл мен жауапкершілік алып көру мүмкіндігін ұсынуы қажет. Сонымен қатар көшбасшы өз ізбасарымен арада жоғары сапалы ықпалдастық жасағаны жөн. Герман мен Троттың (2013) дерегінше, ізбасарлар жоғары сапалы ықпалдастық деп тәлімгерлікке, сыйластыққа және ізгі қарым-қатынасқа құрылған алмасуды санайды. Көшбасшылықты қалыптастыру моделі ішкі топ пен сыртқы топ мүшелері арасындағы айырмашылыққа назар аударудың орнына, «көшбасшы барлық ізбасарымен сенім мен құрметке негізделген қарым-қатынас құру жолдарын іздеп, сөйтіп, барлық жұмыс тобын ішкі топқа айналдыруы керек» деген пікірге сүйенді. Хилл мен оның әріптестері (2014) электрондық байланыстың LMX қарым-қатынасына жол ашып, оған оң ықпал ете алатынына көз жеткізді. Осылайша ұйым ішіндегі, тіпті қызметкерлері шашыраңқы, әрі көбіне онлайн жұмыс істейтін ортада да жақсы қарым-қатынас пен оң байланыстарды құру мүмкіндіктеріне жағдай жасайтынын анықтады. Мұнымен қоса, көшбасшы өзінің жұмыс тобы аясынан шығып, бүкіл ұйымдағы адамдармен арада жоғары сапалы серіктестік қарым-қатынас орнатқаны абзал.

Сипаттаушы жағынан болсын, нұсқау беруші жағынан болсын, LMX теориясы көшбасшының ізбасармен құра алатын жекелей қарым-қатынасына назарымызды аудара отырып жұмыс істейді. Арада жоғары сапалы қарым-қатынас орнаған жағдайда көшбасшының да, ізбасардың да, ұйымның да мақсатына қол жеткізу жеңілдейді.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

LMX теориясы біздің көшбасшылық процесі жайындағы түсінігімізге біршама оң үлесін қосады. Біріншіден, бұл – мықты сипаттаушы теория. Интуиция жүзінде жұмыс тобын ұйымға көбірек көмек беретіндер мен азырақ (немесе ең аз) үлес қосатындар тұрғысынан сипаттау орынды. Ұйымда жұмыс істеп көрген кез келген адам ішкі және сыртқы топтардың бар

екенінен хабардар. Сыртқы топта болудың ықтимал зиянына қарамастан, көшбасшының көбірек жұмыс істеп, үлкен жауапкершілік жүгін арқалайтын адамдармен ерекше қарым-қатынас құратыны бәрімізге белгілі. Бізге бұл жайт ұнамауы мүмкін, өйткені ол әділетсіз секілді, алайда бұл – ақиқат; LMX теориясы осы ситуацияны жақсы түсіндіріп береді. LMX теориясы ұйым ішінде адамдардың өзара және көшбасшымен қалай қатынасатыны жөніндегі тәжірибемізді мақұлдайды. Кейбіреулер әжептәуір еңбек етіп, қомақтылау сый алса, енді біреулері шамалы үлес қосып, соған сай, елеусіздеу марапатқа ие болады.

Екіншіден, LMX теориясы диадальқ қарым-қатынас концептісін көшбасшылық процесінің негізі ететін жалғыз ұстаным болуымен бірегей. Өзге ұстаным көшбасшының, ізбасардың, контекстің немесе осылардың комбинациясының ерекшеліктеріне үңілгенмен, олардың ешқайсысы көшбасшы мен әрбір ізбасар арасындағы нақтылы қарым-қатынасты қарастырмайды. LMX теориясы тиімді көшбасшылықтың тиімді Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығына қатысы бар екеніне екпін түсіреді.

Үшіншіден, LMX теориясы біздің назарымызды көшбасшылықтағы коммуникацияның маңызына аударатындықтан құнды. LMX теориясында насихатталатын жоғары сапалы ықпалдастық тиімді коммуникациямен тығыз байланысты. Коммуникация – көшбасшы мен ізбасар пайдалы әрекеттестік орнататын, жүргізетін және сақтап қалатын құрал. Көшбасшы мен ізбасардың қарым-қатынасы өзара сенім, құрмет және міндеткерлікке құрылған кезде ықпалды көшбасшылық туындайды.

Төртіншіден, LMX теориясы басшыларға маңызды ескертпе ұсынады. Ол көшбасшыларға сана мен бейсанадағы соқыр сенімдерінің ішкі топтағы қызметкерлерге (мысалы, нәсіліне, жынысына, ұлтына, дініне немесе жасына байланысты) ықпал етуіне жол бермеу керектігін ескертеді (қараңыз: Randolph-Seng et al., 2016). LMX теориясындағы қағидалар көшбасшының әрбір ізбасарға әділетті әрі тең қарау қажеттігін еске салады.

Тағы бір айта кетерлігі, көптеген зерттеу LMX теориясының жемісті ұйымдық нәтижелермен қаншалықты байланысатынын көрсетеді. Осы зерттеулерге шолу жасаған Грен мен Уль-Биен (1995) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының өнімділік, ұйымдық адалдық, жұмыстағы көңіл-күй, жанашылдық, ұйымдық азаматтық мінез-құлық, әлеует және автономия, рәсім мен үлестіруге қатысты әділеттілік, мансаптық өсу және басқа да маңызды ұйымдық ауыспалы факторлармен байланысы бар екенін мәлімдеді. Зерттеушілер LMX теориясының қолданысын шынайы нәтижемен байланыстыру арқылы оны негіздеп, практикалық құндылығын арттыра алды.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

LMX теориясының осал тұстары да бар. Біріншіден, Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы бастапқы тұжырымдалуында (тік диадалық байланыстар теориясы) негізгі адами әділет құндылығына қарама-қайшы келеді. Өмір бойы, бала кезімізден бастап, бізге бәрімен жақсы тіл табысып, барлығына бірдей қарауды үйретеді. Бізге топ құрудың дұрыс еместігін, өйткені бұл әлгі топтың бөлшегі бола алмайтындар үшін зиян екенін айтты. LMX теориясы жұмыс тобын екіге бөлетіндіктен және оның біріне айрықша көңіл аударатындықтан, аталған теория сыртқы топтағыларға қарсы дискриминация жасайтындай сыңай танытады.

Біздің қоғамымызда жынысына, жасына, мәдениетіне және қабілетіне байланысты дискриминацияға ұшыраған адамдар жетіп артылады. LMX теориясы мұндайға жол беруді көздемесе де, ол жұмыс орнындағы басымдық берілетін топтардың дамуына қолдау көрсетеді. Соның нәтижесінде ол әділетсіз және дискриминациялық сипатқа ие болып саналады. Бұдан бөлек, Макклейн (1991) мәлімдегендей, ішкі және сыртқы топтардың бар болуы жалпы топ үшін жағымсыз салдарға алып келуі мүмкін.

LMX теориясының шынымен де теңсіздік туындататыны не туындатпайтыны әлі күнге дейін басы ашық, екіұшты мәселе (салыстырыңыз: Harter & Evanescu, 2002; Scandura, 1999). Көшбасшы сыртқы топ мүшелерін мақсатты түрде «сыртта» ұстамаса, әрі олардың ішкі топ мүшесі болуына ешқандай кедергі кездеспесе, онда LMX теориясы теңсіздік туындатпауы мүмкін. Алайда адам ішкі топ мүшесі болғысы келсе, оған қол жеткізудің жолын бұл теория анықтап көрсетпейді.

Сонымен қатар LMX теориясы еңбекақыны көбейту және қызметтік өсу мүмкіндігінің әділдігі (игіліктерді үлестірудегі әділет) жөніндегі ізбасар көзқарасы, шешім қабылдау ережелері (рәсімге қатысты әділет) немесе ұйым ішіндегі мәселелер коммуникациясы (интерактивтік әділет) секілді өзге әділет мәселелерін қарастырмайды (Scandura, 1999). Әділетке қатысты осындай түйткілдер LMX қарым-қатынасының дамуы мен сақталуына қалай ықпал ететінін алдағы уақытта зерттей түскен жөн.

LMX теориясына қатысты айтылар екінші сын – теорияның негізгі идеялары толыққанды жетілдірілмеген. Мысалы, теория мықты Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының қалай құрылатынын толықтай түсіндірмейді (Anand et al., 2011). Алғашқы зерттеулерде «көшбасшы кейбір ізбасарларды тұлғасына, тұлғааралық машықтарына немесе жұмыс білігіне байланысты үйлесімдірек санағанында, жаңағыдай ықпалдастық түрі қалыптасады» деп айтылғанмен, әлгі зерттеулер аталған факторлардың салыстырмалы маңызын немесе бұл процестің қалай жұмыс істейтінін ешқашан сипаттап көрсеткен жоқ (Yukl, 1994). Зерттеулерде көшбасшы өзінің барлық ізбасары-

мен арада ерекше ықпалдастық құруы керектігі жөнінде айтылғанмен, оның қалай жүзеге асатыны жөніндегі нұсқаулық анық берілмеді. Фэрхэрст пен Уль-Биен (2012) LMX қарым-қатынасын құру жөнінде зерттеу жүргізді. Алайда бұл нұсқаулықты негіздеп, нақтылау үшін көп жұмыс атқарылуға тиіс. Мәселен, көшбасшылықты қалыптастыру моделі рөлдерді құру, инкрементті ықпал және өзара әрекеттестік түрінің маңызын баса айтқанмен, бұл концептілердің кемел серіктестік қарым-қатынас орнатуда қалай жұмыс істейтінін түсіндірмеді. Сол сияқты, бұл модель Көшбасшы–ізбасар арақатынасында сенімді, құрметті және міндетті нығайтуды ерекше насихаттағанмен, қарым-қатынас кезінде осы факторларды дамытатын құралдарды атап көрсетпейді.

Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы жайында жазылған 147 зерттеу еңбегіне талдау жасай келе, Шрисхайм, Кастро мен Коглизер (1999) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы және оның негізгі процестері туралы теорияны жетілдіру керектігін мәлімдеді. Сол сияқты, қарым-қатынасқа негізделген (реляциялық) көшбасшылық жөнінде жазылған зерттеулерге шолуында Уль-Биен, Маслин және Оспина (2012) Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығында жоғары және төмен сапалы қарым-қатынастардың қалай қалыптасатынын тереңірек түсіну қажет екенін жазды. Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы туралы біршама зерттеу жүргізілгенмен, олар теорияға қатысты анықтамалардың, концептілер мен ұсыныстардың айқын әрі нақтыланған жиынтығын бермеді.

Теория жайында айтылатын үшінші сын – зерттеушілердің LMX қарым-қатынасына ықпал ететін ситуациялық факторларды анық-қанық түсіндірмегеніне қатысты (Anand et al., 2011). Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы көбіне жеке тұрғыда зерттелетіндіктен, ғалымдар өзге ауыспалы факторлардың LMX диадасына тигізуі мүмкін ықпалын қарастырмады. Мәселен, жұмыс орнының нормалары мен басқа да ұйымдық мәдениеттің ауыспалы факторлары Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығына әсер етуі ықтимал. Қоршаған әлеуметтік байланыстар жиынтығы кейбір LMX қарым-қатынасы мен соның құрамындағы адамдарға ықпалын тигізеді.

Мұнымен қоса, LMX теориясындағы Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын бағалау жөнінде де мәселе көтерілді (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim et al., 1999; Schriesheim et al., 2001). Мысалы, бірде-бір эмпирикалық зерттеуде LMX процесіне талдау жасау үшін диадалық бағалау құралдары пайдаланылмады (Schriesheim et al., 2001). Оған қоса, Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығына оны бағалау шкалаларының сан қилы нұсқасы мен талдау жасаудың әртүрлі деңгейі қолданылған-ды. Сондықтан нәтижелері де кейде өзара салыстыруға келмейді. Сонымен бірге әлгі шкалалар мазмұнының жарамдылығы мен өлшемдігі де күмән туғызарлықтай еді (Graen & Uhl-Bien, 1995; Schriesheim et al., 2001).

ҚОЛДАНЫЛУЫ

LMX теориясы менеджментті оқыту және дамытудың стандарт бағдарламаларында қолданылатындай жағдайда құрастырылмағанмен, ол көшбасшының басшылық болмыс-бітімін жақсартуда пайдалануына болатын бірқатар идея береді. Ең алдымен, LMX теориясы көшбасшыны өзі жасап отырған жетекшілігін қарым-қатынас тұрғысынан бағалауға бағыттайды. Мұндай бағалау басшының өз ұйымындағы ішкі топ пен сыртқы топтың қалай дамитынын тереңірек түсінуіне жәрдемдеседі. Бұған қоса, LMX теориясы көшбасшының барлық ізбасарымен мықты Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын құру арқылы ұйымды көркейтуге болатын жолдарды ұсынады.

LMX теориясында берілетін идеяларды кез келген деңгейдегі басшы ұйым ішінде қолдана алады. Бас директор вице-президенттерді таңдап, олармен арадағы диадалық қарым-қатынасты нығайтады. Вице-президент болса өз ізбасарларымен диадалық қарым-қатынас құру арқылы жұмыс тобына жетекшілік етеді. Көшбасшы мен ізбасар арасындағы осынау жұптық қарым-қатынас ұйым схемасындағы әрбір деңгейде қайталанатын.

Төменірек деңгейде LMX теориясын өндірістік кәсіпорындағы бөлім басшысы жұмыс тобының өндіріс көлемін орындау мақсатында санаулы жұмысшыларды қалайша таңдап алатынын түсіндіру барысында пайдалана алады. LMX теориясында ұсынылған идея түрлері басқарудың жоғары деңгейінде ғана емес, бүкіл ұйымда қолдануға жарамды.

Оған қоса, жұмысты тиімдірек орындауына көмек қолын созу үшін адамға ұйым ішінде көшбасшылық желіні қалай құратынын түсіндіруде де LMX теориясының идеялары пайдалы болуы мүмкін (Graen & Scandura, 1987). Жоғары сапалы серіктестіктер желісін құрған адам проблема атаулыны шешуге, сонымен бірге ұйымның мақсатына қол жеткізуге жәрдем беру ниетімен көпшілікке жүгіне алады.

LMX теориясын түрлі типтегі ұйымдарда қолдануға болады. Ол волонтерлікпен айналысатын ортада да, сондай-ақ дәстүрлі бизнес, білім беру және басқару салаларында да қолданысқа қолайлы. Егде жастағыларға көмек көрсететін волонтерлік бағдарламаға жетекшілік ететін қоғамдастық көшбасшысын көз алдыңызға елестетіңіз. Бағдарламаны нәтижелі жүргізу үшін көшбасшы өзгелерге қарағанда, сенімдірек әрі адалырақ бірнеше волонтерге тәуелді. Сенім артарлық волонтерлердің шағын тобымен тығыз байланыста жұмыс істеу процесі LMX теориясының қағидалары арқылы түсіндіріледі. Сол сияқты, дәстүрлі бизнес саласындағы басшы компанияның саясаты мен рәсімдеріне елеулі өзгеріс жасау үшін белгілі бір адамдарды пайдалануы мүмкін. Басшының бұл процесті қалай алып шығары LMX теориясында түсіндіріледі.

Қорыта айтқанда, LMX теориясы көшбасшыға ізбасарымен арадағы байланысты қалай жүргізуі қажет екенін түйсінуді үйретеді. Ол көшбасшының кейбір ізбасарларға ерекше көңіл бөліп, ал тағы біреуіне көз қырын салмайтыны жайында сақ болуы керектігін ескертеді. Оған қоса, ол басшыларға барлық ізбасарға бірдей әділетті болуы және олардың әрқайсысына жұмыс тобына қалағанша қосылуға мүмкіндік беруі қажеттігін насихаттайды. LMX теориясы көшбасшының барлық ізбасарына құрметпен қарап, сенімді қарым-қатынас орнатуға тиіс екенін, әрбір ізбасардың бірегей болатынын, әрі көшбасшылықтың қыр-сырын айрықша меңгергісі келетінін түсіндіреді.

КЕЙС-СТАДИ

Келесі бөлімде LMX теориясын әртүрлі топтық ортада қалай қолдануға болатынын түсіндіретін үш кейс-стади (7.1, 7.2 және 7.3) берілген. Бірінші кейс жарнама агенттігінің креатив директоры жайында. Екіншісі ипотекалық компаниядағы өндіріс жетекшісі туралы. Ал үшінші кейс Әлеуметтік қамсыздандыру басқармасының аудандық бөлімі басшысының көшбасшылығы хақында. Әрбір кейстің соңында LMX теориясының идеяларын пайдалана отырып, оған талдау жасауға көмек беретін сұрақтар бар.

7.1-КЕЙС

Оның командасына ең жақсы міндеттер жүктеледі

Карли Питерс *Mills, Smith, & Peters* жарнамалық агенттігінің креатив бөлімін басқарады. Агенттікте 100 шақты қызметкер бар, оның 20-сы креатив бөлімінде, яғни Карлидің қол астында жұмыс істейді. Әдетте агенттік 10 ірі және бірнеше шағын жарнама берушімен байланыс орнатқан. Ол елдегі ең үздік жарнама және қоғаммен байланыс агенттіктерінің бірі ретінде танымал.

Креатив бөлімінде клиенттермен жұмыс істейтін төрт ірі команда бар. Оның әрқайсысына креатив директордың көмекшісі жетекшілік етеді, ал ол Карлиге тікелей бағынады. Оған қоса, әр командада копирайтер, арт-директор және продюсер бар. Бұл төрт команданы Джек, Терри, Джули және Сара басқарады.

Джек және оның командасы Карлимен жақсы тіл табысады, әрі олар агенттік клиенттері разы боларлықтай жұмыс істеген. Джектің командасы – төртеуінің арасындағы ең креативтісі және таланттысы. Сондай-ақ Карлидің тапсырған қосымша жұмысына қашан да әзір тұрады. Сондықтан Карлидің аға басшылыққа клиенттермен жұмысты үлгі ретінде көрсе-

туіне тура келгенде, ол көбіне Джектің командасы жасаған жұмысты пайдаланады. Джек пен оның командасының мүшелері Карлиге, ал Карли оларға сенеді. Карли Джектің командасына қосымша ресурс бөлуге немесе клиенттермен жұмыс бойынша оларға толықтай еркіндік беруге жүрексінебейді. Өйткені олар қандай істі де үнемі ойдағыдай алып шығады.

Терридің командасы да агенттіктің игілігі үшін тәуір нәтиже көрсетеді, алайда Терри Карлидің мұның командасына деген көзқарасын ұнатпайды. Терридің ойынша, Карлидікі әділетсіздік тәрізді, өйткені оның Джектің командасына бүйрегі бұрып тұрады. Мәселен, Терридің командасына жарнамалық кампанияны аса қауіпті болғаны үшін өткізбеуге кеңес берген, ал Джектің командасына аса арандатушы кампанияны жасап шығарғаны үшін мақтау айтылды. Терридің пікірінше, Джектің командасы Карлидің, құдды, кенже баласы сияқты: ең жақсы тапсырмалар да, клиенттер де, сондай-ақ қаржы да соларға бұйырады. Терри Карлиге деген өшпенділігін әрең тежейді.

Терри сияқты, Джули де өз командасын Карлиге етене деп ойламайды. Карлидің өзге командаларға оң көзбен қарайтынын ол бірнеше мәрте байқаған. Мәселен, командалық жобаларға қосымша мамандар бекітілгенде, ең мықты ғалымды да, арт-директорды да алатындар – өзге командалар. Карлидің неліктен мұның командасын көзге ілмейтініне немесе оның жұмысына көмектесуге тырыспайтынына Джули аң-таң. Оның ойынша, Карли мұның командасын лайықты түрде бағаламайды. Өйткені ол өз командасының жұмыс сапасына ешқандай сөз айтылмайтынын біледі.

Сара Терри мен Джулидің Карли жайындағы пікірімен келіссе де, ол Карлидің басшылығы хақында ешқандай қайшы көзқарас ұстанбайды. Сара бұл агенттікте 10 жылдай уақыт бойы жұмыс істеп келеді және оны ештеңе мазаламайтын тәрізді. Оның командасы ешқашан таңданатындай нәтиже көрсеткен емес, сөйте тұра, ешқашан проблема да туындатпапты. Сара өз командасы мен оның жұмысын өзіне жүктелген тапсырманы орындап шығатын қарапайым операция ретінде қабылдайды. Карлимен етене жақын болу кешкілік немесе демалыс күндері қосымша уақыт арнауды талап етіп, сөйтіп, Сараның мәселесін асқындырып жіберер еді. Сондықтан Сара өз рөліне қалай бар, сол күйінде дән риза және ол бөлімнің жұмыс істеу тәсілінде әлденені соншалықты қатты өзгерткісі келмейді.

Сұрақтар:

1. LMX теориясының қағидаларына сүйене отырып, Карлидің *Mills, Smith, & Peters* компаниясындағы көшбасшылығы жайында қандай пікір білдірер едіңіз?
2. Онда ішкі және сыртқы топтар бар ма, болса, олар кімдер?

3. Карлидің төрт топпен қарым-қатынасы агенттіктің ортақ мақсатына қалай тиімді немесе тиімсіз болуы мүмкін?
4. Карли директордың көмекшілеріне қатысты өз көзқарасын өзгертуге тиіс деп ойлайсыз ба? Солай болса, ол нені басқаша істеуі керек?

7.2-КЕЙС

Әділет жолында тер төгу

City Mortgage – шамамен 25 адамды жұмыспен қамтып отырған орташа көлемді ипотекалық компания. Компанияда он жылдан бері жұмыс істеп келе жатқан Дженни Хернандес – ұйым қызметін күнделікті бақылап отыратын өндіріс жетекшісі.

Дженниге кредиторлар (сатушылар), мәмілені жабу жөніндегі қызметкерлер, ипотекалық кепілгерлер және өңдеу мен жеткізу мамандары есеп береді. Дженни компанияны мақтан тұтады және оның гүлденуі мен дамуына елеулі үлес қосқанын сезеді.

City Mortgage компаниясында өте жайдары көңіл-күй орнаған. Жұртшылық жұмысқа келгенді жақсы көреді, өйткені мұндағы орта жайлы. Олар бір-біріне құрмет көрсетеді және өздерінен ерекшеленетіндерге толеранттық танытады.

Әдетте көптеген ипотекалық компанияда көпшілік арасында өкпеніш жиі туындаса, *City Mortgage* компаниясында олай емес.

Оның табысқа жетуінде Дженнидің көшбасшылығы үлкен рөл атқарды. Қызметкерлерге құлақ асып, содан соң оның әрбіреуінің компания миссиясына қалай үлес қоса алатынын анықтау оның негізгі ұстанымы болып саналады. Ол әрбір адамға өз талантын зерттеуге қол ұшын беруді көздеп, әрқайсысын жаңа дүниелерді байқап көруге шақырады.

Жыл сайынғы мерекелік кеште Дженни өзінің көшбасшылық стилін танытатын қызықты іс-шара ойлап табады. Ол үлкен түрлі-түсті шыныны сатып алып, оны 25 бөлікке бөлді де, әрқайсысына үлестіріп берді. Содан соң әрбір қызметкерден қолындағы шыныны ұстаған күйі ортаға шығып, бұл компанияда оған не ұнайтынын және соңғы жылда оның дамуына қалай үлес қосқанын айтып беруді сұрады. Барлығы ортаға шығып, сөз сөйлеген соң, олардың қолдарындағы шыны бөліктерінен бедерлі терезе құрастырылды. Қазір ол кеңсенің кіре берісінде ілулі тұр. Ол мұндағы әр адамның компания мақсатына өзіндік дара үлесін қалай қосатынын еске салып тұратындай.

Дженнидің көшбасшылық стиліндегі тағы бір ерекшелік – оның әділдігі. Ол әлдекімде кейбір адамдардың артықшылыққа ие екені жөнінде ой қалыптаспағанын қалайды және оның алдын алу үшін біршама амал қарастырады. Мәселен, ол түскі асқа қызметкерлермен бірге барудан бас тартады. Өйткені бұдан әлдекімге айрықша қарайтындай, көңіл бөлетіндей көзқарас қалыптасып қалатын тәрізді. Сол сияқты, кредиторлардың бірі оның ең жақын құрбысы болғанмен, Дженнидің онымен әңгімелесіп тұрғанын жиі көре бермейсіз, тіпті әңгімелескеннің өзінде ол жұмыс жайында ғана сөйлеседі.

Ақпаратты кеңседе таратуда да Дженни әділеттілік қағидасынан жаңылмайды. Ол әлдекімнің өзін ақпараттан бейхабар сезініп қалғанын қаламайды. Сондықтан ол қызметкерлерін оларға қатысты барлық мәселе жайында құлақтандырып отыруға тырысады. Мұның көбін өзінің ашық есік саясаты арқылы жүзеге асырады. Дженнидің өз ойымен бөлісер ерекше қызметкерлері жоқ; ол бәрімен бірдей ашық сөйлеседі.

Дженни *City Mortgage* компаниясындағы жұмысына өте адал. Ол ұзақ жұмыс істеп, демалыс күндері өзімен бірге бипер (белгі беру құралы) ұстап жүреді. Мансап жолындағы дәл осы кезеңде ол «күйіп» кетпесем екен деп қана алаңдайды.

Сұрақтар:

1. LMX моделіне сүйене отырып, Дженнидің көшбасшылығын қалай сипаттар едіңіз?
2. Сіздің ойыңызша, *City Mortgage* қызметкерлері Дженниге қалай жауап қайтарады?
3. Дженнидің жолын қуу бұйырса, сіз *City Mortgage* компаниясын сондай стильмен басқаруды қалар ма едіңіз?

7.3-КЕЙС

Қосымша жауапкершілік алу

Джим Мэдисон – Әлеуметтік қамсыздандыру басқармасының аудандық бөлімі басшысы. Бұл мекеме 200 мың адамнан тұратын қоғамдастыққа қызмет көрсетеді; онда 30 қызметкер бар. Олардың басым көпшілігі – арыз-шағыммен жұмыс жөніндегі өкілдер. Мұндағы негізгі жұмыс – қоғамға әлеуметтік қамсыздандыру жеңілдіктері жайында ақпарат беріп, зейнетке шығу, қамқоршыдан айырылу, еңбекке қабілетсіздік және Medicare (АҚШ-тағы медициналық сақтандырудың ұлттық бағдарламасы. – Ауд.) бағдарламасы бойынша берілген өтініштерді қарастыру.

Джим алты жылдан бері осы бөлімге басшылық етіп келеді; аталған уақыт ішінде ол мекеменің жалпы қызметін әжептәуір жоғары деңгейге көтерді. Қоғамдастықтағы қауымның бұл мекемеге көңілі түзу, көрсетілетін қызметтер бойынша олар сирек шағымданады. Қоғамдық қызмет көрсету ұйымдары жөнінде жүргізілген жыл сайынғы зерттеуде осы кеңсе тиімді жұмысы мен клиенттердің разылығы бойынша тұрақты түрде жоғары бағаға ие болады.

Джимнің қол астындағы қызметкерлердің барлығы дерлік мұнда алты немесе одан да көп жылдан бері еңбек етеді; біреуінің мұнда жүргеніне тіпті 22 жыл болған. Джим олардың әрбірімен жекелей таныс екенін мақтан тұтқанмен, өз мақсатына қол жеткізуге көмектесу үшін араларындағы кейбіреулерге басқаларына қарағанда жиірек жүгінеді.

Өтініштерді қарастыруға қатысты жаңа заңдарды қызметкерлерге үйретуге келгенде, Джим көбіне Ширли мен Патти атты екі қызметкерге арқа сүйейді. Олар – арыз-шағыммен жұмыс жөніндегі өте білімді әрі білікті мамандар. Ширли мен Патти қызметкерлерді оқыту деген қосымша міндетке сынақ ретінде қарайды. Бұл Джимге ыңғайлы: жұмысты өзі істеуі немесе әлгілерді мұқият қадағалап отыру қажет емес. Өйткені олар – мекемедегі аса құрметті адам және өзіне тапсырған міндетті жетік әрі адал атқарып шығатыны бесенеден белгілі. Ширли мен Патти қосымша жауапкершілікті жаны сүйеді. Себебі бұл оларға деген құрметті арттырып, жұмысқа берілген оң баға молырақ пайда әкеледі.

Мекеме жұмысын көпшілікке паш етуде Джим өзінің екі қызметкері – Тед пен Янаға иек артады. Тед пен Яна мекеменің жергілікті өкілдері болып қызмет етеді; олар жұртшылық алдында әлеуметтік қамсыздандыру сипаты және осы кеңсе аудан азаматтарына қалай қызмет көрсететіні жайында презентациялар ұйымдастырады. Оған қоса, олар жергілікті радиостансаларда сөз сөйлеп, әлеуметтік қамсыздандыру жәрдемақысына қатысты қиындық туындатқан сұрақтарға жауап береді.

Кеңседегі біраз қызметкер жергілікті өкіл ретінде сөз сөйлей алғанмен, Тед пен Яна өздеріне жұртшылықпен байланыс бойынша міндетті алуға әзір және осы салада айрықша қабілетті болғандықтан, Джим көбіне солардан көмек сұрайтын. Бұл Джимге екі себептен тиімді: біріншіден, әлгі қызметкерлер мекемені жұртшылыққа таныстыруда ойдағыдай іс тындырады. Екіншіден, Джим – тұйық адам, ол көпшілік алдына шығуға ерекше жүрексінеді. Тед пен Янаға қосымша міндетті алып жүру ұнайды. Өйткені бұл олардың абыройына атақ қосып, айрықша еркіндік береді. Жергілікті өкіл болудың өз артықшылығы бар; олар кеңседен тыс жерде басшы секілді қызмет ете алатын болғандықтан, өздеріне ыңғайлы жұмыс кестесін құрып, көңілі қалаған уақытта келіп-кете алады.

Джимнің кейбір қызметкерлерден қосымша күш-жігерді талап ететін үшінші саласы – арыз-шағыммен жұмыс жөніндегі қызметкерлердің

арасында өз клиенттері жөнінде есеп жазудан үнемі артта қалып жүретін жайбасар мамандарды бақылауға көмектесу. Тіпті бірді-екілі қызметкер өз жұмысын кешіктіргеннің өзінде, бұл бүкіл мекеменің жұмысына әсер етеді. Джим осы мәселені шешу мақсатында Гленда мен Энниге қолқа салады; олар жайбасар қызметкерлерге есебін аяқтауға көмектесуге келгенде аса қабілетті. Әлгі жұмыс арқасына артық жүк алумен бірдей болса да, Гленда мен Энни мейірімділік танытып, мекеменің жұмысын жақсарту үшін сол шаруаны атқарады. Жеке бас разылығынан өзге, олар қосымша жауапкершілік алудан ешқандай қосымша пайда көрмейді.

Жалпы алғанда, Джимнің басшылығына оның қол астында жұмыс істейтін адамдардың көңілі толады. Кейбірінің ойынша, ол бірнеше қызметкерге ерекше көңіл бөледі, алайда көпшілігі оны әділ, әрі алаламайды деп ойлайды. Кейбір қызметкерлеріне көбірек арқа сүйегенмен, Джим барлығының қажеттілігі мен мұқтажын орындауға барынша тырысады.

Сұрақтар:

1. LMX теориясы тұрғысынан қарағанда, Джимнің аудандық Әлеуметтік қамсыздандыру басқармасындағы қызметкерлерімен қарым-қатынасын қалай сипаттар едіңіз?
2. Ішкі топ пен сыртқы топты анықтай аласыз ба?
3. Джимнің кейбір қызметкерлерге сенім мен құрмет білдіруі тиімді деп ойлайсыз ба, жоқ па? Неліктен?
4. Осы тарауда ұсынылғандай, көшбасшылықты қалыптастыру тәсілі көшбасшының барлық ізбасарымен жоғары сапалы қарым-қатынас құруын құптайды. Аталған көзқарас тұрғысынан Джимнің көшбасшылығын қалай бағалар едіңіз? Талқылаңыз.

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Зерттеушілер LMX теориясын қарастыру барысында әртүрлі сауалнаманы пайдаланды. Олардың барлығы көшбасшы мен ізбасарлар арасындағы ресми қарым-қатынас сапасын бағалау үшін әзірленген болатын. Біз осы тарауға LMX-7 сауалнамасын да кіргізуді жөн санадық. Бұл – көшбасшы-ізбасар ықпалдастығының сапасын дұрыс әрі анық бағалайтын, жеті пункттен тұратын сауалнама.

LMX-7 Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасының үш өлшемі – құрмет, сенім және міндеттемені бағалауға арналған. Ол көшбасшы мен ізбасардың бір-бірінің қабілетін қаншалықты құрметтеп, екіжақты сенім мен өзара жауапкершілік сезімін қаншалықты сезінетінін бағалайды. Осы өлшемдердің бәрі жинақтала келе, мықты серіктестік қарым-қатынасты құрайды.

LMX-7 сауалнамасы

Нұсқаулық: бұл сауалнаманың тармақтарында өзіңіздің көшбасшыңызбен немесе ізбасарларыңыздың бірімен қарым-қатынасыңызды сипаттау талап етіледі. Әр тармақтың астындағы жауаптардың бірін дөңгелектеу арқылы оның сіз үшін қаншалықты шындыққа жанасымды екенін көрсетіңіз.

1. Сіз көшбасшыңызбен (ізбасарыңызбен) қай жерлерде сөзіңіз жарасатынын және көшбасшыңыздың (ізбасарыңыздың) сіздің ісіңізге қаншалықты көңілі толатынын білесіз бе?

Сирек	Ара-тұра	Кейде	Көбіне	Өте жиі
1	2	3	4	5

2. Көшбасшыңыз (ізбасарыңыз) сіздің жұмыстағы проблемаларыңыз бен қажеттілігіңізді қаншалықты жақсы түсінеді?

Мүлде түсінбейді	Сәл ғана мойындайды	Жап-жақсы түсінеді	Едәуір жақсы түсінеді	Өте жақсы түсінеді
1	2	3	4	5

3. Көшбасшыңыз (ізбасарыңыз) сіздің әлеуетіңізді қаншалықты мойындайды?

Еш мойындамайды	Сәл ғана мойындайды	Орнымен мойындайды	Көбіне мойындайды	Толықтай мойындайды
1	2	3	4	5

4. Көшбасшыңыз (ізбасарыңыз) қызметте өзін қанша ресми ұстағанына қарамастан, сіздің жұмыстағы проблемаңыздың шешілуіне көмектесуге оның күш салу ықтималдығы қандай?

Ешқандай	Сәл ғана	Орташа	Жоғары	Өте жоғары
1	2	3	4	5

5. Көшбасшыңыз (ізбасарыңыз) өзіне тиесілі уәкілеттілік ауқымына қарамастан, оның өз есебінен сізді «құтқару» ықтималдығы қандай?

Ешқандай	Сәл ғана	Орташа	Жоғары	Өте жоғары
1	2	3	4	5

6. Көшбасшым (ізбасарым) жоқ кезде оның шешімін қорғап, негіздейтіндей оған жеткілікті дәрежеде сенемін.

Мүлде келіспеймін	Келіспеймін	Бейтарап қаламын	Келісемін	Толық келісемін
1	2	3	4	5

7. Көшбасшыңызбен (ізбасарыңызбен) ресми қарым-қатынасыңызды қалай сипаттар едіңіз?

Мүлде тиімсіз	Орташадан төмен	Орташа	Орташадан жоғары	Аса тиімді
1	2	3	4	5

LMX-7 сауалнамасын толтыру арқылы сіз LMX теориясының қалай жұмыс істейтінін толықтай түсіне аласыз. Сауалнамадағы ұпайларыңыз сіздің көшбасшы-мүше қарым-қатынасыңыздың сапасын айғақтайды және оның, LMX моделінде сипатталғандай, қаншалықты дәрежеде серіктестік қарым-қатынасқа ұқсайтынын көрсетеді.

Сауалнаманы көшбасшы ретінде де, ізбасар ретінде де толтыруыңызға болады. Көшбасшы рөлінде болсаңыз, сіз әрбір ізбасарыңызбен арадағы қарым-қатынасыңыздың сапасын бағалай отырып, сауалнаманы бірнеше мәрте толтырасыз. Ізбасар рөлінде болсаңыз, сіз қол астыңызда жұмыс істейтін көшбасшыларды негізге ала отырып сауалнаманы толтырасыз.

Бағалау интерпретациясы

Зерттеушілер LMX-7 сауалнамасын теориялық мәселелерді қарастыру үшін жиі пайдаланатын болса да, сіз оны өзіңіздің көшбасшылық стиліңізге талдау жасауға қолдана аласыз. Сіз LMX-7 сауалнамасындағы ұпайларыңызды төмендегі нұсқаулықты пайдалана отырып интерпретациялай аласыз: өте жоғары = 30–35, жоғары = 25–29, орташа = 20–24, төмен = 15–19 және өте төмен = 7–14. Жоғары аралықтағы ұпайлар – мықтырақ, сапалырақ Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын (мысалы, ішкі топ мүшелерімен), ал төмен аралықтағы ұпайлар сапасы төмендеу ықпалдастықты (мысалы, сыртқы топ мүшелерімен) көрсетеді.

ДЕРЕККӨЗ: «Relationship-Reprinted from *The Leadership Quarterly*, 6(2), G. B. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective», pp. 219–247. Copyright (1995) with permission from Elsevier.

ҚОРЫТЫНДЫ

«Тік диадалық байланыс (VDL) теориясы» атауымен алғаш рет 30 жылдан аса уақыт бұрын пайда болғалы бері, Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы теориясы кеңінен зерттелген көшбасшылық ұстанымы болды және солай болып та қала береді. LMX теориясы көшбасшылықты көшбасшы мен ізбасар арасындағы әрекеттестікке негізделген процесс ретінде қарастырады. Ол Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасын көшбасшылық процесіндегі негізгі концептіге айналдырды.

LMX теориясы жайындағы ертеректегі зерттеулерде көшбасшының жалпы жұмыс тобына қатынасы екі санатқа бөлінген тік диадалар жиынтығы ретінде қаралған-ды: кеңейтілген рөлдік қарым-қатынасқа негізделген Көшбасшы–ізбасар диадалары «басшының ішкі тобы» деп аталды да, ресми лауазымдық міндеттерге негізделген қарым-қатынас «көшбасшының сыртқы тобы» деп аталды. LMX теориясына сүйенсек, ізбасарлар көшбасшымен қаншалықты жақсы тіл табысатынына және өзінің рөлдік жауапкершілігін кеңейтуге әзір ме, жоқ па, соған қарай ішкі топ мүшесіне айналады. Көшбасшысымен ресми иерархиялық қарым-қатынас ұстанатын ізбасарлар ғана – сыртқы топ мүшелері. Ішкі топ мүшелері қосымша ықпал, мүмкіндік және сыйақы алып жатқан тұста, сыртқы топ мүшелері жұмыстағы стандарт жеңілдіктерді иеленеді.

LMX теориясы жайында кейінгі зерттеулер Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының ұйым жұмысы тиімділігіне қалай әсер ететініне бағытталды. Зерттеушілер көшбасшы мен ізбасар арасындағы жоғары сапалы ықпалдастықтың бірқатар оң нәтиже (мысалы, қызметкерлер тұрақсыздығының азаюы, ұйымдық адалдықтың артуы және қызметтік жоғарылаудың жиілеуі) беретінін анықтады. Жалпы алғанда, олар көшбасшы мен ізбасар арасындағы жақсы ықпалдастық ізбасардың өзін жақсы сезінуіне, істі көбірек орындауына және ұйымның гүлденуіне көмектесуіне алып келетінін айтты.

LMX жөніндегі зерттеулердің енді бір тобы көшбасшылықты қалыптастыруға зер салады. Бұл тәсіл бойынша, көшбасшылар өзінің барлық ізбасарымен жоғары сапалы әрекеттестік жасауға тырысуы керек. Көшбасшылықты қалыптастыру процесі уақыт өткен сайын жетіліп келеді, ол бейтаныс, таныстық және кемел серіктестік деген кезеңдерден тұрады. Жаңа рөлдік міндеттерді байқап көріп, оны ойдағыдай орындау арқылы ізбасарлар өз көшбасшысымен бірге, осы үш кезең бойы кемел серіктестік қарым-қатынасқа қарай жылжиды. Жоғары дәрежедегі сенім, құрмет және міндеттеме тән мұндай серіктестік қарым-қатынас адамның өзін оң нәтижеге жеткізіп, ұйымның тиімдірек жұмыс істеуіне көмектеседі.

LMX теориясының бірнеше оң тұсы бар. Біріншіден, LMX теориясы – ұйымдық мақсаттарға тиімді жолмен қол жеткізу үшін көшбасшылардың

кейбір ізбасарларды (ішкі топ мүшелерін) өзгелерге (сыртқы топ мүшелеріне) қарағанда, қалайша көбірек пайдаланатынын түсіндіретін күшті дескриптив ұстаным. Екіншіден, LMX теориясының өзге көзқарастан айырмашылығы – ол Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасын көшбасшылық процесінің басты нысанасы етіп алады. Осыған орай LMX теориясы атап өтуге тұрарлық, өйткені ол біздің назарымызды Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасындағы тиімді коммуникацияның маңызына бұрды. Оған қоса, бұл теория ізбасарларымызбен байланысымызда әділетті болу керектігін еске салады. Сондай-ақ LMX теориясы жоғары сапалы Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығын ұйымның оң нәтижелерімен байланыстыратын көптеген зерттеу арқылы көрсетеді.

LMX теориясының теріс тұстары да жоқ емес. Біріншіден, теорияның ертеректегі нұсқасы (VDL теориясы) жұмыс тобының кейбір мүшелеріне айрықша көңіл бөлініп, өзгелеріне бөлінбейтінін тұжырымдай келе, біздің жұмыс орнымыздағы әділдік пен әділеттілік қағидаларына қайшы келеді. Ішкі топтарды пайдалана отырып құрылған теңсіздік сыртқы топ мүшелерінің сезіміне, көзқарасына және мінез-құлқына қауіпті әсер етуі мүмкін. Екіншіден, LMX теориясы Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығының маңызын атап өткенмен, оны жүзеге асыру құпияларын түсіндірмейді. Бұл модель қарым-қатынастағы сенім, құрмет және адалдықты насихаттаса да, оның қалай іске асатынын толықтай ашып айтпайды. Үшіншіден, зерттеушілер LMX қарым-қатынасына ықпал ететін ситуациялық факторларды дұрыстап түсіндірмейді. Сондай-ақ LMX жайындағы зерттеулерде пайдаланылған бағалау әдістері Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы процесінің күрделілігін толықтай ашып бере алатындай жарамды ма, жоқ па деген де мәселелер туындайды.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader–member exchange: Recent research findings and prospects for the future. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, G. Jackson, & B. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 311–325). London, UK: SAGE.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader–member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264–275.
- Bakar, H. A., & Sheer, V. C. (2013). The mediating role of perceived cooperative communication in the relationship between interpersonal exchange relationships and perceived group cohesion. *Management Communication Quarterly*, 27, 443–465.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader–member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725–739.

- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Fairhurst, G., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1202–1245). Chicago, IL: Rand McNally.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143–166). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33–48.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader–member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20, 371–382.
- Harter, N., & Evanecy, D. (2002). Fairness in leader–member exchange theory: Do we all belong on the inside? *Leadership Review*, 2(2), 1–7.
- Herman, H. M. Tse, & Troth, A. C. (2013). Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 271–283.
- Hill, N. S., Kang, J. H., & Seo, M. (2014). The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 772–783.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Kelley, K. M. (2014). Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 433–448.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Madlock, P. E., & Booth-Butterfield, M. (2012). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *Journal of Business Communication*, 49, 21–47.

- Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & Rehman, ur R. (2015). The role of LMX in employee's job motivation, satisfaction, empowerment, stress and turnover: Cross country analysis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(5), 1897–2000.
- Maslyn, J. M., Schyns, B., & Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader–member exchange. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 450–462.
- McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group & Organization Studies*, 16(1), 102–113.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, R. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256–266.
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2017). Communicating leader–member relationship quality: The development of leader communication exchange scales to measure relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 115–145.
- Omilion-Hodges, L. M., Ptacek, J. K., & Zerilli, D. H. (2015). A comprehensive review and communication research agenda of the contextualized workgroup: The evolution and future of leader–member exchange, coworker exchange, and team-member exchange. In E. L. Cohen (Ed.), *Communication yearbook* (Vol. 40, pp. 343–377). New York, NY: Routledge.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Randolph-Seng, B., Cogliser, C. C., Randolph, A. F., Scandura, T. A., Miller, C. D., & Smith-Genthôs, R. (2016). Diversity in leadership: Race in leader–member exchanges. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 750–773.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader–member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25–40.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader–member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10, 63–113.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing «A» but testing «B»: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader–member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515–551.
- Sheer, V. C. (2014). «Exchange lost» in leader–member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership*, 11, 1–17.
- Uhl-Bien, M., Maslyn, J., & Ospina, S. (2012). The nature of relational leadership: A multitheoretical lens on leadership relationships and processes. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 289–330). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Трансформациялық көшбасшылық

СИПАТТАМАСЫ

1980 жылдардан бері зерттеушілердің назарында болып келе жатқан көшбасшылықтың заманауи және ең танымал ұстанымдарының бірі – трансформациялық көшбасшылық. Трансформациялық көшбасшылық дегеніміз – көшбасшылықтың харизмалық және аффективті элементтеріне көбірек үңілетін «Жаңа көшбасшылық» парадигмасының (Bryman, 1992) бір бөлігі. *The Leadership Quarterly* журналында жарияланған мақалаларға жасаған контент-талдауында Лоу мен Гарднер (2001) зерттеулердің үштен бірі трансформациялық немесе харизмалық көшбасшылық жайында екенін анықтады. Сол секілді, Антонакис (2012) осы саладағы мақалалар мен дәйексөздер санының көз ілеспес жылдамдықпен артып бара жатқанын айтады. Бұл құбылыс менеджмент және әлеуметтік психология тәрізді дәстүрлі салаларда ғана емес, медбике ісі, білім беру және өнеркәсіптік инженерия сынды басқа да салаларда байқалады. Басс пен Риджионың (2006) пікірінше, трансформациялық көшбасшылықтың танымалдығы оның ішкі мотивация мен ізбасар дамуына назар аударуымен түсіндірілуі мүмкін, бұлар белгісіздік дәуірінде табысқа жету үшін ынталанып, дербестік пен автономияға жеткісі келетін бүгінгі жұмыс топтарының қажеттіліктеріне сәйкес келеді. Көп ғалымның трансформациялық көшбасшылықты зерттеп жатқаны белгілі. Демек, бұл сала көшбасшылықты зерттеуде маңызды орынға ие. Алайда кейбір ғалымдардың (Andersen, 2015; Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017) айтуынша, трансформациялық көшбасшылыққа деген қызығушылық тым асыра сілтенуі мүмкін және бұл тәсіл соншалықты маңызды болмауы да ықтимал. Өйткені миллениалдар жұмыс орнындалық толы.

Атауы айтып тұрғандай, трансформациялық көшбасшылық – адамды өзгертетін және түрлендіретін процесс. Ол эмоция, құндылық, этика, стандарттар және ұзақмерзімді мақсатпен байланысты болады. Бұл ұстаным ізбасарларды ынталандырушы факторларды бағалайды, олардың қажеттіліктерін қанағаттандырып, толыққанды адам ретінде қарайды. Трансформациялық көшбасшылық ізбасарларды әдетте олардан күтетін дүниеден көбірек нәтижеге жетуге жетелейтін айрықша ықпал ету формасын қамтиды. Бұл – көбіне харизмалық көшбасшылық пен көреген көшбасшылықты біріктіретін процесс.

Трансформациялық көшбасшылық деген осынау ауқымды ұстанымды ізбасарларға жеке-дара тұрғыда әсер ету секілді аса нақтылы талпыныстардан бастап барлық ұйымға, тіпті бүкіл мәдениетке ықпал ету сияқты өте көлемді талпыныстарға дейінгі көшбасшылықтың кең спектрін сипаттау үшін пайдалануға болады. Трансформациялық көшбасшы өзгерістерді жылдамдатуда негізгі рөл атқарғанмен, ізбасарлар мен көшбасшылар трансформациялық процесс барысында өзара тығыз байланыста болады. Іс жүзінде трансформациялық көшбасшылық көшбасшы мен ізбасар арасындағы қарым-қатынасқа аса көп көңіл бөлетіні соншалық – кейбір зерттеушілер (Andersen, 2015) бұл жайттың трансформациялық көшбасшылықты ұйымдық тиімділікке қатысты түсіндіруге кедергі келтіруі мүмкін екенін мәлімдеді.

Трансформациялық көшбасшылық ұғымының пайда болуы

Трансформациялық көшбасшылық ұғымының маңызды көшбасшылық ұстаным ретінде пайда болуы саяси әлеуметтанушы Джеймс Макгрегор Бернстің *Leadership* атты классикалық еңбегінен (1978) бастау алады. Өз еңбегінде Бернс көшбасшылық пен ізбасарлық рөлдерін байланыстыруға тырысып көрді. Ол көшбасшыны өзінің, сонымен бірге ізбасардың мақсатына ыңғайлы жолмен жету үшін ізбасар мотивтерін пайдаланатын адам ретінде бейнелейді (р. 18). Бернске көшбасшылық билік жүргізуден мүлде бөлек көрінеді, өйткені оны ізбасар атаулының қажеттіліктерінен бөліп қарауға болмайды.

Трансформациялық және транзакциялық көшбасшылық. Бернс көшбасшылықтың екі түрін ажыратты: транзакциялық және трансформациялық. Транзакциялық көшбасшылық басшы мен ізбасар арасында жүретін ықпалдастыққа негізделген көшбасшылық модельдерінің басым бөлігіне жатады. «Жаңа салықты салғызбаймыз» деп уәде беру арқылы сайлауда жеңіске жететін саясаткерлер транзакциялық көшбасшылықтың мысалын көрсетеді. Сол секілді, міндеттерін асыра орындаған қызметкерлердің лауазымын көтеретін басшылар да транзакциялық көшбасшылық үлгісін танытады. Сыныпта мұғалімнің тапсырманы орындаған оқушыға

баға қоюы да транзакциялық көшбасшылық болып саналады. Транзакциялық көшбасшылықтың ықпалдастық аспектісі өте кең таралған және оны барлық түрдегі ұйымдардың барлық деңгейінде байқауға болады. Көшбасшы мен мүше арасындағы ықпалдастық пен транзакциялар еңбек келісімшартының табиғи компоненті болғанмен, зерттеулерге сүйенсек, қызметкерлер транзакциялық көшбасшыларды сенімді, екіжақты пайдалы көшбасшы-мүше қарым-қатынастарын құруға ең қабілетті басшы деп әр кез санамайды (Notgrass, 2014). Есесіне қызметкерлер креативтілікті қолдау, жетістіктерді мойындау, сенімді нығайту және ұжымдық идеологияны ынталандыру секілді трансформациялық көшбасшылық мінез-құлыққа ие басшыларды тәуір көреді (Notgrass, 2014).

Транзакциялық көшбасшылықтан айырмашылығы, трансформациялық көшбасшылық – адам өзгелермен араласып, көшбасшының да, ізбасардың да мотивациясы мен моральдық қағидалары деңгейін арттыратын байланыс құратын процесс. Мұндай типке жататын көшбасшылар ізбасарлардың қажеттіліктері мен ынталандырушы факторларына көңіл бөліп, оларға өздерінің толыққанды әлеуетін жүзеге асыруға көмектесуге тырысады. Бернс трансформациялық көшбасшылықтың классикалық үлгісі ретінде Мохандас Гандиді айтады. Ганди миллиондаған халқының үмітін оятып, сұранысын арттырып, соның барысында өзі де өзгерді.

Трансформациялық көшбасшылықтың және бір мысалын Райан Уайттың өмірінен байқауға болады. Бұл жасөспірім америкалықтардың ЖИТС (Жүре пайда болған иммунитет тапшылығы синдромы) жайындағы хабарын арттырды, сонымен бірге осы жолда ЖИТС-ті зерттеуге мемлекеттік қолдауды күшейту жөніндегі өкіл атанды. Ұйымдық ортада әділет пен заңнаманың әлдеқайда адами стандарттарын көрсету үшін өз компаниясының корпоративтік құндылықтарын өзгертуге тырысатын басшы трансформациялық көшбасшылықтың мысалы бола алады. Осы процесс барысында басшы да, ізбасарлар да мығым әрі кемел моральдық құндылықтар жиынтығына ие болуы мүмкін. Шын мәнінде, Масон, Гриффин және Паркер (2014) трансформациялық көшбасшылықты үйрену арқылы көшбасшылар өзіндік ықпалдылығын, позитивті аффектісін және түрлі көзқарасты есепке алу қабілетін жақсартқанын айтады. Аты аталған авторлардың айтуынша, трансформациялық көшбасшылық басшыға да, ізбасарға да психологиялық тұрғыда пайдалы.

Псевдотрансформациялық көшбасшылық. Бернс (1978) ұсынған трансформациялық көшбасшылық тұжырымы өзге адам болмысындағы мораль деңгейін арттыруды қамтитындықтан, бұл ұғымды теріс тұрғыдағы трансформациялық көшбасшылықтың үлгісін көрсеткен Адольф Гитлер секілді көшбасшыларды сипаттарда пайдалану әсте қиын. Осы проблеманы шешу мақсатында Басс (1998) *псевдотрансформация-*

лық көшбасшылық ұғымын енгізді. Бұл ұғым моральдық құндылықтары бұрмаланған өзімшіл, пайдакүнем және өктемшіл көшбасшыларды көрсетеді (Bass & Riggio, 2006). Псевдотрансформациялық көшбасшылық өзгенің мүддесіне емес, көшбасшының мүддесіне басымдық беретін, белгілі бір адамға қарай ыңғайластырылған көшбасшылық болып саналады (Bass & Steidlmeier, 1999). Ал нағыз трансформациялық көшбасшылық – ұжымдық игілікке қатысты әлеуметтендірілген көшбасшылық. Әлеуметтендірілген трансформациялық көшбасшылар өзгенің мүддесі үшін өз мүддесінің шеңберінен шығады (Howell & Avolio, 1993).

Төрт эксперименттік зерттеуден тұратын цикл барысында Кристи, Барлинг және Тернер (2011) псевдотрансформациялық көшбасшылықтың бастапқы моделін құрастырды. Онда трансформациялық көшбасшылықтың төрт компоненті, атап айтқанда, *идеалдандырылған ықпал, шабыттандыратын мотивация, интеллектуалдық ынталандыру және жекелеген мүдделерді* ескеру көрініс тапқан. Бұл модель псевдотрансформациялық көшбасшылықтың мағынасын айқындауға көмек береді. Соған сәйкес, псевдотрансформациялық көшбасшылық дегеніміз – қарақан басын ойлайтын, ізбасарлардың өз ойына қолдау білдіргісі келмейтін, сондай-ақ өзгелерге қатысты аз ғана қамқорлық танытатын көшбасшылық. Псевдотрансформациялық көшбасшы шабыттандырушы талантпен күшке ие, алайда ол адамдарға манипуляция жасап, үстемдік танытады және ізбасарларды өз құндылықтарына қарай бағыттайды. Бұл – ізбасарлардың әл-ауқатына қауіп төндіретін көшбасшылық, өйткені ол ортақ игілікті елеусіз қалдырады.

Нағыз трансформациялық көшбасшылықтың «моральды көтеретін» компонентіне қатысты мәселелерді тереңірек түсіну үшін Чжу, Аволио, Риджио және Сосик (2011) нағыз трансформациялық көшбасшылықтың ізбасарлар мен топтардың этикасына қалай ықпал ететінін зерделейтін теориялық модель ұсынды. Авторлар «нағыз трансформациялық көшбасшылық ізбасарлардың моральдық бірегейлігі мен моральдық эмоциясына (мысалы, эмпатия және кінә) оң әсер етеді және бұл, өз кезегінде, ізбасарлардың моральдық шешім қабылдауы мен моральдық әрекетіне алып келеді» деген болжам жасады. Бұған қоса, авторлар «нағыз трансформациялық көшбасшылық топтың этикалық климаты, шешім қабылдауы және моральдық әрекетімен оңынан байланысады» деп тұжырымдайды. Болашақта осы модель төңірегіндегі тұжырымдардың жарамдылығын тексеретін зерттеулер керек-ақ.

Трансформациялық көшбасшылық және харизма

Бернстің кітабы жарыққа шыққан уақытта Хаус (1976) харизмалық көшбасшылық теориясын жариялады. Осыдан кейін харизмалық көшбасшылық зерттеушілердің едәуір қызығушылығын туғызды (мәселен, Conger, 1999; Hunt & Conger, 1999). Ол әдетте трансформациялық көшбасшылық ұғымымен синоним болмаса да, соны еске түсіретіндей күйде сипатталады.

Харизма сөзі алғаш рет кейбір адамдардың бойындағы елден ерекше дүниелерді жасауға қабілетті ететін айрықша талантты сипаттау үшін пайдаланылды. Вебер (1947) харизма ұғымына «адамға ғажайып немесе айрықша күш-қуат дарытатын және санаулы кісіге ғана берілетін, Құдайдың өзі жіберген, сондай-ақ адамға көшбасшы ретінде қарауға алып келетін ерекше тұлғалық қасиет» деген анықтама ұсынды. Ол харизмаға тұлғалық қасиет ретінде екпін түсіргенімен, сол көшбасшының бойындағы харизманы растауда ізбасарлардың атқарар маңызды рөлін де назардан тыс қалдырмады (Bryman, 1992; House, 1976).

Харизмалық көшбасшылық теориясында Хаус «харизмалы көшбасшы ізбасарларына харизмалық әсер дарытатын ерекше тәсіл арқылы әрекет етеді» деп тұжырымдады (8.1-кесте). Оған харизмалы көшбасшының тұлғалық ерекшеліктеріне үстемшіл болу, өзгелерге ықпал етуді ерекше қалау, өзіне-өзі сенімді болу және өзінің моральдық құндылықтарын жақсы білу кіреді.

8.1-кесте. Харизмалық көшбасшылыққа тән тұлғалық ерекшеліктер, мінез-құлық түрлері және оның ізбасарларға ықпалы

Тұлғалық ерекшеліктер	Мінез-құлық түрлері	Ізбасарларға ықпалы
Үстемшіл	Еліктеуге тұрарлық мықты үлгі қалыптастырады	Көшбасшының идеологиясына сенім арту
Ықпал етуге құлшыныс	Біліктілік көрсетеді	Көшбасшы мен ізбасар сенімінің ұқсастығы
Өзіне сенімділік	Мақсат түрлерін тұжырымдайды	Сөзсіз қабылдау
Мықты моральдық құндылықтар	Үлкен сенім артатынын білдіреді	Көшбасшыға үйір болу
	Сенімділік танытады	Бағыну
	Себеп туғызады	Өзін көшбасшыға ұқсату
		Эмоциялық белсенділік
		Үлкенірек мақсат түрлері
		Сенімділіктің артуы

Харизмалы көшбасшы жеке басының кейбір қасиеттерін көрсетіп қана қоймайды, сондай-ақ жүріс-тұрысы да ерекше болады. Біріншіден, мұндай басшы өз ізбасарларының сенім мен құндылықтардың мықты үлгісі болғанын қалайды. Мысалы, Ганди зорлық-зомбылыққа қарсы шығып, азаматтық наразылықтың үлгілі мысалын көрсетті. Екіншіден, харизмалы көшбасшы ізбасарларға білікті болып көрінеді. Үшіншіден, олар моральдық астары бар идеологиялық мақсаттарды тұжырымдайды. Кіші Мартин Лютер Кингтің «Менің арманым бар» атты көпшілік алдында сөйлеген әйгілі сөзі – осының бір мысалы.

Төртіншіден, харизмалы көшбасшы өз ізбасарларына үлкен сенім артатынын білдіріп, сол сенімнің үдесінен шығуына ізбасарының қабілеті жеткілікті екеніне сенімділік танытады.

Осындай болмыс-бітімнің нәтижесінде ізбасарлардың білігі мен өзіндік тиімділігі дамиды (Avolio & Gibbons, 1988). Бұл, өз кезегінде, олардың өнімділігін арттырады.

Бесіншіден, харизмалы көшбасшы ізбасарлардың бойындағы жауапкершілік ынтасын оятады. Оған мүшелікке ену, күш-қуат немесе құрмет жатуы мүмкін. Мәселен, АҚШ-тың бұрынғы президенті Джон Ф.Кеннедидің «Мемлекет мен үшін не істеді деместен бұрын, мен мемлекет үшін не істей алдым деп сұраңыз» деген сөзі америкалықтардың адами құндылықтарын еске салды. Ұйымдық контексте харизмалы бас директорлар трансформациялық көшбасшылық ортасын қалыптастырып, соны дамыту арқылы өз ұйымының мүшелерін ынталандыруы мүмкін (Boehm, Dwertmann, Bruch, & Shamir, 2015). Бұдан қызметкерлердің ұйыммен тығыз байланысы және жалпы ұйым өнімділігі артуы ықтимал.

Хаустың харизмалық теориясы бойынша, бірқатар салдар харизмалық көшбасшылықтың тікелей нәтижесі болып саналады. Оның ішіне ізбасардың көшбасшы идеологиясына сенім артуы, ізбасар пікірі мен көшбасшы көзқарасы арасындағы ұқсастық, көшбасшыны сөзсіз қабылдау, оған деген сүйіспеншілік, ізбасардың бойсұнуы, көшбасшымен тығыз байланыс, жетекшінің мақсатына жетуде эмоциялық белсенділік таныту, ізбасардың биік мақсат-мұратқа қол созуы және соған жетуде ізбасарлардың бойындағы мықты сенімділік кіреді. Вебердің пікіріне сәйкес, Хаус «бұл харизмалық салдарлардың пайда болуы ықтималдығы ізбасарлар өзін жайсыз сезінгенде жоғары, өйткені стрестік ситуацияларда ізбасарлар қиындықтан құтылу үшін көшбасшының соңынан ереді» деп мәлімдеді.

Хаустың харизмалық теориясы жылдар бойы жетілдіріліп, қайта қарастырылды (Conger, 1999; Conger & Kanungo, 1998). Үлкен өзгерістің бірін теорияға Шамир, Хаус және Артур (1993) енгізген еді. Олардың негіздеуінше, харизмалық көшбасшылық ізбасарлардың өзі туралы ойын

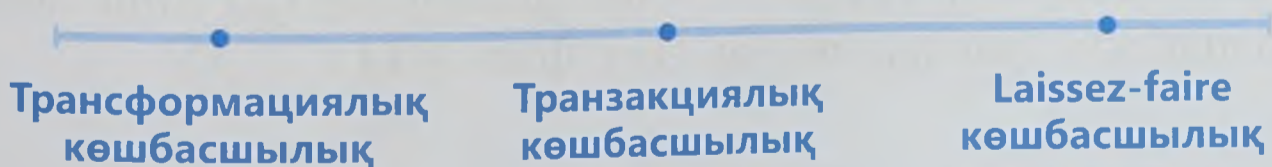
өзгертіп, олардың бірегейлігін ұйымның ұжымдық бірегейлігімен байланыстыруға тырысады. Харизмалы көшбасшы істелген жұмысқа берілетін ішкі сыйақының маңызын арттырып, ал сыртқы сыйақының маңызын төмендету арқылы әлгі байланысты нығайтады. Соның нәтижесінде ізбасарлар жұмысты өз-өзін көрсету тәсілі ретінде қарастыруы мүмкін. Бүкіл процесс бойы көшбасшы ізбасарларға үлкен сенім артып, олардың сенімділік пен дербес тиімділікке ие болуына көмек береді.

Қорыта айтқанда, харизмалық көшбасшылық табысқа жеткізеді. Өйткені ол ізбасарлар мен олардың өзі жөніндегі ойын ұйымдық бірегейлікпен байланыстырады.

Трансформациялық көшбасшылық моделі

1980 жылдардың ортасында Басс (1985) трансформациялық көшбасшылықтың әлдеқайда кеңейтілген және қайта қаралған нұсқасын ұсынды. Ол Бернс (1978) пен Хаустың (1976) бұрынғы еңбектеріне негізделген-ді, дегенмен ішінара олардың көзқарасымен сәйкес келмейтін тұстары да баршылық-тын. Басс өз зерттеуінде Бернстың еңбегін кеңейтті: нақтырақ айтқанда, ол көшбасшының емес, ізбасарлардың қажеттілігіне көбірек көңіл бөлді. «Трансформациялық көшбасшылықты нәтижелері теріс шыққан ситуацияларда қолдануға болады» деп тұжырымдады. Сондай-ақ транзакциялық және трансформациялық көшбасшылықты өзара дербес континуумдар емес, бір континуум ретінде сипаттады (Yammarino, 1993). Басс сондай-ақ харизманың эмоциялық элементтері мен шығу көзіне тереңірек назар аударып, «харизма трансформациялық көшбасшылық үшін міндетті, алайда жеткілікті шарт болып саналмайды» деу арқылы Хаустың да еңбегінің аясын ұлғайтты (Yammarino, 1993).

8.1-сызба. Трансформациялық көшбасшылықтан laissez-faire көшбасшылығына дейінгі көшбасшылық континуумы



Басс (1985, р. 20) трансформациялық көшбасшылықтың (а) нақтыланған әрі идеалдандырылған мақсаттардың маңызы мен құны жайында ізбасарлардың білімін арттыру, (b) команданың немесе ұйымның мүддесі үшін ізбасарларды өз мүддесі аясынан шығару және (c) ізбасарларды жоғарырақ деңгейдегі қажеттіліктерді қанағаттандыруға ықпал ету

8.2-кесте. Көшбасшылық факторлары

Трансформациялық көшбасшылық	Транзакциялық көшбасшылық	Laissez-faire көшбасшылық
1-фактор Идеалдандырылған ықпал Харизма	5-фактор Шартты сыйақы Құрылымдалған транзакциялар	7-фактор Laissez-faire Бейтранзакциялық
2-фактор Шабыттандыратын мотивация	6-фактор Ерекшеліктер бойынша басқару Актив және пассив Түзетуші транзакциялар	
3-фактор Интеллектуалдық ынталандыру		
4-фактор Жекелеген мүддені ескеру		

арқылы ізбасарларға мотивация беретінін алға тартты. Трансформациялық көшбасшылық динамикасының дамуын оның трансформациялық және транзакциялық көшбасшылық моделінен көруге болады (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1993, 1994). Аталған модельге қосымша түсініктемені Аволио *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations* (1999) атты кітабында береді.

8.2-кестеде көріп отырғаныңыздай, трансформациялық және транзакциялық көшбасшылық моделі жеті түрлі факторды біріктіреді. Бұл факторлар «Көшбасшылықтың толық спектрі» моделінде көрініс тапқан. Осы жеті фактордың әрқайсысын талқылау Басс ұсынған модельді айқындауға көмектеседі. Бұл талқылау үш бөлікке бөлінеді: трансформациялық факторлар (4), транзакциялық факторлар (2) және көшбасшылыққа жатпайтын транзакциялық емес фактор (1).

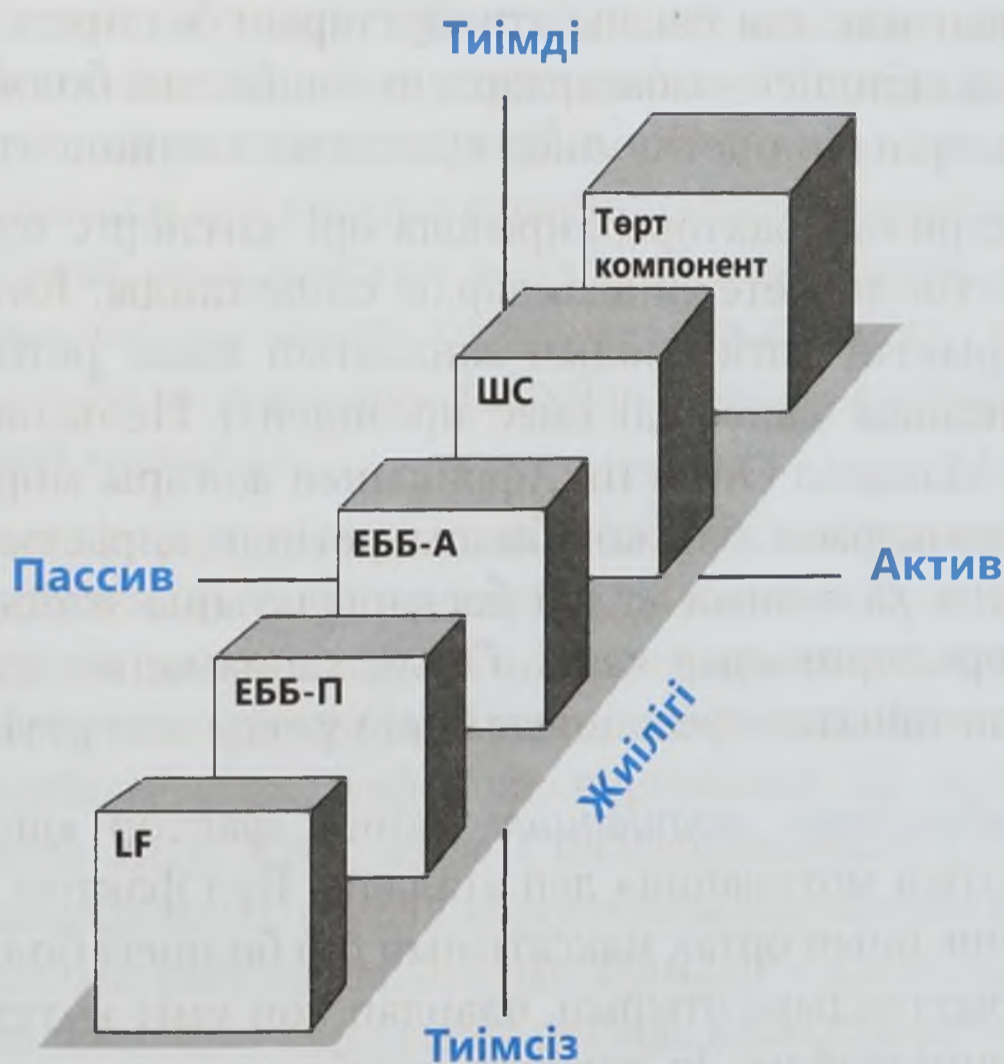
Трансформациялық көшбасшылық факторлары

Трансформациялық көшбасшылық факторлары ізбасарлардың өнімділігін арттырып, олардың толыққанды әлеуетін ашумен байланысты (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1990a) болады. Трансформациялық көшбасшылық үлгісін көрсететін жандарда әдетте ішкі құндылықтар мен идеалдар мықты қалыптасқан және олар ізбасарларды өз мүддесіне емес, көпшілік игілігіне әрекет ететіндей ынталандыра алады (Kuhnert, 1994).

Адамның трансформациялық жолмен басшылық ету ниеті ықпалды трансформациялық көшбасшылық мінез-құлық түрлерімен байланысты секілді (Gilbert, Horsman, & Kelloway, 2016).

Идеалдандырылған ықпал. Бірінші фактор харизма немесе идеалдандырылған ықпал деп аталады. Бұл – көшбасшылықтың эмоциялық компоненті (Antonakis, 2012). Идеалдандырылған ықпал әдетте ізбасарлар

8.2-сызба. Көшбасшылық моделінің толық спектрі



АНЫҚТАМА

Көшбасшылық сипаты жоқ

LF Laissez-faire

Транзакциялық

ЕББ-П Ерекшеліктер бойынша басқару, Пассив

ЕББ-А Ерекшеліктер бойынша басқару, Актив

ШС Шартты сыйақы

Трансформациялық төрт компонент

Идеалдандырылған ықпал

Шабыттандыратын мотивация

Интеллектуалдық ынталандыру

Жекелеген мүддені ескеру

еліктейтін мықты үлгі ретінде әрекет ететін көшбасшыға тән; ізбасарлар өздерін осындай басшымен тығыз байланыстырады және оған барынша ұқсағысы келеді. Мұндай көшбасшы әдетте моральдық және этикалық жүріс-тұрыстың өте жоғары стандарттарына ие және істі дұрыс жүзеге асыру барысында оған арқа сүйеуге болады. Оны ізбасарлары қатты құрметтеп, үлкен сенім білдіреді. Ол ізбасарларды ұйымның мақсатынан хабардар етіп, бойында жауапкершілік сезімін қалыптастырады.

Идеалдандырылған ықпал факторы екі компонент бойынша таразыға түседі: оның бірі – ізбасарлар өзінің көшбасшы жайындағы көзқарасына сүйене отырып жасаған басшы атрибуттарын білдіретін атрибуттық компонент болса, екіншісі – ізбасарлардың көшбасшы болмыс-бітімі жөніндегі ой-пікірлерін білдіретін мінез-құлықтық компонент.

Негізінде, харизма факторы айрықша әрі өзгелерге өзінің көзқарасын тартымды етіп көрсететін адамдарды сипаттайды. Көшбасшылығы харизма факторының үлгісі болып саналатын адам ретінде Оңтүстік Африканың алғашқы ақнәсілді емес президенті Нельсон Манделаны айтуға болады. Мандела Оңтүстік Африканың жоғары моральдық стандарттары мен көзқарасы бар көшбасшы ретінде қарастырылады. Бұл Оңтүстік Африка халқының қалай басқарылатыны жайындағы монументалдық өзгерістерге алып келді. Оның харизмалық қасиеттері мен адамдардың оған танытқан реакциясы бүкіл ұлтты өзгертті.

Шабыттандыратын мотивация. Екінші фактор «шабыт» немесе «шабыттандыратын мотивация» деп аталады. Бұл фактор ізбасарларын ұйымға адал және оның ортақ мақсатының бір бөлшегі болу мотивациясы арқылы шабыттандыра отырып, олардан көп үміт күтетінін айтатын көшбасшыны сипаттайды. Іс жүзінде көшбасшылар топ мүшелерінің күш-жігерін өз мүдделерінен гөрі көбірек нәтижеге жетуге бағыттау үшін символдар мен эмоциялық үндеуді пайдаланады. Көшбасшылықтың осындай түрі арқасында ұжымдық рух күшейеді. Осы фактордың мысалы ретінде сату бөлімі қызметкерлерінің компания дамуында атқарар маңызды рөлін айқын білдіретін қолпаштау сөздер мен қанаттандырушы әңгіме арқылы оларды жұмыста жетістікке жетуге ынталандыратын менеджерді айтуға болады.

Интеллектуалдық ынталандыру. Үшінші фактор – интеллектуалдық ынталандыру. Бұл фактор ізбасарларды шығармашыл әрі жаңашыл болуға және өзінің, көшбасшының, сондай-ақ ұйымның наным мен құндылықтарына қол жеткізуге ынталандыратын көшбасшылықты қамтиды.

Көшбасшылықтың мұндай түрі жаңа көзқарасты сүзгіден өткізіп, ұйымдық мәселелерді шешудің инновациялық жолын жасап шығарған ізбасарларға қолдау көрсетеді. Бұл ізбасарлардың ситуацияны дербес

қарастырып, проблеманы мұқият шешуіне ынталандырады. Өндірістің баяулауына себеп болған бірқатар проблеманы шешудің бірегей жолын әзірлеп шығарған жұмысшылардың талпыныстарын қолдап-қолпаштайтын кәсіпорын басшысы мұндай көшбасшылықтың мысалы бола алады.

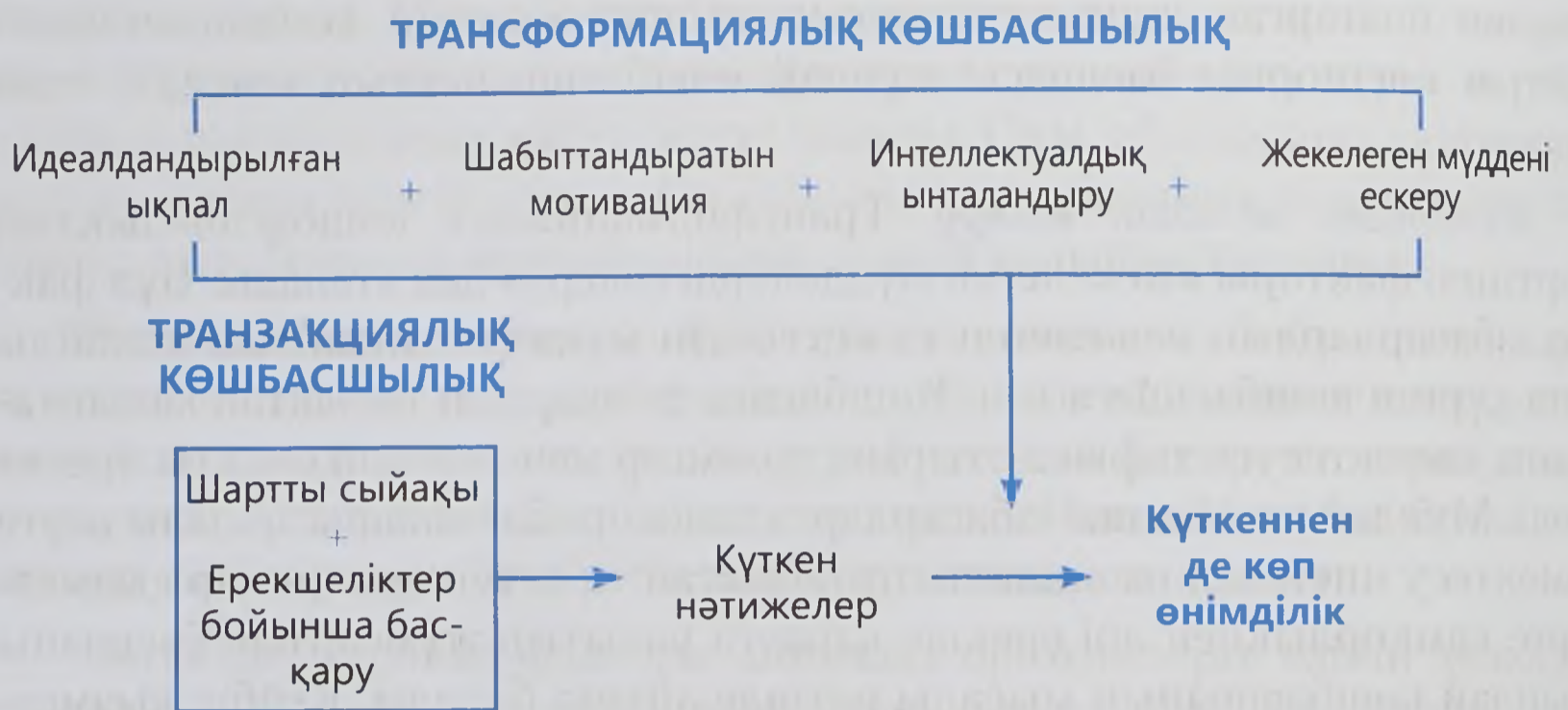
Жекелеген мүддені ескеру. Трансформациялық көшбасшылықтың Төртінші факторы «жекелеген мүдделерді ескеру» деп аталады. Бұл фактор ізбасарлардың жекелеген қажеттілігін мұқият тыңдайтын қолайлы орта құрған көшбасшыға тән. Көшбасшы ізбасардың толықтай қалыптасуына көмектесуге тырыса отырып, тәлімгер мен кеңесші сияқты әрекет етеді. Мұндай көшбасшы ізбасарларға жеке проблемалары арқылы өсуге көмектесу ниетімен өз өкілеттігін табыстап та кетуі мүмкін. Әр қызметкерге қамқорлықпен әрі ерекше қарауға уақытын жұмсайтын басшыны осындай көшбасшының мысалы ретінде айтуға болады. Кейбір қызметкерлер үшін көшбасшы мықты байланыс амалын беруі мүмкін; енді біреулер үшін көшбасшы жоғары деңгейде құрылымдалған нақтылы нұсқаулықтар беруі ықтимал.

Негізі, трансформациялық көшбасшылықтың транзакциялық көшбасшылыққа қарағанда әсері күштірек (8.3-сызба). Транзакциялық көшбасшылық күткен нәтиже туғызса, трансформациялық көшбасшылық күткеннен едәуір жоғары өнімділікке алып келеді. Мәселен, трансформациялық көшбасшылық жайында жүргізілген 39 зерттеуге жасаған мета-талдауында Лоу, Крок және Сивасубраманиам (1996) трансформациялық көшбасшылық үлгісін көрсететін адамдардың тек транзакциялық көшбасшылық тәсілін танытатын адамдарға қарағанда нәтижелірек іс тындыратын ықпалды көшбасшы ретінде қабылданатынын анықтады. Мұндай пайымдау жоғары және төмен деңгейдегі, сондай-ақ мемлекеттік және жеке сектордағы көшбасшыларға қатысты болатын.

Трансформациялық көшбасшылықта аддитивтік әсер бар; әдетте ізбасарлардан күткен үмітке қарағанда әлдеқайда мол нәтижеге жетуге ықпал етеді. Сөйтіп олардың бойында топтың немесе ұйымның игілігі үшін өз мүддесінің шеңберінен асыра шығуға мотивация пайда болады (Bass & Avolio, 1990a). Шын мәнінде, ізбасарлар өзін жұмысымен тығыз байланыстыратын немесе одан мән-мағына табатын уақытта оларға оң ықпал тигізу мүмкіндігі ең жоғары көшбасшылар – трансформациялық көшбасшылар тәрізді (Mohammed, Fernando, & Caputi, 2013).

Германиядағы ірі қоғамдық көлік компаниясының 220 қызметкері қатысқан зерттеуде Ровольд пен Хейниц (2007) трансформациялық көшбасшылық транзакциялық көшбасшылықтың қызметкерлер өнімділігі мен компания пайдасына тигізер ықпалын арттыратынын мәлімдеді. Бұған қоса, авторлар трансформациялық көшбасшылық пен харизмалық

8.3-сызба. Трансформациялық көшбасшылықтың аддитивтік әсері



ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development» by B.M. Bass and B.J. Avolio, 1990a, Research in Organizational Change and Development, 4, pp. 231–272.

көшбасшылықтың өзара ұқсас, бірақ бірегей құрылымдар екенін және екеуі де транзакциялық көшбасшылықтан ерекшеленетінін анықтады.

Сол секілді, Неманич пен Келлер (2007) бірігу процесін бастан кешіріп, жаңа ұйымға интеграцияланып жатқан ірі көпұлтты фирманың 447 қызметкеріне трансформациялық көшбасшылықтың тигізер әсерін зерттеді. Олар идеалдандырылған ықпал, шабыттандыратын мотивация, жекелеген мүддені ескеру және интеллектуалдық ынталандыру секілді трансформациялық көшбасшылық мінез-құлқының жаңадан иеленген нәрсені қабыл алу, жұмысқа разылық және өнімділікпен тура пропорционал екенін тұжырымдады.

Ал Тимс, Баккер және Ксантопулу (2011) болса Нидерландтағы екі түрлі ұйымның 42 қызметкері мен олардың жетекшілері қатысқан зерттеуде трансформациялық көшбасшылық пен жұмысқа белсенділік арасындағы байланысты зерделеді. Зерттеу барысында жетекшілер трансформациялық көшбасшылық стилі арқылы ізбасарлардың оптимистік көңіл-күйін көтергенде, қызметкерлердің жұмысқа белсендірек (яғни жұмысты жігермен, адал әрі беріле істейтіні) араласа бастағаны белгілі болды. Осы көрсеткіш трансформациялық көшбасшылық пен өнімділік процесінде тұлғалық қасиеттердің (мысалы, оптимизм) атқаратын маңызды рөліне екіпін түсіреді. Сол сияқты, Хамстра, Ван Иперен, Виссе және Сассенберг (2014) трансформациялық көшбасшының транзакция-

лық көшбасшыларға қарағанда ізбасарының мақсатқа жетуіне көмектесетінін жазды. Бұдан байқайтынымыз – трансформациялық көшбасшылық әсіресе бәсекешіл немесе өнімділікке негізделген жұмыс контексінде емес, ізбасарлар оқуға, дамуға және жұмысқа қатысты міндеттерді орындауға көңіл бөлуге тиіс ортада тиімді болуы мүмкін. Трансформациялық көшбасшы сенімге, адалдыққа және екіжақты құрметке негізделген жоғары сапалы қарым-қатынас орнатқан уақытта ізбасарларды қомақтылау табысқа жетелей алады (Notgrass, 2014).

Транзакциялық көшбасшылық факторлары

Транзакциялық көшбасшылықтың трансформациялық көшбасшылықтан айырмашылығы, ізбасарлардың қажеттілігіне жекелей мән бермейді немесе олардың тұлғалық дамуына терең үңілмейді. Транзакциялық көшбасшы өзінің және ізбасарларының мүддесін жүзеге асыру үшін жақтастарымен арада құнды дүниелер ықпалдастығын жасайды (Kuhnert, 1994). Транзакциялық көшбасшы ықпалды болады, өйткені көшбасшы қалайтын істі жасау ізбасарлардың мүддесіне сәйкес келеді (Kuhnert & Lewis, 1987).

Шартты сыйақы. Бесінші фактор, яғни *шартты сыйақы* – екі транзакциялық көшбасшылық факторларының алғашқысы (8.3-сызба). Бұл – ізбасарлардың күш-жігері белгілі бір сыйақыға айырбасталатын, көшбасшылар мен ізбасарлар арасындағы айырбас процесі. Көшбасшылықтың бұл түрі көмегімен көшбасшы ненің істелуі тиістігіне және оны істейтін адамдарға қандай сыйақы берілетініне қатысты ізбасарлармен келісім жасауға тырысады. Мұндай құрылымдық транзакцияның мысалы ретінде үй тапсырмасын орындап болғаннан кейін қанша уақыт видеоойын ойнай алатыны жөнінде баласымен келісімге келетін ата-ананы айтуға болады. Тағы бір мысалды академиялық ортада жиі байқаймыз: декан жоғары оқу орны профессорының лауазымға немесе қызметтік жоғарылауға ие болуы үшін жазуға тиіс жарияланымдарының саны мен сапасы жайында онымен келісімге келеді. Нотграсс (2014) шартты сыйақы немесе көшбасшының жетістікті айқындайтын не қолдайтын мінез-құлық көрсетуі әсіресе ізбасарлар көшбасшымен жоғары сапалы қарым-қатынаста екенін сезінгенінде тиімді екенін анықтады.

Ерекшеліктер бойынша басқару. Алтыншы фактор «ерекшеліктер бойынша басқару» деп аталады. Бұл – түзетуші сын, теріс баға және жазауды қамтитын көшбасшылық түрі. Оның актив және пассив деген екі формасы бар. Актив форманы ұстанатын көшбасшы ізбасарларының қателіктерін немесе ереже сақтамауын мұқият қадағалайды, содан соң оны *түзету шараларын* қабылдайды. Қызметкерлерінің клиенттермен қалай

қарым-қатынас жасайтынын күн сайын бақылап отыратын сату бөлімінің басшысы ерекшеліктер бойынша басқарудың актив формасын ұстанады. Ол клиенттерге бекітілген тәртіпте қарым-қатынас жасауға асықпайтын сатушыларды бірден түзетеді. Ал пассив форманы ұстанатын көшбасшы стандарттар сақталмағаннан кейін немесе проблема туындаған соң ғана іске араласады. Мысал ретінде қызметкерімен бұған дейінгі жұмысы жайында сөйлеспестен, оның жұмысына төмен баға беретін жетекшіні алуға болады. Негізі, актив форма да, пассив форма да шартты сыйақы атты бесінші факторда сипатталған қошеметтеу тәртібіне қарағанда, жазалау тәртібін көбірек қолданады.

Көшбасшылық сипаты жоқ фактор

Модельде көшбасшылық сипаты жоқ фактор транзакциялық көшбасшылықтан одан әрі ерекшеленіп, транзакциялық саналмайтын мінез-құлықты білдіреді.

Laissez-faire. Жетінші фактор транзакциялық-трансформациялық көшбасшылық континуумының оң жақ шетінде орналасқан басшылықты сипаттайды (8.1-сызба). Бұл фактор көшбасшылықтың жоқтығын білдіреді. Француз тіліндегі мағынасы айтып тұрғандай, *laissez-faire* көшбасшы «өмірге араласпау» (*транзакциялық емес*) көзқарасын ұстанады. Мұндай көшбасшы жауапкершілік алудан бас тартады, шешім қабылдауды кейінге шегереді. Кері байланысқа шықпайды және ізбасарлардың қажеттілігін қанағаттандыруға көмектесу үшін аз ғана күш салады. Онда ізбасарлармен ешқандай ықпалдастық немесе олардың өсуіне жәрдем беруге талпыныс жоқ. *Laissez-faire* принципін ұстанатын көшбасшының мысалы ретінде кәсіпорын жетекшілерімен кездесулер өткізбейтін, фирма алдына ұзақмерзімді мақсат қоймайтын, өзін алшақ ұстап, қызметкерлермен етене араласпайтын шағын фирма президентін айтуға болады. *Laissez-faire* көшбасшылығы әдетте жағымсыз сипатта қарастырылғанымен, таяуда жүргізілген зерттеуде (Yang, 2015) *laissez-faire* көшбасшылығы жетекшіліктің жоқтығын емес, ізбасарлардың қабілетін танып, соған арқа сүйеу. Олардың тәуелділігін төмендету және дербестігін, өзіндік білігін, сондай-ақ автономиясын арттыру үшін көшбасшы қабылдаған стратегиялық мінез-құлық таңдауы болуы мүмкін екені тұжырымдалды. Осындай жағдайда көшбасшы ізбасарлардың жетекшілік етуіне мүмкіндік бере отырып, *laissez-faire* көшбасшылығын стратегиялық мақсатта жүргізеді.

Бір қызығы, осы саладағы зерттеулер көшбасшы трансформациялық көшбасшылық мінез-құлқын *laissez-faire* және транзакциялық көшбасшылық элементтерімен біріктіргенде өте ықпалды болуы мүмкін екенін көрсетті (Antonakis & House, 2014). Бұл да осы кітаптағы бірқатар

көшбасшылық теориясы ұсынған тұжырымды қайталайды: көшбасшылықтың барлық ұстанымының күшті және осал тұстары бар. Ықпалды көшбасшылық ету дегеніміз ізбасарды, міндетті, сондай-ақ ортаның қажеттілігі мен әсерін жүйелі түрде зерттеу болғандықтан, көбіне ең жақсы тәсіл – көшбасшылық ұстаным түрлерінің комбинациясы.

Басқа да трансформациялық көзқарастар

Басстың жұмысымен (1985, 1990; Bass & Avolio, 1994) қоса, тағы да екі зерттеу бағыты біздің трансформациялық көшбасшылық сипаты жөніндегі түсінігімізге бірегей жол арқылы үлес қосты. Олар Беннис пен Нанустың (1985), сондай-ақ Кузес пен Познердің (2002, 2017) зерттеуі. Бұл ғалымдар өзара ұқсас зерттеу әдістерін қолданды. Олар орта және жоғары деңгейдегі бірқатар басшыны анықтап, ашық, жартылай әзірленген сауалнама көмегімен сұхбат жүргізді. Сол ақпараттан олар көшбасшылық модельдерін құрастырып шығарды.

Беннис пен Нанус

Беннис пен Нанус (2007) 90 көшбасшыға «Сіздің күшті және осал тұстарыңыз қандай?», «Өткен уақиғалардың қайсысы сіздің көшбасшылық ұстанымыңызға аса ерекше ықпал етті?» және «Сіздің мансап жолыңыздағы ең қиын кезең қандай еді?» деген секілді басты сұрақтар қойды. Көшбасшылардың сауалнамаға берген жауаптарынан Беннис пен Нанус ұйымның өзгерісі кезінде басшылар пайдаланатын төрт негізгі стратегияны анықтады.

Біріншіден, трансформациялаушы көшбасшының өз ұйымы болашағы жайында айқын мақсаты бар. Бұл – тартымды, шынайы және ықтимал болашақтың бейнесі еді (Bennis & Nanus, 2007, p. 89). Мақсат әдетте қарапайым, түсінікті және әсерлі болып, жігерлендіретін. Оның жағымды сипаты ізбасарлардың тәжірибесіне әсер етіп, оларды ұйымға қолдау көрсетуге ынталандырды. Ұйымның айқын концепциясы бар болған жағдайда ондағы жұртшылыққа өзінің ұйым бағытына және тіпті жалпы қоғамға қаншалықты сәйкес келетінін түсіну оңайлау. Бұл оларға күшқуат береді. Себебі олар өзін қандай да бір қажетті кәсіпорынның елеулі аспектісі ретінде сезінеді (pp. 90–91). Беннис пен Нанус табысты болуға әлгі концепция бүкіл ұйымның қажеттілігінен туындауы керектігін және ұйымдағылар үшін маңызы болуы қажет екенін мәлімдеді. Концепцияны қалыптастыруда көшбасшы үлкен рөл атқарғанымен, оның пайда болуына басшылармен бірге ізбасарлар да атсалысады.

Екіншіден, трансформациялаушы көшбасшы өз ұйымының әлеуметтік сәулетшісі болды. Яғни олар адамның ұйым ішінде ұстанатын ортақ

түсінігін қалыптастырды. Мұндай көшбасшы өз ұйымының құндылықтары мен нормаларын өзгертетін бағытты айтып отырды. Көп жағдайда олар жұртшылықты топтың жаңа бірегейлігін немесе ұйымның жаңа философиясын қабылдауға жетеледі.

Үшіншіден, трансформациялаушы көшбасшы өз позицияларын анық жария етіп, әрі оны берік ұстану арқылы өз ұйымдарында сенім орнатты. Сенім дегеніміз белгісіз ситуациялардың өзінде болжап білерлік немесе сенімді әрекет етуді білдіреді. Ұйымдарда көшбасшы бағытты белгілеп, содан соң тіпті концепция айтарлықтай белгісіздік туғызуы мүмкін болғанына қарамастан, әлгі бағытты жүйелі түрде жүзеге асыру арқылы қызметкерлердің сенімін нығайтады. Беннис пен Нанустың (2007) тұжырымдауынша, басшы ұйымда сенім қалыптастарған уақытта бұл әлгі ұйымға тиімді бірегейлікпен парапар берекелі бірлік береді (р. 48).

Төртіншіден, трансформациялаушы көшбасшы өзіне деген жоғары құрметі арқылы бойындағы *күшті тұсына* салмақты екпін түсірді. Көшбасшы атаулы өзінің күшті және осал тұстарын жақсы білді. Олар осал тұстарына үңілместен, күшті қырларын көрсетті. Тұла бойындағы білігінен хабардар тиімді көшбасшы өз міндеттері мен ұйымның ортақ мақсатына ынты-шынтысымен кірісе алды. Ол өзіндік «менін» алдындағы жұмыспен байланыстыруға қабілетті болды. Мұнымен қоса, Беннис пен Нанус көшбасшының өзіне-өзі құрметпен қарауы ізбасарларға да екіжақты ықпал етіп, олардың бойындағы сенімділік пен үмітті оятқанын айғақтады. Сонымен қатар зерттеуге қатысқан жетекшілер үйренуге және қайталап оқуға ынталы болды. Сондықтан олардың ұйымдарында оқу процесіне әрқашан ерекше көңіл бөлінетін.

Кузес пен Познер

Кузес пен Познер (2002, 2017) басшылар арасында көшбасшылық жайында сауалнама жүргізе отырып, өз моделін әзірлеп шығарды. Олар мемлекеттік және жекеменшік сектордағы орта және жоғары деңгейдегі 1 300-ден аса басшыны сауалнамаға тартып, олардан көшбасшы ретіндегі «ең тамаша тәжірибесін» бөлісуді сұрады. Сол сипаттамалардың контент-талдауына сүйене отырып, Кузес пен Познер көшбасшылық моделін құрастырып шығарды.

Аталған модель көшбасшының айрықша нәтижеге жетуіне мүмкіндік беретін мынадай бес негізгі *дағдыдан* тұрады: мақсатқа жетер жолдың үлгісін жасау, ортақ концепцияның қалыптасуына жол ашу, процеске дем беру, өзгелердің әрекет етуіне мүмкіндік жасау және жүректі шабыттандыру. Сондай-ақ Кузес пен Познер осынау бес дағдының әрқайсысына

қосымша екі міндеттің бар екенін жазды. Олар үлгілі көшбасшылықты жүзеге асыру стратегиялары ретінде қарастырылады.

Мақсатқа жетер жолдың үлгісін жасау. Мақсатқа жетер жолдың үлгісін жасау үшін көшбасшы өз құндылықтары мен философиясын айқын түсініп алғаны абзал. Ол өзінің көзқарасын анықтап, соны өзгелерге жеткізе білуге тиіс. Үлгілі көшбасшы өзінің болмыс-бітімі арқылы басқаларға үлгі болады. Мұнымен қоса, олар өздерінің уәдесі мен міндеттерін орындап, өзгелермен бөлісетін ортақ құндылықтарына қолдау көрсетеді.

Ортақ концепцияның қалыптасуына жол ашу. Ықпалды көшбасшы адамның мінез-құлқын бағыттай алатын нанымды концепциялар әзірлейді. Ол болашақтағы жағымды нәтижелерді көз алдына елестетіп, оны өзгелерге түсіндіріп бере алады. Сондай-ақ жетекші өзгелердің арманына құлақ түріп, оған қалай жетуге болатынын көрсетеді. Шабыттандыратын концепциялардың көмегімен адамды өзгелердің игілігіне бір дүние жасау үшін статус-кво шеңберінен шығуға мәжбүрлейді.

Процеске дем беру. Процеске дем беру дегеніміз – статус-квоны өзгертіп, белгісіздікке қарай қадам басуға әзірлік. Ол жаңашылдыққа, өсуге және кемелденуге дайын болуға әрекет етеді. Үлгілі көшбасшы пионерлер секілді: ол эксперимент жасап, жаңа нәрселерді байқап көруді қалайды. Олар ситуацияны жақсарту үшін тәуекелге бел бууға даяр. Үлгілі басшы тәуекелге бел буғанда, өз қателігінен сабақ ала отырып, біртіндеп әрекетке барады.

Өзгелердің әрекет етуіне мүмкіндік жасау. Озық көшбасшы жұртшылықпен жұмыс істеуде тиімді іс тындырады. Олар өзгелермен сенімді қарым-қатынас құрып, ынтымақтастыққа ықпал етеді. Командалық жұмыспен ынтымақтастықты бұл көшбасшылар жоғары бағалайды. Олар әртүрлі көзқарасқа мұқият құлақ асып, басқаларға құрметпен қарайды. Сондай-ақ өзгелерге таңдау жасауға мүмкіндік беріп, басқалардың шешіміне қолдау көрсетеді. Қысқаша айтқанда, адамдар өздерінің жұмысына қатысты жайлылықты сезініп, мұның үлкенірек қоғамдастыққа қалай ықпал ете аларын білетін ортаны қалыптастырады.

Бір қызығы, зерттеу барысында әйелдердің трансформациялық көшбасшылықты – жұмсақтау болмыс-бітім, ал ерлердің қаталырақ мінез-құлық арқылы танытуға бейім екені анықталды (Brandt & Laiho, 2013).

Жан-дүниені шабыттандыру. Көшбасшы жұртшылықты жеткен жетістігіне сай марапаттау арқылы жан-жүрегіңді шабыттандырады. Адамның қолдау мен мойындау күтуі – табиғи жағдай. Ықпалды көшбасшы осы қажеттіліктерге мұқият қарап, жақсы істелген жұмыс үшін қызметкерлерді арқадан қағуға әзір. Олар өзгелерге құрметі мен қолдауын

көрсету үшін айрықша мерекелер мен кәде-салттарды пайдаланады. Мұндай қолдаудың нәтижесінде ұжымдық бірегейлік пен қоғамдастық рухы артады.

Жалпы алғанда, Кузес пен Познер моделі мінез-құлыққа ерекше көңіл бөледі әрі нұсқау беруші сипатқа ие: ықпалды көшбасшы болу үшін адамның не істеу керектігі жайында кеңес береді. Бес дағды мен оларға қосымша міндеттер көшбасшылар үшін бірегей нұсқаулықтар жиынтығын ұсынады. Кузес пен Познер (2002, р. 13) үлгілі көшбасшының бес дағдысы бәріне қолжетімді екенін және «айрықша» қабілеті барларға ғана арналмағанын атап өтті. Модель тұлға туралы емес, дағды жайында.

Модельде сипатталған мінез-құлық түрлерін бағалау үшін Кузес пен Познер Көшбасшылық дағдылары инвентаризациясын (LPI) әзірлеп шығарды. Бұл – жеке көшбасшылық білік түрлерін бағалайтын 30 сұрақтан құралған, 360 градусты көшбасшылықты бағалау құралы. Ол көшбасшылықты оқыту және дамыту бағдарламаларында кеңінен пайдаланылады.

ТРАНСФОРМАЦИЯЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТӘСІЛІ ТУРАЛЫ

Трансформациялық көшбасшылық ұстанымы – көшбасшылық процесінің бірқатар аспектісі мен өлшемін қамтитын ауқымды көзқарас. Жалпы алғанда, ол көшбасшының ұйымдағы елеулі өзгерістердің қалай бастамашысы болып оны дамытқанын және жүзеге асыра алатынын сипаттайды. Трансформациялық көшбасшылардың қадамдары түпкілікті болмағанымен, әдетте мынадай формада болады.

Трансформациялық көшбасшы ізбасарларына молырақ мүмкіндік беріп, оларды өзгерістер жағдайында тәрбиелеуді мақсат тұтады. Ол адамдардың сана-сезімін арттырып, олардың өзгелер үшін өз мүддесі аясынан шығуына ықпал етуге тырысады. Мәселен, Юнг, Яжоу және Бу (2003) 32 тайваньдық компаниядағы жоғары деңгей көшбасшылығын зерттеп, трансформациялық көшбасшылықтың ұйымдық жаңашылдықпен тікелей байланысты екенін анықтады. Авторлардың байқауынша, трансформациялық көшбасшылық жүзеге асқан ортада қызметкерлер жаңа дүниелерді еркін талқылап және оны байқап көру үшін өзін дербес әрі рухты сезінген.

Өзгерістер жасау жолында трансформациялық көшбасшы ізбасарлары үшін еліктеуге тұрарлық үлгіге айналады. Оның бойында аса жоғары моральдық құндылықтар жиынтығы мен дербес бірегейлік сезімі қалып-

тасқан (Avolio & Gibbons, 1988). Ол өзіне сенімді, білікті, өз ойын анық тұжырымдауға қабілетті, сондай-ақ берік қағидаларын өзге жанға жеткізе алады.

Ол ізбасарларының айтқанына құлақ асады және қарама-қайшы пікірлерді ескереді. Мұндай көшбасшы мен ізбасар арасында әдетте ұжымдық рух қалыптасады. Ізбасарлар көшбасшыға еліктегісі келеді, өйткені оған сенім білдіріп, алға тартқан идеясының болашағына сенеді.

Концепция құру – трансформациялық көшбасшыларға қалыпты жағдай. Ол ұйымдағы әртүрлі адамдар мен топтардың ұжымдық мүддесінен туындайды. Концепция – трансформациялық көшбасшылықтың басты нысанасы. Негізінде, көшбасшы мен ұйымға ұйымның қайда бағыт алып бара жатқаны жайында концептуалды карта ұсынады; сондай-ақ ұйымның бірегейлігіне маңыз беріп, оны айқындай түседі. Бұдан бөлек, концепция ізбасарларға ұйым ішіндегі бірегейлік пен өзіне тән тиімділік үрдісін береді (Shamir et al., 1993).

Трансформациялық ұстаным көшбасшының әлеуметтік сәулетші болғанын да талап етеді. Бұл дегеніміз – ұйымда қалыптасып жатқан құндылықтар мен нормаларды түсінікті ету. Ол ұйымның мәдениетіне араласып, оның мән-мағынасын қалауға атсалысады. Көпшілік өзінің рөлін біліп, ұйымның үлкен мақсат-мұратына қалай үлес қосатынын түсінуі қажет. Трансформациялық көшбасшы ұйым шеңберіндегі түсініктерді интерпретациялау мен қалыптастыруда алғы шепте. Масон мен оның әріптестері (2014) атап өткендей, трансформациялық болмыс-бітімді ұстану ізбасарларды ғана емес, көшбасшыларды да өзгертеді.

Барлық процесс барысында трансформациялық көшбасшы жұртшылықпен тиімді жұмыс істейді. Ол сенімді нығайтып, өзгелермен ынтымақтастыққа ықпал етеді. Трансформациялық көшбасшы ізбасарларға қолдау көрсетіп, олардың жетістіктерін марапаттайды. Сайып келгенде, трансформациялық көшбасшылық нәтижесінде адам өзіне және ортақ игілікке қосқан үлесіне қатысты өзін қуанышты сезінеді.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Қазіргі даму кезеңінде трансформациялық көшбасшылықтың бірнеше күшті қыры бар. Біріншіден, трансформациялық көшбасшылық түрлі көзқарас тұрғысынан кеңінен зерттелді. Оның ішінде ірі, танымал компаниялардың әйгілі көшбасшылары мен бас директорлары арасында жүргізілген сапалық зерттеулер де бар. Оған қоса, 1970 жылдары пайда болғалы бері көшбасшылық жайындағы көптеген зерттеудің басты нысанасы болып келеді. Мәселен, 1999–2000 жылдар аралығында

The Leadership Quarterly журналында жарияланған барлық мақалаға жүргізілген контент-талдауда олардың 34 пайызы трансформациялық немесе харизмалық көшбасшылық жөнінде болып шыққан (Lowe & Gardner, 2001).

Екіншіден, трансформациялық көшбасшылық интуициялық түрде тартымды. Трансформациялық көзқарас көшбасшының өзгелер үшін өзгерісті қалай насихаттайтынын сипаттайды; бұл концепт қоғам ішіндегі «көшбасшылық деген не?» деген танымал түсінікпен астарласады. Жұртшылықтың трансформациялық көшбасшылықты ұнататын себебі – оларға мұндай стиль айтарлықтай қисынды көрінеді. Көшбасшының келешекте көздеген мақсат-мұратты жария етуі оларға өте қолайлы.

Үшіншіден, трансформациялық көшбасшылық қағидаларына сүйенсек, көшбасшылық – ізбасар мен көшбасшы арасында жүзеге асатын процесс. Аталған процесс ізбасардың да, көшбасшының да қажеттіліктерін қамтитындықтан, көшбасшылық – бір ғана көшбасшының міндеті емес, дұрысы, ол көшбасшы мен ізбасар арасындағы әрекеттестіктен туындайды. Өзге адамдардың қажеттіліктері – трансформациялық көшбасшылыққа тән басты мәселе. Нәтижесінде ізбасарлар көшбасшылық процесінде елеулі орын алады. Өйткені олардың атрибуциясы қалыптасқан трансформациялық процесте маңызды рөл атқарады (Bryman, 1992, p. 176).

Төртіншіден, трансформациялық көзқарас көшбасшылықтың өзге модельдерін толықтыратын көшбасшылық жөнінде ауқымдырақ түсінікті қамтамасыз етеді. Көптеген көшбасшылық моделі жетекшінің сыйақыны қол жеткізген мақсатқа қалай алмастыратынына, яғни транзакциялық процеске ерекше көңіл бөледі. Трансформациялық ұстаным көшбасшылық туралы ауқымдырақ түсінік ұсынады. Онда сыйақы айырбасын ғана емес, сондай-ақ көшбасшының ізбасар қажеттілігі мен өсуіне көңіл бөлуі де қамтылады (Avolio, 1999; Bass, 1985). Трансформациялық көшбасшылық көшбасшының жеке өсуіне де үлес қосатыны анықталды (Notgrass, 2014).

Бесіншіден, трансформациялық көшбасшылық ізбасарлардың қажеттілігі, құндылықтарына және мораліне баса назар аударады. Бернстін (1978) айтуынша, трансформациялық көшбасшылық басшының жұртшылықты моральдық жауапкершіліктің жоғарырақ стандарттарына алып келу талпынысынан хабар береді. Бұл ізбасарларды команданың, ұйымның немесе қоғамдастықтың иглігі үшін өз мүддесі шеңберінен шығуға ынталандырады (Howell & Avolio, 1993; Shamir et al., 1993). Трансформациялық көшбасшылық моральдық тұрғыда айтарлықтай жігерлендіреді (Avolio, 1999). Дәл осы сипаты трансформациялық ұстанымды көшбасшылықтың өзге көзқарасынан ерекшелейді. Өйткені оған сәйкес, көшбасшылық моральдық өлшемге ие. Сондықтан Гитлер, секта басшысы

Дэвид Кореш және Филиппин президенті Родриго Дутерте секілді адамдардың күштеп билік жүргізуін көшбасшылық модель ретінде елемеуге болады.

Сондай-ақ трансформациялық көшбасшылықтың ықпалды көшбасшылық формасы екеніне айтарлықтай дәлел де бар (Yukl, 1999). Трансформациялық және харизмалық көшбасшылыққа қатысты айтқан сынында Юкл көшбасшыларды бағалауға көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасы (MLQ) пайдаланылған зерттеулерде трансформациялық көшбасшылықтың ізбасарлар разылығына, мотивациясына және өнімділігіне тікелей пропорционал болғанын мәлімдеді. Бұған қоса, сұхбат пен бақылау тәсілдері пайдаланылған зерттеулерде трансформациялық көшбасшылықтың әртүрлі ситуация барысында тиімді болғаны айтылады.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Трансформациялық көшбасшылықтың бірқатар осал тұсы бар. Соның бірі – оған тұжырымдамалық айқындықтың жетіспейтіні. Ол концепция құру, ынталандыру, реформатор болу, сенімді нығайту, тәрбиелеу және әлеуметтік сәулетші ретінде әрекет ету сияқты қызметтер мен қасиеттердің өте көлемді спектрін қамтитындықтан, трансформациялық көшбасшылықтың параметрлерін дәл анықтау қиын. Нақтырақ айтсақ, Трейси мен Хинкин (1998) жүргізген зерттеу төрт өлшемнің (идеалдандырылған ықпал, шабыттандыратын мотивация, интеллектуалдық ынталандыру және жекелеген мүддені ескеру) өзара айқын ажыратылмағанын айта келе, олардың арасындағы елеулі сәйкестікті көрсетті. Бұған қоса, трансформациялық көшбасшылықтың параметрлері көшбасшылықтың осыған ұқсас тұжырымдамаларымен жиі сәйкес келіп қалады. Мәселен, Брайман (1992) трансформациялық және харизмалық көшбасшылықтың көбіне синоним ұғымдар ретінде қарастырылатынын, ал негізі кейбір көшбасшылық модельдерінде (мысалы, Bass, 1985) харизма трансформациялық көшбасшылықтың бір ғана компоненті екенін атап өтті. Тағы бір зерттеушілер болса, трансформациялық көшбасшылықтың төрт өлшемі трансформациялық көшбасшылықтың себебі ме, әлде жай ғана сипаттамасы ма деген мәселеге үнілді (мысалы, Andersen, 2015; Tourish, 2013). Қазіргі таңда зерттеушілер «осы өлшемдер трансформациялық көшбасшылықты білдіре ме, әлде жай ғана соның бар екенін түсіндіріп бере ме?» – деген сұраққа жауап тапқан жоқ.

Бұған қоса, Андерсен (2015) трансформациялық көшбасшылықтың корпорацияларда емес, әлеуметтік және саяси контекстерде пайдалануға әзірлеп шығарылғанын тұжырымдады. Алайда бірқатар зерттеуші

бұл теорияны саяси көшбасшылықтан гөрі, басқарушы көшбасшылықты зерттеуге пайдаланып келеді.

Ендігі бір сын трансформациялық көшбасшылықтың қалай бағаланатынына қатысты. Әдетте зерттеушілер трансформациялық көшбасшылықты бағалауға көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасының кейбір нұсқаларын пайдаланды. Алайда кейбір зерттеулер аталған сауалнаманың дұрыстығына күмән келтірді. MLQ-ның кейбір нұсқаларында трансформациялық көшбасшылықтың төрт факторы бір-біріне өте ұқсас. Бұл олардың әртүрлі факторлар емес екенін білдіреді (Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001). Оған қоса, кейбір трансформациялық факторлар транзакциялық және *laissez-faire* факторлармен сәйкес келеді. Демек, бұл олардың трансформациялық модель үшін бірегей еместігін білдіреді (Tejeda et al., 2001). Трансформациялық көшбасшылық нарратив көзқарас арқылы жақсырақ бағаланып, түсіндіріледі деген де пікір айтылды (Andersen, 2015; Tengblad, 2012).

Үшінші сын – трансформациялық көшбасшылық моделі көшбасшылықты адам үйрене алатын мінез-құлық деп емес, тұлғалық қасиет немесе тұлғалық бейімдік ретінде қарастырады (Bruman, 1992, pp. 100–102). Оны тұлғалық қасиет деп қабылдасақ, бұл ұстаным барысында адамдарды оқыту әлдеқайда қиынырақ болар еді. Өйткені адамға олардың тұлғалық қасиетін қалай өзгертуді үйрету өте қиын. Вебер, Хаус және Басс секілді бірқатар ғалым трансформациялық көшбасшылықтың көшбасшы мінез-құлқымен, мәселен, көшбасшының ізбасарлармен араласуына байланысты екенін атап өтсе де, бұл ұстанымды тұлғалық қасиет көзқарасы тұрғысынан қарау тенденциясы байқалады. Бәлкім «трансформациялық» сөзі көшбасшылық процесіндегі ең белсенді адам образын жасайтынымен аталған проблема тереңдеп отырған болар. Мәселен, «концепция құру» ізбасарлардың қосқан үлесін қамтыса да, трансформациялық көшбасшыларды стратег ретінде көру тенденциясы бар. Сондай-ақ трансформациялық көшбасшыға басқаларды өзгертетін ерекше қасиеті бар адам ретінде қарау үрдісі бар. Бұл образдар трансформациялық көшбасшылықтың тұлғалық қасиетке негізделген сипатын көрсетеді.

Төртіншіден, зерттеушілер трансформациялық көшбасшының адам мен ұйымды шынымен де өзгертуге қабілетті екенін бекіткен жоқ (Antonakis, 2012). Трансформациялық көшбасшылық ұйымдық тиімділік секілді оң нәтижелермен байланысты екенін көрсететін дәлел бар; алайда зерттеулер трансформациялық көшбасшы мен ізбасарлардағы немесе ұйымдардағы өзгерістер арасындағы себеп-салдарлық байланыстың бар екенін нақтыламады. Дегенмен бұған қатысты әңгіме қозғағанда, үміттің жылт еткен ұшқыны бар секілді. Өйткені Артур мен Харди (2014) трансформациялық көшбасшылық интервенциясының ұйымдағы

сапасыз жұмысты түзетудегі тиімділігін анықтау үшін эксперименттік дизайнды пайдаланды. Бұл трансформациялық көшбасшылық мінез-құлқының кейбір болжалды оң өзгерістерге алып келуі мүмкін екенінің басты дәлелін ұсынады.

Бесінші сын – «трансформациялық көшбасшылық элитаға тән және демократияға қайшы» деген пікір еді (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993). Трансформациялық көшбасшылар көбіне өзгерістер туғызу, концепция жасау және жаңа бағыттарды насихаттауда тікелей рөл атқарады. Бұл «көшбасшы ізбасарларымен санаспастан өзінше әрекет етеді, әрі өзін ізбасарлардың қажеттілігінен жоғары қояды» деген ой туғызады. Элитизмге қатысты сын Басс пен Аволио (1993) және Аволио (1999) еңбектерінде теріске шығарылды. Олар трансформациялық көшбасшының нұсқау беруші және іске қатысушы, сондай-ақ демократиялық және авторитарлық болуы мүмкін екенін алға тартты. Алайда сынның мазмұны трансформациялық көшбасшылық жайында орынды мәселелерді көтерді.

Осы сынға байланысты, кейбіреулер «қаһармандық көшбасшылыққа» қатысты соқыр сенім трансформациялық көшбасшылыққа өз кесірін тигізетінін айтады (Yukl, 1999). Трансформациялық көшбасшылық тұжырымына сәйкес, *ізбасарларды* айрықша дүниелер жасауға ынталандыратын адам – *көшбасшы*. Көшбасшыға ғана назар аударған зерттеушілер ортақ көшбасшылық немесе екіжақты ықпалға көңіл бөлмеді. Көшбасшы ізбасарға ықпал еткен тәрізді, ізбасар да көшбасшыға ықпал ете алады. Ізбасарларды көшбасшының концепциясын іске асыруға және көшбасшылық процесіне қатысуға жетекшінің қалай ынталандыратынына басымырақ көңіл бөлінуі керек.

Трансформациялық көшбасшылыққа қатысты айтылатын және бір сын – оны асыра пайдалану ықтималдығы бар. Трансформациялық көшбасшылық адамның құндылығын өзгертуге және оны жаңа мақсатқа қарай ілгерілетуге қатысты болады. Алайда жаңа бағыттың жақсы әрі мол мүмкіндік беретінін кім анықтайды? Жаңа концепцияның бұрынғыдан жақсырақ екенін кім шешеді? Көшбасшының өз ізбасарларын жетелейтін құндылығы бұрынғыдан тартымды, және адами құндылық жиынтығының берер пайдасы тәуір болмаса, онда мұндай көшбасшылыққа күмәнмен қарау қажет. Алайда ізбасарлардың көшбасшыға қарсы шығып немесе олардың концепциясына реакция танытуының динамикасы толыққанды түсіндірілмеген. Трансформациялық көшбасшылықтың ізбасарларға психологиялық түрде қалай ықпал ететінін немесе көшбасшылардың ізбасарлар реакциясына қалай жауап беретінін түсіну қажет. Шын мәнінде, Бернс (1978) бұл саланы (яғни харизма және ізбасарлармен санасу) түсінудің қазіргі таңда көшбасшылықты зерттеудегі ең басты проблемалардың бірі екенін айтты. Трансформациялық

көшбасшылықтың харизмалық сипаты ұйым үшін айтарлықтай қауіп туғызады. Өйткені ол теріс мақсатта да пайдаланылуы мүмкін (Conger, 1999; Howell & Avolio, 1993).

Адамды өкінішті жағдайға тап қылу үшін мәжбүрлі билікті пайдаланған харизмалы кісілер жайындағы мысалдар тарихта жетерлік. Сондықтан трансформациялық көшбасшылық адам мен ұйымға оның қандай ықпалға ұшырап жатқаны және қай бағытта қозғалуды талап ететіні туралы хабардар болуды міндеттейді. Кристи мен оның әріптестері (2011) парасатты ізбасарлардың сақ болып, көшбасшының мақсат-мұратына мұқият назар аударуы керектігін айтады. Осы тұста әлгі мақсаттардың ұжымдық не жеке бас мүддесіне негізделгені, жетекшінің қарама-қайшы пікірлерге төзімді не төзімсіздігі, сондай-ақ оның ізбасарларға қамқорлық көрсетуі не көрсетпеуі маңызды емес. Ізбасарлар өздерін қалай басқарып жатқаны жайында хабардар болып, осы процеске қатысқан жағдайда трансформациялық көшбасшылықты асыра пайдалану ықтималдығы төмендейді.

Трансформациялық көшбасшылықтың соңғы ықтимал осал тұсы – оны миллениалдар жақсы қабылдамауы мүмкін (Anderson et al., 2017). Миллениалдар «бэби-бумерлердің» (Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін туу көрсеткіші кенеттен артып кеткен уақытта дүниеге келген адамдар. – *Ауд.*) орнын басқан сайын, ұйымдар миллениалдардың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін әрекет ету әдістерін өзгерту керектігін түсініп жатыр. Трансформациялық көшбасшылық – соның бір мысалы. Көптеген миллениалдың өзіндік ориентациясына сүйене отырып, Андерсон мен оның әріптестері трансформациялық көшбасшылардың өзгелермен әрекеттесуге соншалықты құлықсыз болғандықтан, тиімсіздеу жұмыс істеуі мүмкін екенін алға тартты. Соған сәйкес, бүгінгі трансформациялық көшбасшы ізбасарларды ұйым мен міндеттердің қажеттіліктері, сондай-ақ жеке бас мүддесі шеңберінен шығатын мақсаттарға басымдық беруге ықпал ететіндей қарым-қатынас жасайды (Anderson et al., 2017). Алайда бұл әдіс кедергіге ұшырауы мүмкін. Себебі миллениалдар жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікке қол жеткізгісі келетіндерін және жұмыс істеу үшін өмір сүрмей, өмір сүру үшін жұмыс істеуді қалайтындарын көрсетті (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Сонымен қатар «миллениалдар қызметтік жоғарылауды жиі күтіп, сыртқы сыйақыны бағалайтындықтан, трансформациялық көшбасшылықтың екі негізгі құрамдас бөлігі – идеалдандырылған ықпал мен шабыттандыратын мотивация тиімсіз болуы мүмкін» деген де пікір айтылды (Anderson et al., 2017).

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Трансформациялық көшбасшылық басшыға не істеу керектігін айтпайды, есесіне трансформациялаушы немесе сондай контексте жұмыс істейтін көшбасшыға тән жалпы ережелердің ауқымды жиынтығын ұсынады. Ситуациялық көшбасшылық® (5-тарауда талқыланған) секілді басқа көшбасшылық ұстанымдардан айырмашылығы – трансформациялық көшбасшылық жетекшінің табысты болуы үшін белгілі бір ситуацияда қалай әрекет етуі керектігі туралы нақты бекітілген тұжырымдарды алға тартпайды. Дұрысы, ол идеалға, шабытқа, инновацияға және жекелеген проблемаға тереңірек үңілетін көшбасшылық жайындағы жалпы түсініктерді ұсынады. Трансформациялық көшбасшылық басшылардың өз мінез-құлқы ізбасарларының қажеттіліктері және ұйымдағы ауыспалы динамикамен қалай байланысатынынан хабардар болуын талапетеді.

Басс пен Аволионың (1990а) мәлімдеуінше, трансформациялық көшбасшылықты ұйымның кез келген деңгейіндегі адамға үйретуге болады және ол фирманың өнімділігіне оң тұрғыда әсер етуі мүмкін. Оны кадрлар құрамын жинақтауда, қызметкерлерді іріктеу мен қызметтік жоғарылатуда, сондай-ақ оқыту мен дамытуда қолдануға болады. Мұнымен қоса, трансформациялық көшбасшылық көзқарасы команданың дамуын ілгерілетуде, шешім қабылдайтын топтарда, сапа жөніндегі бастамаларда және қайта құрылымдау процесі кезінде тиімді (Bass & Avolio, 1994).

Трансформациялық көшбасшылықты дамыту мақсатында әзірленген бағдарламалар әдетте басшының трансформациялық көшбасшылықтағы нақты күшті және осал тұстарын анықтау үшін жетекшіден немесе олардың серіктестерінен көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасын (MLQ) (Bass & Avolio, 1990b) немесе соған ұқсас сауалнаманы толтыруды талап етеді. MLQ сауалнамасын толтыра отырып, көшбасшылар қай тұстарда өз басшылығын жақсартуы керектігін анықтай алады. Мәселен, көшбасшы өзінің мақсатын жеткізуде сенімдірек болғаны әлдеқайда пайдалырақ болатынын немесе ізбасарларды үйретуге көбірек уақыт жұмсауы керектігін немесе қарама-қайшы пікірлерге төзіммен қарауға тиістігін үйренуі мүмкін. MLQ дегеніміз – басшыға өзінің бірқатар көшбасшылық қасиетін жақсартуға көмек беретін трамплин.

Оқыту бағдарламаларында ерекше көңіл бөлінетін трансформациялық көшбасшылық аспектілерінің бірі – концепция жасау процесі. Мысалы, оқыту бағдарламаларында көбіне көшбасшы өзінің бесжылдық мансап жоспары мен өз ұйымының болашақ бағыты жайында түсінігін қағазға түсіреді. Көшбасшымен компанияның келешектегі образы туралы тұжырым бойынша жұмыс істеу – оның трансформациялық көшбасшылығын

жақсартуына жәрдемдесудің бір жолы. Оқытудың тағы бір маңызды аспектісі көшбасшының жеке мүддені ескеріп, ізбасарларын интеллектуалдық ын-таландыруға баулуында. Лоу мен оның әріптестері (1996) мұның әсіресе ұйымдағы төмен деңгейлі көшбасшыға пайдалы екенін анықтады.

Транзакциялық және трансформациялық көшбасшылық үлгісін көрсетуде оңтайлы нәтижеге қалай жетуге болатынын үйретуге деген талпыныс Сосик пен Юнгтің (2010) нұсқаулығын өмірге әкелді. Дәлелдерге негізделген осынау күрделі ұстаным өзіндік бағалауды, 360 градустық кері байланысты және көшбасшылықты дамытуды жоспарлауды қамтиды. Осы авторлардың еңбектері көшбасшылық мінез-құлықтың толық спектрі қалай, қашан және неліктен жұмыс істейтінін түсіндіретін толыққанды оқу құралы ретінде қызмет етеді.

Жалпы алғанда, трансформациялық көшбасшылық басшыларды өзінің транзакциялық емес болмыс-бітімнен бастап транзакциялық және трансформациялық мінез-құлыққа дейінгі барлық мінез-құлық жайындағы ақпаратпен қамтамасыз етеді. Келесі бөлімде біз трансформациялық көшбасшылық қағидаларын қолдануға болатын бірнеше көшбасшылық мысалын ұсынамыз.

КЕЙС-СТАДИ

Алдағы бөлімде әртүрлі контекске жататын үш қысқа кейс-стади (8.1, 8.2 және 8.3) берілген. Әр кейсте белгілі бір деңгейдегі трансформациялық көшбасшылық элементтері бар ситуация сипатталған. Кейс соңындағы сұрақтар трансформациялық көшбасшылықтың әлгі ұйымдарда қолданылуына қатысты бірегей мәселелерді көрсетеді.

8.1-КЕЙС

Компанияның жүзеге аспаған концепциясы

High Tech Engineering (HTE) – авиация өнеркәсібіне арналған шағын бөлшектерді шығарумен айналысатын, 50 жылдық тарихы бар отбасылық өндіріс компаниясы. Онда 250 қызметкер жұмыс істейді. HTE президенті – заманауи авиациялық технология саласында жоғары беделі бар көшбасшы ретінде шағын бизнестен осында ауысып келген Гарольд Барелли. Гарольдтан басқа бұл компанияны басқарған жалғыз адам – HTE-дің негізін салушы әрі қожайыны болатын. Компанияның ұйымдық құрылымы өте дәстүрлі сипатта еді, оған аса бай ұйымдық мәдениет қолдау көрсететін.

Жаңа президент ретінде Гарольд компанияны шынымен өзгертуді қалады. Ол жаңа технологиялар мен озық басқару әдістері компанияны елдегі ең мықты өндіріс компанияларының біріне айналдыра алатынын дәлелдегісі келді. Осы мақсатта Гарольд компанияның концепциясын әзірлеп, оны барлық қызметкерге көрсетті. Айқын демократиялық сипаттағы екі беттік декларацияда компанияның жалпы мақсаты, бағыты және құндылығы сипатталды.

Гарольд президенттікке келген алғашқы үш жылда компанияда ірі көлемдегі бірқатар қайта құрылымдау процесі жүзеге асты. Оны Гарольд пен оның қол астындағы бірнеше аға менеджер жасап шықты. Әрбір қайта құрылымдау процесінің мақсаты – мәлімделген концепцияны бекіту үшін озық ұйымдық құрылымдарды енгізу болатын.

Алайда осы өзгерістердің әрқайсысы берген басты көрсеткіш мынадай болды: көшбасшылық әлсіреп, қызметкерлер арасындағы тұрақсыздық сезімінің тууы еді. Өзгерістердің көбі жоғары жақ тарапынан жасалып, төмен және орта деңгейдегі менеджмент бұған аз ғана үлес қосты. Кейбір өзгерістер қызметкерлерге сәл ғана бақылау жасалуы керек жерлерде басымдау бақылау орнатып, ал енді тағы бір өзгерістер қызметкерлерге әжептәуір күш-жігер жұмсауға мүмкіндік беретін жағдайларда оны шектеді. Сондай-ақ бір ситуацияларда жекелеген жұмысшылар үш басшыға есеп беруі керек болса, енді бір жағдайда бір басшыға шектен тыс көп жұмысшыны қадағалауға тура келді. Компанияда түрлі қызмет атқарып отырғандықтан жайлы сезінудің орнына қызметкерлер жүктелген міндеттерді орындауда және компанияның мәлімделген мақсатына жетуге үлес қосуда өзін сенімсіз сезіне бастады. Қайта құрылымдау процесі нәтижесінде жұмысшылардың ұжымдық рухы мен өнімділігі төмендеді.

Осы өзгерістердің бел ортасында Гарольдтың компанияға арнап жасаған концепциясы жоғалып кетті. Қызметкерлер тарапынан орын алған тұрақсыздық компания концепциясын сақтап қалуға кедергі келтірді. НТЕ-дегі жұртшылық концепция жайындағы декларация бүкіл компания ішінде мәлім болғанымен, өздерінің қай бағытта жүріп келе жатқанын ешкім түсінбегенін айтып шағымданды.

Компания қызметкерлеріне Гарольдтың әрекеті жұмбақ сияқты көрінді. НТЕ – америкалық тауар түрлерін шығаратын АҚШ компаниясы, алайда Гарольд шетелдік көлік мінетін. Ол демократиялық көшбасшылық стилін ұстанамын дегенімен, оның көпшілікпен қарым-қатынасында алау байқалатын. Компания басшысы кейбіреулермен арадағы қарым-қатынасында жұмсақтық танытса, тағы біреулерді қатаң бақылауда ұстады. Ол белсенді басшы ретінде көрінгісі келетін. Алайда өндірісті бақылау міндетін басқа біреуге артып, өзі клиенттермен сыртқы байланыс және директорлар кеңесі мәселесіне көңіл бөлді.

Кейде Гарольд қызметкерлердің проблемаларына немқұрайды қарайтын тәрізді. Ол, әсілі, компанияны кез келген қызметкер өзін дербес әрі автономды сезіне алатын ортаға айналдырғысы келгенімен, қызметкерлердің жанайқайына соншалықты құлақ түрген жоқ.

Ол еркін, екіжақты коммуникацияға аса құлықты болмады. НТЕ – ғажап оқиғаларға толы ұзақ әрі бай тарихы бар компания, бірақ, қызметкерлердің ойынша, Гарольд сол тарихты онша түсінбейтін немесе елемейтін сияқты.

НТЕ-ге келгеніне төрт жыл толғанда, қол астындағы өндіріс жөніндегі директор компанияны қомақты қарызға батырып, қаржылай дағдарысқа ұшыратқан соң, Гарольд президент лауазымы орнын босатты. Оның НТЕ-ді әлемдік деңгейдегі өндірістік компанияға айналдырсам деген арманы келмеске кетті.

Сұрақтар:

1. Гарольд өзгерістер енгізуді бастай салысымен, сіз НТЕ-дің директорлар кеңесімен ақылдасқан болсаңыз, трансформациялық көзқарас тарапынан Гарольдтың көшбасшылығына қатысты қандай кеңес берер едіңіз?
2. Гарольдтің қолында НТЕ-дің келешегі жайында айқын концепция болды ма? Оны жүзеге асыра алды ма?
3. Ол НТЕ-дің реформаторы және әлеуметтік сәулетшісі ретінде қаншалықты тиімді жұмыс атқарды?
4. Гарольдқа НТЕ президенті болып қайта оралуға мүмкіндік берілсе, оған нені өзгеше істеуге кеңес берер едіңіз?

8.2-КЕЙС

Көшбасшылық барысындағы зерттеу

Жыл сайын колледж профессоры доктор Кук 25 студенттен тұратын топты Таяу Шығысқа археологиялық қазба жұмыстарын жүргізуге ертіп апарды, бұл әдетте сегіз аптаға созылады. Елдегі ірілі-ұсақты колледждерден келген қатысушылардың көбіне қазба жұмыстары кезінде не болатыны жайында соншалықты хабары немесе тәжірибесі жоқ. Доктор Кук экспедицияларға жетекшілік еткенді жақсы көреді. Себебі ол студенттерге археология туралы білім беруді ұнатады және қазба жұмыстары мұның ғылыми еңбегіне шынымен де үлес қосады.

Дәстүрлі жаздық қазба жұмыстарын жоспарлау барысында доктор Кук мына әңгімені айтып берді:

Биылғы жаздың қызық болар түрі бар. Өйткені былтырғы 10 адам осы жылғы экспедицияға тағы қатыспақшы. Өткен жыл жемісті болды. Алғашқы екі апта бойы ештеңе де өнбеді. Команда мүшелері ынтасыз әрі шаршаңқы көрінді. Бір кездері студенттердің жартысына жуығы не физикалық жағынан науқас, не менталдық тұрғыда қажығандай көрінгені рас. Студенттер жобаның мағынасын соншалықты дұрыс түсінбеген сыңай танытты.

Мәселен, бізде күнде таңғы сағат 4.30-да тұрып, 5.00-де қазба жұмыстарына аттанатын дәстүр бар. Алайда алғашқы апталарда мұндай тәртіпке санаулы ғана адам дайын болды. Тіпті бірнеше рет жасалған ескертуден соң да жағдай өзгермеді.

Жыл сайын адамдардың бір-бірімен және қазба жұмыстарының мақсатымен не байланыстыратынын түсінуіне біршама уақыт кетеді. Студенттердің әрқайсысы әртүрлі ортадан жиналады. Кейбірі – кішігірім жекеменшік діни мектептерден, енді бірі ірі мемлекеттік университеттерден келеді. Әрқайсысында әртүрлі мүдде, әртүрлі машық және әртүрлі жұмыс әдеттері бар. Бірі – жақсы фотограф, бірі – жақсы әртіс, енді бірі – жақсы геодезист. Қазба жұмысын қолда бар ресурстармен аяқтау – менің міндетім.

Екінші аптаның соңына таман жұмыстың қалай жүріп жатқанын бағаламақ болып жиналыс ұйымдастырдым. Біз біршама жайтты, оның ішінде жеке жағдайларды, жұмыстың қалай өрбіп жатқанын және нені өзгертуіміз керек екенін талқыладық. Студенттер осы кездесу барысында өзара тілдесу мүмкіндігі туғанына риза болған секілді. Әркім өзінің айрықша жағдайы мен сол жазға жоспарлары жайында әңгімеледі.

Мен студенттерге өткен қазба жұмыстары туралы айтып бердім; олардың кейбірі күлкілі болатын, ал кейбірі сол кездегі жетістіктерді баяндайтын. Мен осы жобада нақты не қызықтыратыны және, менің ойымша, біз топ ретінде осынау маңызды тарихи жерде жүзеге асуға тиіс қандай жұмысты орындай алатынымыз жөніндегі пікіріммен бөлістім. Нақтырақ айтсам, мен мынадай екі жайтты атап өтер едім: (а) біріншіден, олар осы жобаның сәтті нәтижеге жетуі үшін жауапкершілікті теңдей бөлісті, (b) екіншіден, жобалау, кесте құру және өзіне жүктелген жауапкершілікті орындауда дербес сезініп, автономияға ие болды. Ал директор мен басқа да аға қызметкерлер кез келген уақытта кеңес беруші немесе сарапшы ретінде қолжетімді болды. Жолға шығу уақытына қатысты мен қатысушыларға қазба жұмыстарына таңғы сағат 5.00-де аттану қажет екенін айттым.

Сонымен әлгі жиналыстан соң көп ұзамай-ақ мен топтың іс-әрекеті мен көңіл күйінде айтарлықтай бір өзгеріс болғанын байқадым. Көпшілік жұмысқа белсене араласа бастады. Ауыру көрсеткіші де сиреп, ұжымдық рух арта түсті. Барлық тапсырма ешқандай түртпектеусіз әрі өзара қолдау көрсетіле орындалды. Әр күн сайын сағат 5.00-де бәрі де жұмысқа аттануға әзір тұратын.

Мен жыл сайын әртүрлі топқа жетекшілік етемін. Олардың әрқайсысы өзіндік дара тұлға иесі. Бәлкім, сондықтан болар, бұл жұмысты атқару маған қиынға соғады. Мен студенттерімді тыңдап, олардың күшті тұстарын пайдалануға тырысамын. Студенттердің сегіз апта ішінде қалай дамיתыны шынымен де ғажап. Олар расында да археологияда көп құбылысты түсініп, тамаша жетістіктерге жетеді.

Қайтып келгелі жатқан 10 «ардагердің» арқасында алдағы жыл тағы да өзгеше болғалы тұр.

Сұрақтар:

1. Бұл оқиғаны трансформациялық көшбасшылықтың мысалы ретінде айтуға бола ма?
2. «Көшбасшылықтың толық спектрі» моделінде доктор Куктың күшті тұстары қайда орналасқан (8.2-сызба)?
3. Доктор Куктың археологиялық қазба жұмыстарына арналған концепциясы қандай болды?

8.3-КЕЙС

Зерттеу орталығының моделі жайындағы көшбасшының концепциясы

Рэйчел Адамс өзінің қызмет жолын ірі фармацевтикалық компанияда зерттеуші ретінде бастаған. Дәрі-дәрмекке клиникалық зерттеу қалай жүзеге асатынын бірнеше жыл бойы бақылаған соң, ол нақты бір фармацевтикалық компаниямен қатысы жоқ зерттеу орталығы қажеттігін және оны ашу мүмкіндігі бар екенін түсінді.

Өзге зерттеушілермен бірлесе отырып, ол елде осы типтегі тұңғыш компанияны құрды. Бес жыл бойы Рэйчел Клиникалық тәуелсіз зерттеу орталығының (ICCR) президенті және бас директоры болды. Рэйчелдің басшылығы кезінде ICCR ұлғайып, 6 миллион доллар табыс пен 1 миллион доллар пайда табатын компанияға айналды. Онда 100 штат қызметкері жұмыс істейді, олардың басым бөлігі – әйелдер.

Рэйчел ICCR-дің одан әрі де гүлдене беруін қалайды. Ол келешекте компанияның шынайы ғылымды тиімді әрі экономикалық тұрғыда үнемді клиникалық сынақтармен үйлестіретін үлгілі зерттеу орталығы болғанын армандайды. Сондықтан ірі қалада орналасқан бұл компания академиялық ортамен, өндіріспен және қоғамдастықпен тығыз байланыста.

Орталықтың табысты жұмыс істеуінде Рэйчел мен оның жетекшілік стилінің ықпалы зор. Ол – жаңа идеяларға, мүмкіндіктерге және тәсілдерге әрқашан әзір еркін ойлы көшбасшы. Сондай-ақ өмірдің қалтарыс-бұлтарысын ұнататын позитивті адам. Ол тәуекелге бел буудан қорықпайды. Оның оптимистік көзқарасы компанияның жетістіктері мен оның ұйымдағы жай-күйіне елеулі әсер етті. ICCR-дегі жұртшылық қызметкерлері мен клиенттеріне дәл осылай прогрессивті әрі оң қарым-қатынас қалыптастырған басқа еш жерде жұмыс істеп көрмегенін айтады. Қызметкерлердің ішінде әсіресе әйелдер қауымы Рэйчелдің басшылығын ерекше қабылдайды және олардың көбі Рэйчелді үлгі тұтарлық тұлға көреді. ICCR-де жұмыс істейтін адамдардың басым көпшілігі (85%) әйелдер болуы тегін емес. Рэйчелдің әйелдер проблемасына қолдау білдіруі компания жүргізетін дәрі-дәрмек зерттеулерінен, сондай-ақ оның әйелдер денсаулығы мен зерттеу мәселелері жөніндегі ұлттық комитеттердегі еңбегінен көрінеді. ICCR шеңберінде ол жұмыс орнындағы балабақша, кішкентай балалары бар аналарға ыңғайлы жұмыс кестесін және штаттан тыс қызметкерлерді толықтай медициналық сақтандырумен қамтитын жеңілдік пакетін жасады. Өзге компаниялар шешім қабылдау процесіне әйелдерді көбірек тарту жолдарын қарастырып жатқанда, бұл ұйымның барлық деңгейіндегі көшбасшылық позициясында әйелдер бар еді.

Рэйчел ICCR-ге аса тиімді басшы болғанмен, компанияның табысқа жетуі оның көшбасшылығына әсерін тигізетін бірқатар өзгеріске алып келді.

ICCR-дің қарқынды дамуы Рэйчелден ел ішіндегі түрлі сапарға уақыт арнауын талап етті. Тым көп саяхаттың кесірінен Рэйчел өзін компанияның күнделікті жұмысынан алыстап кеткендей сезінді. Ол өзін, құдды, компанияны жұмыс істетіп тұрған күшті бақылаудан шығарып алғандай сезіне бастады. Мысалы, бұған дейін апта сайын жетекшілермен оларға дем беретіндей әңгіме-дүкен құрып жүрген болса, енді жылына небәрі екі ресми презентация ғана ұйымдастырады. Рэйчел сондай-ақ компания қызметкерлерінен алшақтап бара жатқанына да алаңдайды. Таяуда өткен директорлар жиналысында ол енді көпшіліктің мұны атымен атамайтынына, ал кейбіреулердің мүлде танымайтынына наразылық білдірді.

Мұнымен қоса, ICCR-дің алға ілгерілеуі жоспарлау мен шешім қабылдау міндеттерінің көбімен бөлім басшыларының айналысуын талап еткен еді. Бұл әсіресе стратегиялық жоспарлау саласында Рэйчелге қиынға соқты. Ол ұйым жұмысын бөлім басшылары компанияның қандай болуы және немен айналысуы керектігі туралы Рэйчелдің ойындағы модельге қайшы келетін бағытқа бұра бастағанын түсінді. Рэйчел бұл компанияны құрарда «шынайы ғылым мен экономикалық тұрғыда тиімді клиникалық сынақтардың мықты үйлесімі болады» деген идеяны негізге алған-ды және ол осынау модельден айнығысы жоқ. Ал директорлар болса, орталықтың көбіне зерттеу мен жаңа дәрі-дәрмекті әзірлеуге арналған кәдуілгі фармацевтикалық компания секілді болғанын қалайды.

Сұрақтар:

1. Рэйчелдің басшылығындағы нақты қандай жағдай оның трансформациялық көшбасшылықты ұстанатынын анық білдіреді?
2. ICCR-дің дамуы Рэйчелдің көшбасшылығына қалай әсер етті?
3. Компанияның ұлғаюы нәтижесінде Рэйчел бетпе-бет ұшырасқан проблемаларды ескерсек, ол өзін ICCR-дегі трансформациялық көшбасшыға қайта айналуы үшін не істеуі керек?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Трансформациялық көшбасшылықты бағалаудың ең көп қолданылатын құралы – көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасы (MLQ). Осы сауалнаманың бастапқы нұсқаларын Басс (1985) жасаған болатын. Осы кезде ол өзінің, сондай-ақ әріптестерінің Оңтүстік Африкадағы 70 жоғары буын басшысы арасында жүргізген сұхбаттарын негізге алды. Зерттеу барысында сол басшылардан олардың назарын үлкенірек мақсаттарға аударған, күштірек мотивтерге ынталандырған немесе өзгелердің мүддесін өзінікінен бұрын қоюға шабыттандырған көшбасшыларды еске түсіру сұралды. Содан соң әлгі басшылардан жаңағы көшбасшылардың қалай әрекет еткенін, яғни өзгерістер туғызу үшін не істегенін сипаттап беру талап етілді. Осы сипаттамалардың, сондай-ақ бірқатар кіші және аға буын басшысымен жүргізілген сұхбаттардың нәтижесінде Басс көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасын жасайтын сұрақтарды дайындады. Бұл сұрақтар ізбасарлардың көшбасшы мінез-құлқына көзқарасын Көшбасшылық моделінің толық спектріндегі әрбір фактор бойынша бағалайды (8.2-сызба).

Антонакис, Аволио және Сивасубраманиам (2003) 3000-нан аса респондент қатысқан бизнес үлгіні пайдала отырып аталған сауалнаманың психометриялық сипаттарын бағалады, әрі сауалнаманың дұрыстығын растайтын бірқатар дәлел тапты. Олар көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасы (5X формасы) Көшбасшылық моделінің толық спектріндегі тоғыз факторды айқын ерекшелеп беретінін анықтады. Сол сияқты, Хинкин мен Шрайсхайм (2008) көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасындағы транзакциялық және көшбасшылыққа жатпайтын факторлардың эмпирикалық сипатын зерттеп, сауалнаманы сенімдірек әрі шындыққа жанасымдырақ нәтижелерге қол жеткізуде пайдаланудың бірнеше жолын тапты. Көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасы алғаш рет әзірленгеннен бастап бірнеше мәрте түзетілді және өзінің сенімділігі мен негізділігін арттыру үшін әлі де жетілдіріліп келеді.

Трансформациялық көшбасшылықтың тиімділік секілді көрсеткіштермен қалай байланысатынын болжау үшін көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасы пайдаланылған бірқатар зерттеуге жасалған қысқаша талдауға сүйене отыра, Брайман (1992), Басс пен Аволио (1994) сауалнамадағы харизма мен мотивация факторларының оң нәтижемен байланысу ықтималдығы ең жоғары екенін тұжырымдады. Жекелеген мүддені ескеру, интеллектуалдық ынталандыру және шартты сыйақы – одан кейінгі орындағы ең маңызды факторлар. Ерекшеліктер бойынша басқару өзінің пассив формасында – белгілі бір деңгейде оң нәтижелермен, ал актив формасында теріс нәтижелермен байланысты болғаны анықталды. Жалпы алғанда, *laissez-faire* көшбасшылық ұйымдағы тиімділік және разылық секілді нәтижелермен кері пропорционал болғаны белгілі болды.

Бұл бөлімде сіз трансформациялық, транзакциялық және бейтранзакциялық көшбасшылық жайындағы өз түсінігіңіз бен көзқарасыңызды зерттеуіңіз үшін көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасынан (5X қысқа формасы) мысалдар келтіреміз. Сауалнама сіздің өзіңіздің стиліңіз бен жалпы трансформациялық көшбасшылықтың күрделілігі жөнінде толыққанды түсінік береді.

Көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасының (MLQ) 5X қысқа формасынан келтірілген мысалдар

Бұл сұрақтар көшбасшылық стилін бағалау үшін пайдаланылатын элементтердің мысалын ұсынады. Сауалнама өзіңді бағалауға арналған формада да, респондентке арналған формада да берілген. Өзіңді бағалауға арналған форма көшбасшылық мінез-құлыққа деген өзіндік көзқарасты бағалайды. Респондентке арналған форма көшбасшылықты бағалауға пайдаланылады. Төменде келтірілген көшбасшылық стильдері жайында ойлана келе, сіз өзіңіздің көшбасшылығыңыз жайындағы өз түсінігіңіздің қандай екенін анықтай аласыз.

Түсіндірмесі: 0= Мүлде 1= Ара-тұра 2= Кейде 3= Жиі 4= Үнемі емес, бірақ жиі

Трансформациялық көшбасшылық стильдері

Идеалдандырылған ықпал (белгілері):	Мен топтың игілігі үшін өз мүддемнен бас тартамын.	0	1	2	3	4
Идеалдандырылған ықпал (мінез-құлық):	Мен шешімдердің моральдық және этикалық салдары жайында ойланамын.	0	1	2	3	4
Шабыттандыратын мотивация:	Мен болашақ жайында оптимистік көңіл күймен айтамын.	0	1	2	3	4
Интеллектуалдық ынталандыру:	Мен басты тұжырымдардың орынды екеніне көз жеткізу үшін бірнеше мәрте ой елегінен өткіземін.	0	1	2	3	4
Жекелеген мүддені ескеру:	Мен өзге адамның күшті тұсын дамытуға көмек беремін.	0	1	2	3	4

Транзакциялық көшбасшылық стильдері

Шартты сыйақы:	Мақсатқа жеткен кезде мен ізбасарымның қолынан не келетінін, не күтуге болатынын анық айтамын.	0	1	2	3	4
Ерекшеліктер бойынша басқару (Актив форма):	Мен барлық қателікті қадағалап отырамын.	0	1	2	3	4

Пассив/Жабық көшбасшылық стильдері

Ерекшеліктер бойынша басқару (Пассив форма):	Мен әрекет етерден бұрын әлдененің жоспардағыдай орындалмағанын күтемін.	0	1	2	3	4
Laissez-faire:	Мен шешім қабылдаудан қашқақтаймын.	0	1	2	3	4

ДЕРЕККӨЗ: Reproduced by special permission of the publisher, MIND GARDEN, Inc., www.mindgarden.com from the Multifactor Leadership Questionnaire by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Copyright © 1995, 2000, 2004 by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio. Further reproduction is prohibited without the publisher's written consent.

ҚОРЫТЫНДЫ

Көшбасшылықтың жан-жақты ұстанымдарының бірі саналатын трансформациялық көшбасшылық – кейбір басшылардың ізбасарларды ұлы істерді орындауға шабыттандыра білу процесіне қатысты. Бұл ұстаным көшбасшылардың ізбасарлар қажеттіліктері мен мотивтерін түсініп, соған бейімделе алуына мән береді. Трансформациялық көшбасшыларды еліктеуге тұрарлық үлгі болатындай, ұйымның айқын концепциясын жасап, оны қалыптастыра алатын, ізбасарлардың жоғарырақ стандарттарға жетуіне мүмкіндік беретін, өзгелерді өзіне сендіретіндей әрекет ететін және ұйым өміріне мән-мағына беретін реформаторлар деуге болады.

Трансформациялық көшбасшылық Бернс (1978) пен Басстың (1985) еңбектерінен бастау алады. Беннис пен Нанустың (1985, 2007), Кузес пен Познердің (2002, 2017) зерттеу жұмыстарында да трансформациялық көшбасшылық көрініс тапқан.

Трансформациялық көшбасшылықты көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасы (MLQ) арқылы бағалауға болады. Ол көшбасшының мінез-құлқын жеті сала бойынша қарастырады: идеалдандырылған ықпал, шабыттандыратын мотивация, интеллектуалдық ынталандыру, жекелеген мүддені ескеру, шартты сыйақы, ерекшеліктер бойынша басқару және *laissez-faire*. Жекелеген мүддені ескеру мен мотивация факторлары бойынша жоғары ұпайлар – күшті трансформациялық көшбасшылықтың белгілері.

Трансформациялық ұстанымның бірқатар оң тұсы бар. Мәселен, бұл – зерттеушілер тарапынан ерекше қызығушық туындатқан танымал модель; интуициялық жағынан өте тартымды; көшбасшылық процесіндегі ізбасарлардың мән-маңызына назар аударады; дәстүрлі транзакциялық модельдің аясынан шығып, көшбасшылықтың шеңберіне ізбасарлардың дамуын да енгізеді; сондай-ақ ол мораль мен құндылықтарға баса көңіл бөледі.

Трансформациялық көшбасшылықтың бірнеше осал қыры да жоқ емес. Мысалы, аталмыш тәсілде тұжырымдамалық айқындық аз; ол бірнеше зерттеуде сынға алынған көпфакторлы көшбасшылық сауалнамасына негізделген; ол «трансформациялық көшбасшылық тұлғалық ерекшелік тәрізді қасиетке ие» деген идеяны меңзейтін құрылымды құрады; кейде ол элитаға тән және демократияға қарсы болып көрінеді; «қаһармандық көшбасшылыққа» қатысты соқыр сенім оған өз кесірін тигізеді; сондай-ақ оны көшбасшылар теріс мақсатта пайдалануы ықтимал. Осал тұстарына қарамастан, трансформациялық көшбасшылық маңызды әрі кең қолданылатын ұстаным болып саналады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Andersen, J.A. (2015). Barking up the wrong tree: On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 765–777.
- Anderson, H.J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., pp. 256–288). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
- Arthur, C.A., & Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 38–53.
- Avolio, B.J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Avolio, B.J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276–308). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bailey, J., & Axelrod, R. H. (2001). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. *The Leadership Quarterly*, 12, 113–127. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Bass, B.M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990a). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990b). Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire for research*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B.M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: The strategies for taking charge* (2nd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171.
- Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44–66.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: SAGE.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(12), 2943–2984.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.
- Conger, J.A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K. (2016). The motivation for transformational leadership scale. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158–180.

- Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413–425.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, 501–513.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 335–343.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations* (6th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K.W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10–25). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657.
- Lowe, K.B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425.

- Mason, C., Griffin, M., & Parker, S. (2014). Transformational leadership development: Connecting psychological and behavioral change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 174–194.
- Mohammed, Y. G., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292.
- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 605–621.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121–133.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet. New York, NY: Psychology Press.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31–52.
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121–131.
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. New York, NY: Routledge.
- Tracey, J.B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220–236.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (T. Parsons, trans.). New York, NY: Free Press.

- Yammarino, F.J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3), 379–382.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261.
- Yukl, G.A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J.J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22, 801–817.

Шынайы көшбасшылық

СИПАТТАМАСЫ

Шынайы көшбасшылық – көшбасшылықты зерттеудің беріректе пайда болған салаларының бірі. Ол басшылықтың ешқандай жасандылықсыз әрі табиғи болуына мән береді. Ұстанымның атауы-ақ айтып тұрғандай, шынайы көшбасшылық жетекшілер және олардың жүргізетін басшылықтың шынайылығы хақында. Осы кітапта талқылаған бірқатар теориядан айырмашылығы шынайы көшбасшылық түсінігі әлі де қалыптасу үстінде. Сондықтан аталған ұғымды қарастырарда абай болған абзал: бұл теория жайында жаңа зерттеулер жарияланған сайын ол өзгеруі мүмкін.

Соңғы уақытта қоғамда болып жатқан төңкерістер шынайы көшбасшылыққа деген үлкен сұранысқа дем берді. 11 қыркүйек күнгі жойқын шабуыл, WorldCom және Enron секілді компаниялардағы корпоративтік кикілжіңдер, жалған ақпарат, сондай-ақ президент сайлауларында шетелдік ықпалдан сескену – осының бәрі қорқыныш пен белгісіздік туғызды. Айналада болып жатқан оқиғалардың кесірінен көпшілік үрей мен қауіп сезінуде. Сондықтан олар сенім білдіре алатын шынайы көшбасшылық пен адал әрі мейірімді басшыны іздейді. Адамның сенімді көшбасшылыққа деген сұранысы арқасында шынайы көшбасшылық жайындағы зерттеуді өзекті әрі көңіл бөлуге тұрарлық деп айтуға болады.

Шынайы көшбасшылық қоғамның ғана емес, зерттеушілердің де қызығушылығын оятқан еді: бұл тақырып бұрынырақ трансформациялық көшбасшылық зерттеулерінде аз-маз кездесіп қалатын, алайда ешқашан толыққанды тұжырымдалмады (Bass, 1990; Bass & Steidlmeier, 1999; Burns, 1978; Howell & Avolio, 1993). Бұған қоса, практиктер шынайы көшбасшылықтың дәлелсіз ұстанымын әзірледі. Оларды әлі де нақтылап, тексеру керек дейтініміз сондықтан. Шынайы көшбасшылықты тереңірек зерттеу үшін ғалымдар оның параметрлерін анықтап, оны анығырақ тұжырымдауды мақсат етіп қойды. Бұл талпыныс бүгінге дейін жалғасып келеді.

Шынайы көшбасшылықтың анықтамасы

Бір қарағанда, шынайы көшбасшылықтың анықтамасын даярлау оңай тәрізді. Ал шын мәнінде ол – сипатталуы қиын күрделі процесс. Көшбасшылық жөнінде зерттеу жүргізіп жүрген ғалымдар арасында осы ұғымның бірауыздан қабылданған бірыңғай анықтамасы жоқ. Есесіне әрқайсысы әртүрлі көзқарас тұрғысынан жазылып, саналуан мақсатқа негізделген анықтамалар жетерлік (Chan, 2005).

Сондай көзқарастардың бірі – тұлғашылық көзқарас. Ол көшбасшы мен оның дүниетанымында болып жатқан жағдайға баса назар аударады. Оған көшбасшының өзін-өзі тануы, өзін-өзі басқаруы және өзін-өзі бағалауы жатады. Тұлғашылық ұстанымға берген анықтамасында Шамир мен Эйлам (2005) шынайы көшбасшылардың ешқандай жасандылықсыз басшылық жүргізіп, топты сенімділікпен басқаратынын және бірегей тұлға екенін айтты. Мұндай көзқарас көшбасшының өмірлік тәжірибесі мен оның шынайы көшбасшылықты дамытудағы маңызды элемент ретінде осы тәжірибеге қаншалықты мән-мағына беретініне терең үңіледі.

Шынайы көшбасшылыққа енді біреулер тұлғааралық процесс ретінде анықтама береді. Бұл көзқарас шынайы көшбасшылықты көшбасшы мен ізбасар бірге құрған қарым-қатынасқа негізделген (реляциялық) басшылық ретінде қарастырады (Eagly, 2005). Яғни ол жетекшінің күш-жігерінен ғана емес, сондай-ақ ізбасарлардың реакциясынан да туындайды. Шынайылық көшбасшы мен ізбасар арасындағы әрекеттестіктен пайда болады. Ол – екі-жақты процесс, өйткені көшбасшы – ізбасарға, ал ізбасар көшбасшыға ықпал етеді.

Бұдан бөлек, шынайы көшбасшылықтың анықтамасы даму көзқарасы тұрғысынан да қарастырылуы мүмкін. Бұған мысалды Аволио мен оның әріптестерінің еңбектерінен табуға болады (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005b; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Алдағы бөлімде талқыланатын ұстанымға негізделетін бұл көзқарас шынайы көшбасшылықты орныққан тұлғалық қасиет ретінде емес, басшының бойында қалыптастыруға болатын құбылыс ретінде қарастырады. Шынайы көшбасшылық адам бойында өмір бойы қалыптасады және ол ауыр науқас немесе жаңа мансап сияқты айтулы оқиға негізінде пайда болуы ықтимал.

Даму көзқарасына қарай отырып, Валумбва мен оның әріптестері (2008) шынайы көшбасшылықты көшбасшының позитивті психологиялық қасиеттері мен мықты этикасынан пайда болатын және соған негізделген мінез-құлық моделі ретінде тұжырымдады. Олардың айтуынша, шынайы көшбасшылық мынадай төрт түрлі, бірақ өзара байланысты компоненттен құралады: өзін-өзі тану, ішкі моральдық көзқарас, жан-жақты пайымдау және қарым-

қатынастағы ашықтық (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Шынайы көшбасшылар өмір бойы осы төрт түрлі мінез-құлықты үйреніп, дамытады.

Шынайы көшбасшылық ұстанымы

Шынайы көшбасшылық жайындағы тұжырымдамаларды екі салаға бөлуге болады: (1) өмірдегі шынайы мысалдардан, сондай-ақ оқыту және дамыту бағдарламаларына арналған әдебиеттерден алынған практикалық ұстаным; және (2) әлеуметтік ғылым саласындағы зерттеулердің нәтижелеріне негізделген теориялық көзқарас. Екі ұстаным да шынайы көшбасшылықтың күрделі процесі жөнінде қызықты түсініктер ұсынады.

Практикалық тәсіл

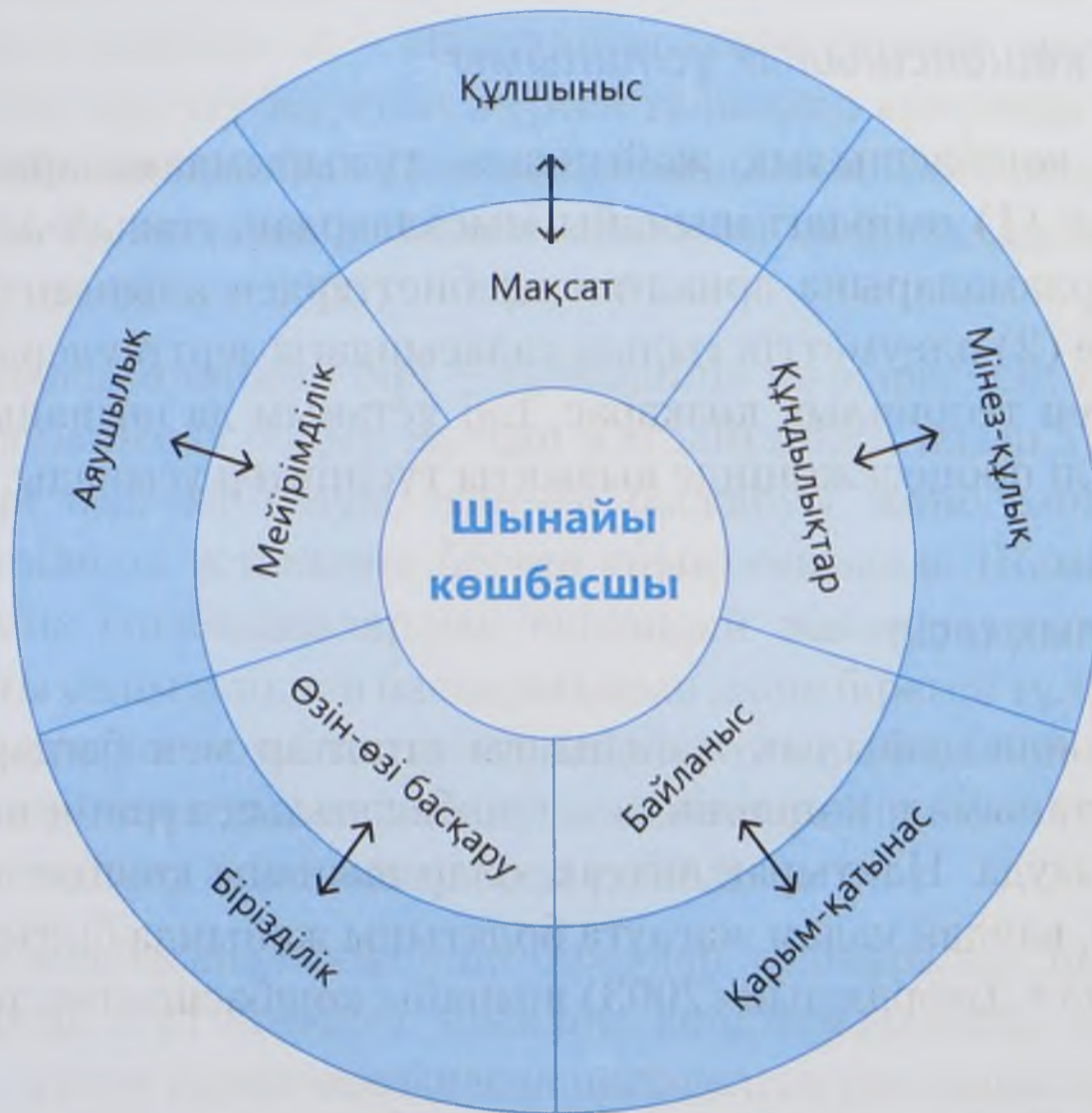
Шынайы көшбасшылық жайындағы кітаптар мен бағдарламалар бүгінде кеңінен танымал; көпшілік осы көшбасшылық түрінің негізіне қызығушылық туғызуда. Нақтырақ айтсақ, олар шынайы көшбасшы болу үшін істеу керектігі, қандай қадам жасауға болатыны жайында білгісі келеді. Осы бөлімде біз Билл Джордждың (2003) шынайы көшбасшылық тәсілін талқылаймыз.

Билл Джордждың (2003) шынайы көшбасшылық тәсілі. Джордж дамытқан шынайы көшбасшылық тәсілі (2003; George & Sims, 2007) нағыз басшылардың сипатына назар салады. Джордж шынайы көшбасшылықтың маңызды қасиеттерін, сондай-ақ адам шынайы көшбасшы болғысы келсе, сол қасиеттерді қалай дамыта алатыны туралы практика жүзінде сипаттады.

Өзінің корпоративтік жетекші ретіндегі тәжірибесі мен 125 табысты көшбасшымен жүргізген сұхбатына сүйене отырып, Джордж шынайы көшбасшының шын жүректен өзгелерге қызмет көрсеткісі келетін ниеті барын, өзін жақсы білетінін және басты құндылықтарын басшылыққа ала отырып еркін басқаратынын мәлімдеді. Нақтырақ айтқанда, шынайы көшбасшы бес негізгі сипатқа ие: (1) өз мақсатын өте жақсы біледі; (2) нені істеудің дұрыс екені жайлы қалыптасқан құндылықтары бар; (3) өзгелермен сенімге негізделген қарым-қатынас орнатады; (4) өзін-өзі басқара алатынын көрсетіп, құндылықтарына сай әрекет етеді және (5) басқалардың мүшкіл ахуалын сезіп, жанашырлықпен қарай алады (9.1-сызба; George, 2003).

9.1-сызбада шынайы көшбасшылықтың Джордж анықтаған бес өлшемі – мақсат, құндылықтар, байланыс, өзін-өзі басқару және мейірімділік көрініс тапқан. Сонымен қатар бұл суретте соған байланысты басқа да сипаттар – құлшыныс, мінез-құлық, қарым-қатынас, бірізділік және аяушылық бейнеленген, шынайы көшбасшы болуы үшін адам осы қасиетін дамытуы керек.

9.1-сызба. Шынайы көшбасшылық сипаттары



ДЕРЕККӨЗ: From *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* by Bill George. Copyright 2003 by John Wiley & Sons, Inc. Reproduced with permission.

Өз сұхбаттарында Джордж шынайы көшбасшының өте *мақсатшыл* екенін анықтады. Олар не істеп, не тындырып жүргенін және қай бағытқа қарай бет алып бара жатқанын біледі. Өз мақсатынан хабардар болумен қатар, сол мақсатқа жету жолында шынайы көшбасшыда шабыт пен ішкі мотивация жетерлік. Ол – өз ісіне терең қызығушылық танытатын әрі оған шынымен-ақ берілген адам.

Өз мақсатына құлшыныспен қол созған нағыз көшбасшының мысалы ретінде ісік ауруын жеңген Терри Фоксты айтуға болады. Қатерлі дерт анықталғаннан кейін оның оң аяғы тізесінен жоғары амбутацияланды. Терри қатерлі ісікті зерттеу жобалары жайында тереңірек біліп, соған қаржы жинау үшін өзіне лайықталған аяқ протезін киіп алып, Атлант мұхитынан Тынық мұхитына дейін, Канаданы кесіп өтуге әрекет жасады. Мәреге жетпей қаза тапқанына қарамастан, оның батылдығы мен құлшынысы миллиондаған адамға әсер етті. Ол қатерлі ісікті зерттеу жобалары жөнінде хабардар болу жағын жетілдіріп, соған қаржы жинау мұратына да қол жеткізді. Қазір Терри Фокс қоры ұлғайып келеді. Қор бүгінге дейін қатерлі ісік туралы зерттеу жо-

баларына 750 миллион Канада долларынан аса қаржы жинады (www.terryfox.org). 9.1-сызбада берілген өлшем мен сипаттама арасынан Терри Фокс өзінің жетекшілігі шеңберінде мақсат пен құлшынысты айқын көрсетті.

Нағыз көшбасшы өзінің құндылықтарын түсініп, өзгелермен қарым-қатынас жасаған кезде сол *құндылықтарға сүйеніп* әрекет етеді. Басқаша айтқанда, Джордждың тұжырымы бойынша, шынайы көшбасшы өз басымдығын біледі. Мұндай басшының бойында өзінің кім екені, не істеп жүргені және нені істеу керектігі жайында айқын түсінік болады. Қиын ситуацияларда сынға түскен кездерінде шынайы көшбасшы өз құндылықтарынан бас тартпайды. Керісінше, әлгі ситуацияларды өз қасиетін нығайтуға пайдаланады.

Мықты құндылыққа ие көшбасшының мысалы – Нобель сыйлығының лауреаты Нельсон Мандела. Табиғатында Мандела адамгершілігі мол өнегелі адам болатын. Оңтүстік Африкадағы апартеидке қарсы күресе отырып, ол әділет пен теңдікке ұмтылысынан танған жоқ. Түрмеге тоғытылып, кейін оған өз көзқарасынан бас тартуына айырбас ретінде бостандыққа шығуды ұсынғанда, ол ұстанымын өзгертпей, түрмеде қалуды жөн көрді. Нельсон Мандела жүрек түбінде өзінің кім екенін жақсы білді. Ол өз құндылықтарын білді және сонысы көшбасшылығында көрініс тапты.

Джордж тәсіліндегі шынайы көшбасшылықтың үшінші сипаты – *тығыз қарым-қатынастар*. Нағыз жетекші өзін ашық ұстап, өзгелермен *қарым-қатынас* құра біледі. Ол өз хикаясымен бөлісіп, өзгелердің де басынан өткенін тыңдайды. Екіжақты ашықтықтың арқасында көшбасшы мен ізбасар өзара сенім мен жақындық сезімін нығайтады.

Джордждың тұжырымдауынша, бүгінде көпшілік көшбасшының қолжетімді және оның бұлармен ашық болғанын қалайды. Жұртшылық белгілі бір деңгейде өз жетекшісінен басшылық рөлі шекарасын сәл жұмсартып, ашық болуын сұрайды. Олар көшбасшымен сенімге негізделген қарым-қатынас құрғысы келеді. Оның қарымтасы ретінде жұртшылық көшбасшыға айнымастық танытып, адал болуға әзір.

Біз 7-тарауда талқылағанымыздай (Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы теориясы), ықпалды Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасы жоғары сапалы коммуникация арқылы сипатталады. Онда көшбасшы мен ізбасар өзара сенім, құрмет және бір-бірі алдындағы парыздың жоғары деңгейін көрсетеді. Бұл екеуі өзара тиімді жолмен байланысатыны соншалықты – олар Көшбасшы–ізбасар стереотиптік қарым-қатынасының аясынан шығып кетеді. Мұндай жағдай көшбасшы мен мүше қарым-қатынасының нығаюына, түсіністіктің артуына, әрі өнімділіктің өсіміне алып келеді.

Өзін-өзі басқару – шынайы көшбасшылықтың тағы бір өлшемі, сонымен бірге көшбасшының мақсат-мұратына жетуіне көмек беретін қасиет. Ол көш-

басшылардың зейіні мен табандылығын арттырады. Көшбасшы кемелдіктің мақсаты мен стандарттарын айқындағанда, өзін-өзі басқару қасиеті соған жетуге және әрбір адамды жауапты етіп ұстауға көмектеседі. Сонымен қатар өзін-өзі басқару шынайы көшбасшыға жұмысты өз құндылықтарына сай етіп орындауға жетерлік күш-жігер береді.

Ұзақ қашықтыққа жүгіретін желаяқ тәрізді, өзін-өзі жақсы басқаратын шынайы көшбасшы мақсат-мұратынан ауытқымайды. Ол ішкі даусына құлақ түріп, тіпті қиын кездердің өзінде өзін алға жылжуға мәжбүрлей алады. Күрделі жағдайда өзін-өзі басқару шынайы басшыға салқынқанды, жайбарақат күйде қалып, *біріді* әрекет етуге жол ашады. Тәртіппен жүретін жетекшінің іс-әрекетін алдын ала болжауға болатындықтан, өзгелер де одан не күтуге болатынын біледі және онымен арада қарым-қатынас орнатуды оңайырақ санайды. Көшбасшы өзін-өзі басқарып, бір бағытты мықтап ұстанғанында, бұл өзге адамға қауіпсіздік сезімін сыйлайды.

Бұдан бөлек, Джордждың тәсілі *аяушылық* пен *мейірімділікті* нағыз көшбасшылықтың маңызды аспектілері деп есептейді. Аяушылық дегеніміз – өзгенің мүшкіл жағдайына сезімталдық таныту, өзгелерге ашық болу және көмектесуге әзірлік таныту. Джордждың (2003, р. 40) тұжырымынша, басшы аяушылық сезімін шыңдаған сайын, нағыз көшбасшы болуды үйрене түседі. Ол өзгелердің өмір жолымен танысу, қоғамға қызмет көрсету жобаларымен айналысу, өзге нәсілдік немесе этникалық топтармен араласу немесе қалыптасушы елдерге саяхаттау арқылы аяушылық сезімін дамыта алады (George, 2003). Бұл іс-әрекеттер көшбасшының өзгелердің мәдениетіне, шығу тегіне және өмір сүру жағдайына сезімталдығын арттырады.

Қысқаша айтқанда, Джордждың шынайы көшбасшылық тәсілі шынайы көшбасшының бес негізгі ерекшелігіне екпін түсіреді. Тұтастай алғанда, бұл ерекшеліктер адамның шынайы көшбасшылық жүргізуі үшін не істеу керектігі туралы практикалық түсінікті қалыптастырады. Шынайы көшбасшылық – әрбір адамның өмір жолы арқылы қалыптасатын және анықталатын өмір бойғы даму процесі.

Теориялық тәсіл

Шынайы көшбасшылықтың теориясы әлі де даму сатысында болғанына қарамастан, ол әлеуметтік ғылымдарға арналған әдебиеттерде кездеседі (қараңыз: Kumar, 2014; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015; Peus, Wescher, Streicher, Braun, & Frey, 2012). Бұл бөлімде біз шынайы көшбасшылықтың негізгі компоненттерін анықтап, олардың өзара қалай байланысты екенін сипаттаймыз.

Теориялық тәсілдің пайда болу тарихы. Жұртшылықтың «шынайылыққа» қызығушылығы үнемі өзекті болғанымен, шынайы көшбасшылық

жайындағы зерттеулер жуық арада ғана пайда бола бастады. Лютанс пен Аволио (2003) осы тақырыптағы алғашқы мақалалардың бірін жариялады. Онда шынайы көшбасшылықтың дамуына және позитивті ұйымдық білімге назар аударылды. Шынайы көшбасшылық туралы бастапқы зерттеу еңбегі Небраска университетіндегі көшбасшылық саммитінің ұйымдастырылуына алып келді. Бұл саммитті Гэллап көшбасшылық институты ұйымдастырды және ол шынайы көшбасшылықтың сипаты мен оның дамуына арналды. Саммиттің қорытындысы бойынша жарияланымдардың екі жиынтығы пайда болды: (1) 2005 жылғы жазда жарияланған *The Leadership Quarterly* журналының арнайы шығарылымы және (2) 2005 жылы *Leadership and Management* журналында жарияланған «Шынайы көшбасшылық теориясы мен процесі: пайда болу тарихы, ықпалы және дамуы» атты монографиялар.

Шынайы көшбасшылыққа деген қызығушылық 11 қыркүйек күнгі оқиғадан кейін арта түсті. Бұл кезде АҚШ-ты үлкен әлеуметтік күйзеліс пен тұрақсыздық жайлаған еді. 11 қыркүйектегі лаңкестік, кең таралған корпоративтік жемқорлық және тұрақсыз экономика – мұның бәрі адамның бойында көшбасшылық жайында сенімсіздік пен қорқыныш туғызды. Этикадан жұрдай әрі тиімсіз көшбасшылықтың кеңінен таралуы ортақ игілікке қызмет ететін әлдеқайда адами және құрылымдық көшбасшылықтың қажеттігін көрсетті (Fry & Whittington, 2005; Luthans & Avolio, 2003).

Бұған қоса, зерттеушілер Басс (1990) және Басс пен Штейдлмайердің (1999) еңбектерін шынайы трансформациялық көшбасшылықтың мағынасына қатысты кеңейту керек екенін ұқты. Шынайы көшбасшылықтың мағынасын қолданысқа енгізу, сондай-ақ оны түсіндіретін теориялық негізді құру қажет болатын. Шынайы көшбасшылықтың теориясын ойлап табу үшін зерттеушілер көшбасшылық, позитивті ұйымдық білім және этика секілді салаларға сүйенді (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Gardner et al., 2005b).

Теорияны әзірлеудегі зерттеушілер бетпе-бет келген басты қиындық – оның құрылымын анықтау мен сипаттарын табуда еді. Осы тараудың басында талқылағанымыздай, шынайы көшбасшылық әртүрлі жолмен анықталады. Ал әр анықтамасы процестің әртүрлі аспектісін басты назарға алады. Осы тарауда біз Валумбва мен оның әріптестері (2008) ұсынған анықтаманы қарастырмақпыз.

Олар шынайы көшбасшылықты өзін-өзі тереңірек тануға, ішкі моральдық көзқарас қалыптастыруға, ақпаратты жан-жақты қорытуға және көшбасшының ізбасармен жұмыс істеудегі ашықтығына жол ашу үшін өзін-өзі дамытуға мүмкіндік бере отырып, позитивті психологиялық қабілет пен позитивті этикалық жай-күйді негізге алатын әрі насихаттайтын көшбасшылық мінез-құлық моделі ретінде қарастырды (р. 94).

Бұл анықтама күрделі болғанмен, қазіргі таңдағы ғалымдардың шынайы көшбасшылық пен оның қалай жұмыс істейтіні хақындағы түсінігін дәл береді.

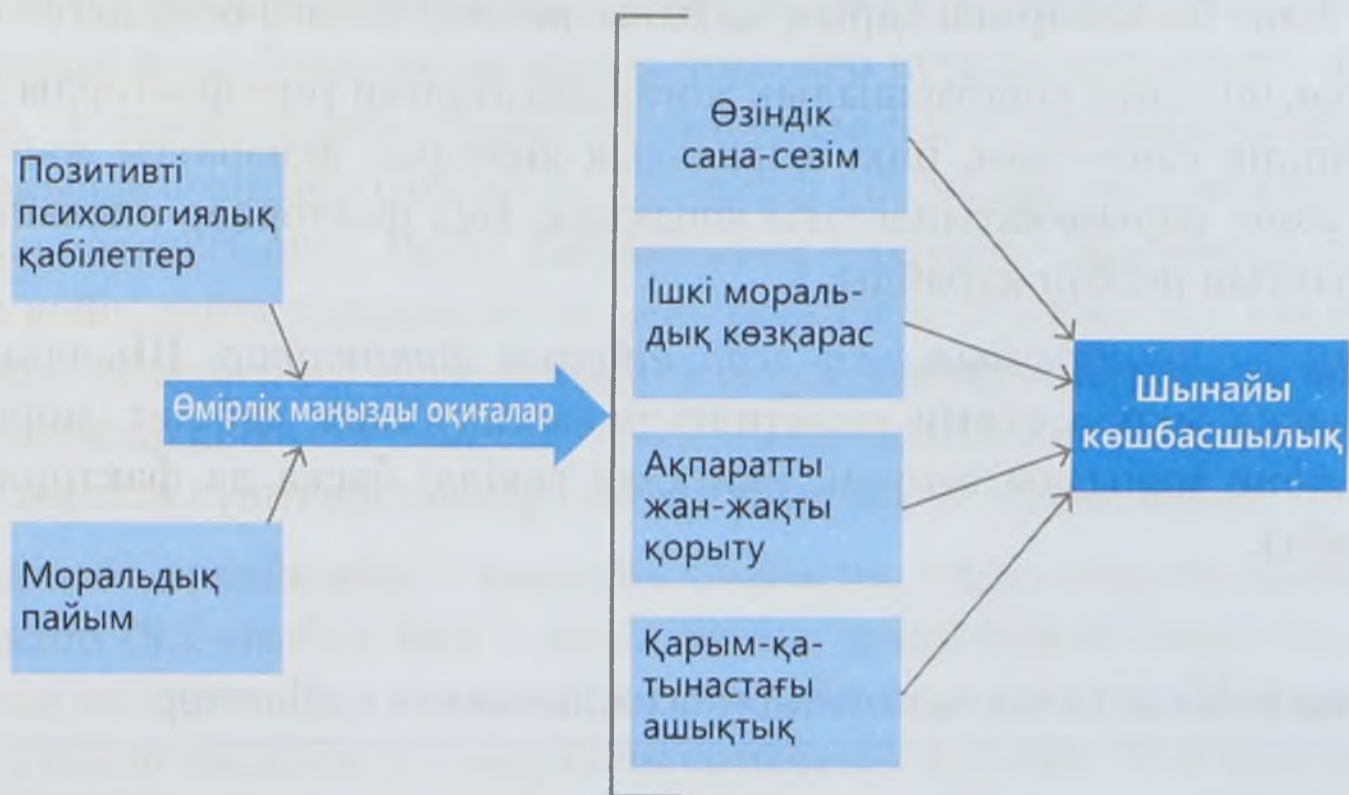
Ғылыми әдебиетте шынайы көшбасшылық процесін бейнелейтін сан алуан модельдер жасап шығарылды. Гарднер мен оның әріптестері (2005b) шынайы көшбасшылықты көшбасшы мен ізбасардың өзіндік сана-сезімі мен өзін-өзі басқару қабілетін дамыту процестері айналасына шоғырландыратын модельді әзірледі. Илиес, Моргесон және Нарганг (2005) шынайылықтың көшбасшы мен ізбасарлар бақыты мен әл-ауқатына ықпалын талқылайтын көпқұрамды модельді құрастырды. Ал Лютанс пен Аволио (2003) болса шынайы көшбасшылықты даму процесі ретінде түсіндіретін модельді жасады. Бұл тарауда біз шынайы көшбасшылықтың басты құрамдас бөліктеріне үнілетін ғылыми әдебиеттерден алынған шынайы көшбасшылықтың негізгі моделін түсіндіреміз. Біздің талқылауымыз шынайы көшбасшылықты процесс ретінде қарастырады.

Шынайы көшбасшылықтың құрамдас бөліктері. Шынайы көшбасшылық жайындағы біздің түсінігімізді тереңдету мақсатында Валумбва мен оның әріптестері (2008) шынайы көшбасшылықтың қандай құрамдас бөліктерден тұратынын анықтау және осы құрылымның дұрыс өлшемін құрастыру үшін әдебиеттерге жан-жақты шолу жасап, сол саладағы мамандар тобымен сұхбат жүргізді. Олардың зерттеулері мынадай төрт құрамдас бөлікті анықтады: өзіндік сана-сезім, ішкі моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтық (9.2-сызба). Жинақтала келе, бұл төрт компонент шынайы көшбасшылық теориясының негізін құрайды.

Өзіндік *сана-сезім* көшбасшының жеке пайымын көрсетеді. Бұл – мақсат емес, процесс; сол процесс барысында адам атаулы өзін, оның ішінде күшті және осал тұстары мен өзгелерге тигізер ықпалын түсінеді. Өзіндік сана-сезім өзіңнің құндылықтарың, бірегейлігің, эмоцияң, мотивтерің және мақсатың жөніндегі пайымдаулардан тұрады және ең соңында өзіңнің кім екеніңді түсінесің. Бұған қоса, оған өз сезіміңнің ау-жайын біліп, оған сену де жатады (Kernis, 2003). Көшбасшы өзін-өзі танып, өзінің кім екенін және нені қолдайтынын түсінген кезде шешімі мен әрекеттеріне сенімді болады (Gardner et al., 2005b). Бір адамдар өзіндік сана-сезімі мықты басшыны шынайырақ көшбасшы ретінде көреді. Жуырда жүргізілген зерттеуде өзін-өзі тану мен өзіндік бірізділік ізбасардың көшбасшыға разылығына, ұйымға адалдығына және команданың өнімділігіне оң ықпал ететінін дәлелденді (Peus et al., 2012; Leroy et al., 2015).

Ішкі моральдық көзқарас дегеніміз – адам өз мінез-құлқын басқару үшін сыртқы қысымның (мысалы, топ немесе қоғам тарапынан) билеуіне жол бермей, өзінің ішкі моральдық стандарттары мен құндылықтарын пайдалануы. Бұл – өзін-өзі басқару процесі. Бұлай дейтініміз адам басқалардың

9.2-сызба. Шынайы көшбасшылық



ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Authentic Leadership Development», by F. Luthans and B.J. Avolio, in K.S. Cameron, J.E. Dutton, and R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258), 2003, San Francisco, CA: Berrett-Koehler; and «'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development», by W.L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, and F.O. Walumbwa, 2005, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 343–372.

оған ықпал етуіне мүмкіндік беретін деңгейді бақылайды. Енді біреулер ішкі моральдық көзқарасы қалыптасқан басшыны шынайы көшбасшы деп қабылдайды. Себебі олардың іс-әрекеттері оның сенімі және моралімен сәйкес келеді.

Ақпаратты жан-жақты қорыту да өзін-өзі басқарушылық болмыс-бітімге жатады. Атауынан анық көрініп тұрмаса да, ол адамның ақпаратты объективті түрде талдау және шешім қабылдар алдында өзгелердің пікірін тыңдау қабілетінен хабар береді. Бұл сондай-ақ белгілі бір мәселелерде фаворитизмге жол бермей, бейтарап қалу деген сөз. Ақпаратты жан-жақты қорыту әрекет жасамас бұрын сізбен келіспейтін адамдардың пікірін сұрауды және олардың көзқарасын толықтай қарастыруды қамтиды. Мұндай көшбасшы шынайы көшбасшы болып көрінеді. Себебі олар өз көзқарасын анық білдіреді, сондай-ақ өзгелердің ой-пікірін қарастыруда да объективтілік танытады.

Қарым-қатынастағы ашықтық деп өзіндік «менді» өзгелерге таныстырғанда ашық әрі шыншыл болуды айтады. Ол өзін-өзі басқару болып саналады, өйткені адам мұндайда өзгелермен ашықтығын бақылай алады. Адам өзінің басты сезімін, мотивтерін және бейімділігін өзгелермен белгіленген тәртіпте бөліскенде, қарым-қатынаста ашықтық орнайды (Kernis, 2003).

Оған өзгелерге өзінің жақсы жағын да, нашар қырын да көрсететін адамдар жатады. Қысқаша айтқанда, қарым-қатынастағы ашықтық дегеніміз – ашық араласу және басқалармен қарым-қатынас кезінде табиғи болу деген сөз.

Негізі, шынайы көшбасшылық жоғарыда аталған төрт факторды да қамтиды: өзіндік сана-сезім, ішкі моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтық. Бұл факторлар шынайы көшбасшылықтың негізін құрайды.

Шынайы көшбасшылыққа әсер ететін факторлар. Шынайы көшбасшылыққа ықпал ететін позитивті психологиялық қабілет, моральдық пайым және маңызды өмірлік оқиғалар секілді басқа да факторлар бар (9.2-сызба).

9.1-кесте. Осыған қатысты позитивті психологиялық қабілеттер

- | | |
|--------------|--------------|
| • Сенімділік | • Оптимизм |
| • Үміт | • Табандылық |

ДЕРЕККӨЗ: From «Authentic Leadership Development», by F. Luthans and B. J. Avolio, in K.S. Cameron, J.E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258), 2003, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Шынайы көшбасшылыққа әсер ететін төрт негізгі *позитивті психологиялық қабілет* – сенімділік, үміт, оптимизм, табандылық позитивті психология және позитивті ұйымдық мінез-құлық салаларынан алынған болатын (9.1-сызба; Luthans & Avolio, 2003). Жағымды сипаттар көшбасшының алдыңғы бөлімде талқыланған шынайы көшбасшылық компоненттерін дамыту қабілетін туындатады немесе арттырады. Бұл сипаттардың әрқайсысы тұлғалық қасиетке де, күйге де ұқсас болмысқа ие. Тұлғалық қасиетке ұқсас дейтін себебіміз – ол адамның өмірі барысында байқалып келген салыстырмалы түрде бекіп-орныққан тұлғалық аспектісін (мысалы, экстраверсия) сипаттауы мүмкін; ал күйге ұқсас дейтініміз – оқу немесе тәлімгерліктің көмегімен адам өз сипаттарын дамыта немесе өзгерте алады.

Сенімділік дегеніміз – өзіндік тиімділікке ие болу, яғни адам белгілі бір міндетті сәтті орындауға қабілетті деген сенім. Өзіне-өзі сенімді көшбасшы табысқа жетуге әлдеқайда ынталы, кедергі ұшырасқанда табанды, сондай-ақ қиындықтарға әзір келеді (Bandura, 1997; Luthans & Avolio, 2003). *Үміт* – ерік-жігер мен мақсатты жоспарлауға негізделген жағымды мотивациялық күй

(Luthans & Avolio, 2003). Жүрегінде *үміт* оты бар шынайы көшбасшы мақсатқа қалай қол жеткізуді біледі; оның үміті ізбасарларды сенім артуға және мақсатқа сенуге шабыттандырады. *Оптимизм* ситуацияны позитивті тұрғыдан көрудің және болашақтан жақсы нәрселер күтудің когнитивті процесіне жатады. Оптимист көшбасшы өзінің қабілеті мен қол жеткізе алатын нәтижелері жайында позитивті бағалайды. Ол өмірді тапшылық емес, молшылық тұрғысынан көреді (Covey, 1990). *Табандылық* дегеніміз – жағымсыз ситуациялардан кейін қайта қалыпқа келіп, оған бейімделе алу қабілеті. Ол қиындық пен бейнетке позитивті түрде бейімделе білуді қамтиды. Күрделі шақтарда табанды адамдар қиын ситуациядан кейін тез қалыпқа келіп, соның нәтижесінде өзін әлдеқайда күшті әрі тапқыр сезінеді (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Моральдық пайымдау – шынайы көшбасшылыққа әсер ете алатын тағы бір фактор (9.2-сызба). Бұл – ненің дұрыс, ненің бұрыс, сондай-ақ жақсы не жаман екені жөнінде этикалық шешім қабылдау қабілеті. Моральдық пайымдау қабілетін дамыту – өмір бойы созылатын процесс. Жоғары деңгейдегі моральдық пайымдау шынайы көшбасшының жеке ерекшеліктер аясынан шығатын, адамдарды ортақ мақсатқа бағыттайтын шешімдерді қабылдауына мүмкіндік береді. Ол көшбасшының менмен болмай, топтың, ұйымның немесе қоғамдастықтың игілігіне қызмет ететіндей пайым жасауына жол ашады. Сонымен қатар шынайы көшбасшы моральдық пайымдау қабілетін әділетті насихаттап, қоғамға пайдалы нәтижеге қол жеткізуге пайдалана алады. Моральдық пайымдаудың қалай дамитыны жөніндегі кеңейтілген талқылауды 13-тараудан оқуға болады.

Маңызды өмірлік оқиғалар – адамдардың өмірін, тиісінше, сонымен қатар адамның шынайы көшбасшы ретіндегі дамуын да қалыптастыратын басты жайттар (9.2-сызба). Ол күтпеген қызметтік жоғарылау, балалы болу немесе маңызды кітапты оқу секілді жағымды уақиға болуы мүмкін; бәлкім, қатерлі ісік диагнозының қойылуы, жыл соңында теріс бағалану немесе жақын адамның қазасы сияқты жағымсыз жайт болуы ықтимал. Маңызды өмірлік уақиғалар өзгерістің катализаторы ретінде әрекет етеді. Шамир мен Эйлам (2005) шынайы көшбасшылық айтарлықтай деңгейде адамның өз өмірлік тәжірибесі жайындағы түсінігіне байланысты екенін айтады. Басшылар өмір жолы туралы әңгімелегенде, өз-өзін жақсырақ танып, өзінің жауапкершілігін тереңірек түсінеді. Өзінің өмірлік тәжірибесін түсіну арқылы жетекші шынайырақ бола түседі.

Өмірлік маңызды уақиғалар адамның өсуіне де жағдай жасап, мықты көшбасшыға айналуына көмектеседі (Luthans & Avolio, 2003). Мәселен, Говард Шульц (Starbucks компаниясының негізін салушы әрі атқарушы директоры) өзінің балалық шағы жайында былай деп әңгімелейді: жеткізу қызметінде жүргізуші болған әкесі жұмыс кезінде құлап, жарақат алады. Оған медициналық сақтандыру төлемі де, жұмысшы өтемақысы да берілме-

ген. Әкесі тап болған қиындықтың кесірінен туындаған проблеманы көрген Шульц кейін Starbucks компаниясын құрғанда, аптасына небәрі 20 сағат қана жұмыс істеген қызметкерлерін жан-жақты медициналық сақтандырумен қамтамасыз еткен. Шульцтің көшбасшылық стиліне оның балалық шақта бастан өткерген уақиғасы әсер етті (Howard Schultz, 2008).

Шынайы көшбасшылық теориясы одан әрі дамыған сайын осы процеске ықпал ететін өзге де факторларды анықтауға болады. Алайда қазіргі таңда позитивті психологиялық қабілет, моральдық пайымдау қабілеті және маңызды өмірлік уақиғалар адамның шынайы көшбасшы бола білуіне әсерін тигізетін факторлар ретінде анықталды.

ШЫНАЙЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТУРАЛЫ

Бұл тарауда біз шынайы көшбасшылықты практикалық және теориялық көзқарас тұрғысынан қарастырдық. Екі көзқарас та шынайы көшбасшылықты көшбасшының бойында өмір бойы дамитын процесс ретінде сипаттайды; алайда бұл екеуі де шынайы көшбасшылықтың қалай жұмыс істейтіні жайында әртүрлі сипаттама ұсынады.

Практикалық тәсіл шынайы болу мен шынайы көшбасшылықты дамыту жолдары бойынша нұсқаулықтар береді. Мәселен, Джордж ұсынған тәсіл шынайы көшбасшыға айналу үшін көшбасшы дамытуға тиіс бес сипатқа назар салады. Нақтырақ айтсақ, Джордж (2003) көшбасшының, негізінен, *мақсаткер, құндылықтарға көңіл бөлетін, басқалармен тығыз байланыста, өзін-өзі тәртіпке шақыратын әрі жанашыр болуын* насихаттайды. Шынайы көшбасшылықтың негізгі мәні осы аталған бес қасиетті паш ететін басшыға айналуында жатыр.

Ал теориялық тәсілге келсек, ол қарапайым нұсқаулықтар берудің орнына шынайы көшбасшылықтың не екенін және оның немен сипатталатынын тұжырымдайды. Осы тұрғыдан қарағанда, шынайы көшбасшылық жап-жақсы жұмыс істейді, өйткені жетекші *өзіндік сана-сезімін, ішкі моральдық көзқарасын, ақпаратты жан-жақты қорыту қабілетін және қарым-қатынастағы ашықтығын* көрсетеді. Ол осындай сипаттарды өмір бойы дамытады, оған маңызды өмірлік уақиғалар жиі ықпал етеді. Бұған қоса, әдебиеттерде жазылғандай, позитивті психологиялық сипаттар мен моральдық пайым шынайы көшбасшыға айтарлықтай әсерін тигізеді.

Шынайы көшбасшылық – көшбасшыны ізбасарларының көзінде сенім артуға тұрарлық және көңілге қонымды әрекеттер жасайтын басшы ретінде танытуға көмектесетін қасиеттерді дамытуға екпін түсіретін күрделі процесс. Көшбасшының міндеті – осы қасиеттерді дамытып, оны ортақ игілік үшін қолдануды үйрену.

Осы тарау бойы біз шынайы көшбасшылықтың *көшбасшы* бойында дамуын қарастырдық. Таяуда жүргізілген зерттеулер шынайы көшбасшылықтың ізбасарларға *ықпалы* мен ізбасарлардың шынайы көшбасшылықтың дамуына тигізер әсеріне арналды. Сюй, Чжао, Ли және Лин (2017), сондай-ақ Семедо, Коэло және Рибейро (2016) шынайы көшбасшылықтың жұмыста табысқа жеткен ізбасарларға тура пропорционал екенін анықтап қана қоймай, қызметкерлердің шығармашылығы мен шынайы көшбасшылық арасындағы позитивті байланыс барын мәлімдеді. Рего, Соуза, Маркез, Пина және Кунья (2014) креативтілікке қатысты осыған ұқсас қорытындыға келді, сондай-ақ шынайы көшбасшылық пен қызметкерлердің үміті арасындағы оң байланысты тапты. Стандер, де Бир және Стандер (2015) еңбегінде шынайы көшбасшылықтың – айтарлықтай деңгейде оптимизм мен сенімге, ал әлгі қасиеттердің тікелей жұмыстағы белсенділікке алып келерін тұжырымдады.

Сонымен қатар Ван, Суй, Лютанс, Ван және Ву (2014) шынайы көшбасшылықтың көшбасшы өнімділігіне ықпалын тікелей зерттеп, олардың өзара тура пропорционал екенін мәлімдеді. Азанза, Мориано, Молеро және Леви Мангин (2015) шынайы көшбасшылық пен жұмысқа белсенділік арасындағы оң байланыс жөніндегі нәтижені одан әрі кеңейтіп, оған қызметкерлердің разылығы мен жұмыста тұрақтау ниетін де қосты; ал Кумар (2014) болса шынайы көшбасшылықтың ізбасарлардың өз ұйымдарына деген психологиялық жауапкершілігіне тигізер ықпалын зерттеді.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Шынайы көшбасшылық әлі дамудың бастапқы сатыларында болғанымен, оның бірнеше күшті тұсы бар. Біріншіден, ол қоғамдағы сенімді көшбасшылыққа деген айқын қажеттілікті қанағаттандырады. Соңғы жиырма жылда мемлекеттік және жеке сектордағы сәтсіз көшбасшылық фактілері жұртшылықтың сенімін азайтты. Шынайы көшбасшылық осы олқылықтың орнын толтырып, мына белгісіз әлемде жақсы әрі сенімді көшбасшыны қажетсініп жүрген жұртшылықтың көкейіндегі сұрақтарға жауап тауып береді. Көшбасшының шынайы болуы ізбасарлардың ойында олардың кім екені және қалай әрекет ететіні жайындағы толық картинаны қалыптастырады. Бұл жайт олардың көшбасшы туралы түсініктерін, сондай-ақ олардың сол көшбасшылыққа бағына аларын не алмасын анықтап береді.

Екіншіден, шынайы көшбасшылық шынайы көшбасшы болғысы келетін адамға бірқатар нұсқаулық ұсынады. Практикалық тәсіл де, теориялық тәсіл де шынайы көшбасшыға айналу үшін не істеу керектігін айқын түрде атап өтеді. Әлеуметтік ғылымдарға арналған әдебиеттерде шынайы көшбасшы болу үшін өзіндік сана-сезімге, ішкі моральдық көзқарасқа, ақпаратты жан-жақты қорыту қабілетіне және қарым-қатынастағы ашықтыққа ие болудың

маңызды екені баса айтылады. Жинақтала келе, бұл тәсілдер шынайы көшбасшы болудың тәсілін ұсынады.

Үшіншіден, трансформациялық және қызмет көрсету ретіндегі көшбасшылық секілді, шынайы көшбасшылықтың да айқын моральдық өлшемі бар. Практикалық тәсілдің де, теориялық тәсілдің де астарында «шынайылық көшбасшының ізбасар мен қоғам үшін «дұрыс» әрі «жақсы» істерді жүзеге асыруын талап етеді» деген идея жатыр. Шынайы көшбасшы өз құндылықтарын түсінеді, ізбасарлардың қажеттіліктерін өзінікінен жоғары қояды, сондай-ақ көбірек ортақ игілік туғызу мақсатында ізбасарлардың мүддесін үйлестіру үшін жұмыс істейді. Стеффенс, Молс, Хаслам және Окимото (2016) көшбасшылардың қоғам игілігін көздегенінде, ізбасарлардың шабыттана түсіп, ал көшбасшының шынайылығы артатынын мәлімдеді.

Шынайы көшбасшылық тұжырымына сәйкес, нағыз құндылықтар мен мінез-құлық түрлері көшбасшының бойында уақыт өте келе дамиды. Шынайы көшбасшылық кейбір адамдардың ғана бойында болатын сипат емес: кез келген адам оны дамытып, шынайырақ болуды үйрене алады. Мәселен, көшбасшы сана-сезімін жоғарылатып, ашығырақ болуды немесе жақынырақ қарым-қатынас орнатып, өзгелердің мүддесіне жиі құлақ түруді үйренуі мүмкін. Сондай-ақ жетекші өзінің моральдық пайымдау қабілетін де жетілдіре алады. Сонымен қатар Лютанс пен Аволио (2003) көшбасшының сенімділік, үміт, оптимизм және табандылық секілді позитивті психологиялық қабілеттерді дамытуды үйрене және соны позитивті ұйымдық жай-күй қалыптастыруда пайдалана алатынын тұжырымдады. Олардың айтуынша, басшының өмір жолында шынайы көшбасшыға айналуының көптеген амалы бар.

Бұдан бөлек, шынайы көшбасшылық сауалнамасы (ALQ) арқылы оны бағалауға болады. Бұл – шынайы көшбасшылықтың төрт факторын бағалайтын, 16 тармақтан тұратын, тексерілген, теорияға негізделген құрал (Avolio et al., 2009; Walumbwa et al., 2008). Шынайы көшбасшылық теориясын жетілдіруде зерттеулер көбейген сайын, осы құрылымның теорияға негізделген, әрі болашақтағы зерттеулерде шынайы көшбасшылықты бағалау үшін пайдалануға болатын бекітілген құралының бар болуы өте маңызды.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Шынайы көшбасшылық әлі де қалыптасу кезеңінде, әрі бұл теория жайындағы бірқатар мәселе күні бүгінге дейін шешімін тапқан жоқ. Біріншіден, Джордждың практикалық тәсілінде ұсынылатын тұжырымдар мен идеялар толыққанды негізделмеген. Практикалық тәсіл қызықты әрі шынайы көшбасшылық жөніндегі түсінікпен қамтамасыз етсе де, ол ауқымды эмпирикалық негізге сүйенбейді. Сондай-ақ оның дұрыстығы да тексерілген жоқ. Ғылыми тұрғыдан негіздеулер болмағандықтан, бұл практикалық тәсілдегі

идеяларды шынайы көшбасшылық процесінің түсіндірмесі ретінде қарастыруда аса мұқият болған жөн.

Екіншіден, шынайы көшбасшылықтың моральдық компоненті толыққанды түсіндірілмеген. Шынайы көшбасшылық теориясы «көшбасшыларды әділет және қоғамдастық секілді жоғары деңгейдегі құндылықтар ынталандырады» деп тұжырымдағанмен, аталған құндылықтардың шынайы көшбасшылыққа ықпал ету үшін қалай жұмыс істейтіні анық емес. Мәселен, көшбасшы құндылықтарының оның өзіндік сана-сезіміне қандай қатысы бар немесе моральдық құндылықтар өзге де шынайы көшбасшылық компоненттеріне ықпал ететін жол немесе негізгі процесс қандай? Шынайы көшбасшылық теориясы дәл қазіргі формасында бұл сұрақтарға мардымды жауап бермейді.

Үшіншіден, зерттеушілер позитивті психологиялық қабілеттерді шынайы көшбасшылық компоненттері ретінде кіргізу керек пе, жоқ па деген мәселені қарастырып жатыр. Әлеуметтік ғылымдарда позитивті адами потенциал мен адам тіршілігінің ең жақсы жағдайын зерттеуге қызығушылық бар болғанмен (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003), позитивті психологиялық қабілеттерді шынайы көшбасшылықтың ажырамас бөлігі ретінде қосудың қиындығын зерттеушілер анықтап түсіндірмеді. Бұған қоса, кейбір ғалымдардың айтуынша, позитивті көшбасшылық қабілеттерді шынайы көшбасшылыққа кіріктіру осы теорияның құрылымын тым кеңейтіп, оны бағалауды қиындатып жібереді (Cooper et al., 2005). Шынайы көшбасшылық туралы зерттеулердің осынау даму сатысында шынайы көшбасшылық теориясындағы позитивті психологиялық қабілеттердің рөлін тағы да айқындай түсу қажет.

Мұнымен қоса, миллениал ұрпақты шынайы көшбасшы тиімді басқара ала ма, жоқ па, соны анықтау үшін жаңа зерттеулер жүргізген жөн. Бұл толқынның индивидуализмін, жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікке бейімдігін, сондай-ақ сыртқы сыйақыға жүйелі басымдық беруін Андерсон, Баур, Гриффит және Бакли (2017) шынайы көшбасшылық моделін пайдалана отырып, ізбасар ретінде миллениалдарға тиімді көшбасшылық жасауда ықтимал кедергі ретінде қарастырды.

Сонымен қатар шынайы көшбасшылықтың позитивті ұйымдық нәтижелерге қалай алып келері түсініксіз. Бұл жаңадан зерттеліп жатқан сала екенін ескерсек, нәтижелер жайында мәліметтердің аз болуы таңғаларлық емес. Ұйымдық нәтижелер туралы зерттеулер жүргізіле бастады (қараңыз: Azanza et al., 2015; Gatling, Kang, & Kim, 2016; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Semedo et al., 2016; Xu et al., 2017), алайда теорияның құндылығын негіздеу үшін қосымша мағлұматтар керек. Шынайы көшбасшылық сырттай қарағанда интуициялық тұрғыда тартымды көрінгенмен, бұл тәсіл тиімді ме, қандай ситуацияларда тиімді және ол өнімді нәтижеге алып келе ме деген сұрақтардың әлі жауабы жоқ. Кейбір ситуацияларда шынайылық, керісінше,

тиімсіз болуы мүмкін. Сондықтан зерттеу барысында да ұйымдық мақсат-мұратқа қол жеткізу үшін шынайы көшбасшылық жеткілікті ме, жоқ па екені айқын емес. Мәселен, ұқыпсыз әрі техникалық білігі аз шынайы көшбасшы тиімді жұмыс жүргізе ала ма? Шынайылық жақсы көшбасшылық үшін маңызды әрі құнды, алайда шынайылықтың ықпалды көшбасшылыққа қандай қатысы бары белгісіз. Шынайы көшбасшылықтың ұйымдық нәтижемен қалай байланысатынын зерттеу үшін, сөзсіз, жаңа зерттеулер жүргізілуге тиіс.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Шынайы көшбасшылық теориясы әлі де даму сатысында болғандықтан, адамның шынайы көшбасшылық болмыс-бітімді дамыту немесе жетілдіру үшін пайдалана алатын стратегиялары жайында аз ғана зерттеу жүргізілген. Практикалық тәсілде нақтылы бір нұсқаулықтар берілгенмен, аталған нұсқаулықтардың немесе стратегиялардың, шынымен де, шынайы көшбасшылық мінез-құлықты арттыра алатынын негіздейтін зерттеулер санаулы ғана.

Интервенциялық зерттеулердің аздығына қарамастан, шынайы көшбасшылық жайындағы әдебиеттерде ұйымдық немесе практикалық ситуацияларда қолданысқа жарамды жалпы тақырыптар бар. Шынайы көшбасшылықтың барлық тұжырымына ортақ бір тақырып – «адамда шынайы көшбасшы болуды үйренетін қабілет бар» деген идея. Лютанс пен Аволио (2003) шынайы көшбасшылық туралы бастапқы еңбегінде шынайы көшбасшылықты дамытудың моделін әзірледі. Мұны өмір бойы үйрену процесі ретінде тұжырымдай келе, олар шынайы көшбасшылықты уақыт барысында дами түсетін процесс деген пікірді алға тартты. Демек, бұл адам ресурстары бөліміндегілер басшылық позицияларға ауысқан қызметкерлердің бойында шынайы көшбасшылық мінез-құлқын қалыптастыруға үлес қоса алады деген сөз.

Ұйымдарда қолдануға жарамды тағы бір тақырып – нағыз көшбасшылардың «дұрыс» істі жасауға тырысуды, өзіне және өзгелерге қатысты шыншыл болуды, сондай-ақ ортақ игілік үшін жұмыс істеуді басты мақсат етіп қоюы. Шынайы көшбасшылық ұйымға жағымды ықпал етуі мүмкін. Мәселен, Чианси, Анна, Робертс және Цакумис (2014) шынайы көшбасшылықтың ізбасарлар мораліне әсерін зерттеді. MBA бағдарламасының 118 студентінен алынған жауаптарға сүйене отырып, авторлар шынайы көшбасшы ізбасарлардың азғыруға еріп, этикаға жат таңдау жасауына айтарлықтай кедергі келтіретінін анықтады. Шынайы көшбасшылық ізбасарларды моральдық тұрғыдан шыңдайтын маңызды ситуациялық фактор тәрізді. Чианси мен оның әріптестерінің тұжырымы бойынша, ұйымдық этикалық мінез-құлқын арттыру үшін ұйымдық көшбасшылықта шынайы көшбасшылықтың төрт компонентін (яғни өзіндік сана-сезім, ішкі

моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтық) дамыту керек.

Тағы бір айта кетерлігі шынайы көшбасшылық маңызды өмірлік уақиғалар негізінде қалыптасып, өзгеріске ұшырайды; мұндай уақиғалар шынайылықты дамыта түсетін триггер ретінде әрекет етеді. Әлгі уақиғаларға сезімталдық танытып, оларды дамуға арналған трамплин ретінде пайдалану шынайы көшбасшы болуға мүдделілік танытатын көптеген адам үшін өзекті болуы мүмкін.

КЕЙС-СТАДИ

Алдағы бөлімде шынайы көшбасшылық жүргізетін адам жайында үш кейс-стади (9.1, 9.2 және 9.3) ұсынылған. Бірінші кейс «Әйелдің артықшылығы: әйелдердің көшбасшылық жолы» (1990) атты кітаптың авторы Салли Хельгесен туралы әңгіме қозғайды. Екінші кейс Грег Мортенсон мен оның Пәкістан мен Ауғанстандағы мектептердің ашылуына және сондағы бейбітшілікке үлес қосу миссиясы оны өтірік айтты және қаржылық алаяқтыққа қатысы бар деп айыптағаннан кейін қалай сынға ұшырағаны туралы. Соңғы кейс АҚШ-тың бұрынғы бірінші ханымы Бетти Форд пен оның кеуде ісігі және химиялық тәуелділіктен емдеу жөніндегі ақпараттандыру саласындағы еңбегіне қатысты. Әрқайсысының соңында шынайы көшбасшылық теориясының идеяларын пайдалана отырып, кейске талдау жасауға көмектесетін сұрақтар берілген.

9.1-КЕЙС

Мен шынымен көшбасшымын ба?

Салли Хельгесен Миннесота штатының солтүстік-батысындағы Сент-Клауд деген шағын қалашықта дүниеге келген. Оның анасы бастапқыда үй шаруасындағы әйел болып, кейіннен ағылшын тілінің мұғалімі атанды, ал әкесі колледж профессоры ретінде шешендік өнерден сабақ берді. Жергілікті мемлекеттік колледжде ағылшын тілі және салыстырмалы дінтану мамандығы бойынша білім алған соң, Салли қос қанатын қомдап, «Тиффани үйіндегі таңғы ас» классикалық фильміне еліткен күйі Нью-Йоркке қоныс аударады.

Салли бастапқыда – жарнама саласындағы копирайтер, кейін сол кездегі ықпалды *Village Voice* газетінде шолушының көмекшісі ретінде жұмыс тапты. Ол *Harper's*, *Glamour*, *Vogue*, *Fortune* және *Inside Sports* секілді журналдарға мақала жазып тұрды. Сондай-ақ ол қайтадан студент

атанып, Хантер колледжінде классикадан ғылыми дәреже алады және қалалық аспирантура орталығында салыстырмалы дінтану саласында докторлық диссертацияны қорғауға дайындық аясында тілдік курсты аяқтайды. Салли өзін колледж профессоры ретінде қарастырды, сонымен қоса, фрилансерлік жұмыспен де сүйсіне айналысты. Ол өзіндегі күшті дихотомияны сезетін: оның бір бөлігі момын ғалым болса, екінші бөлігі арманшыл қыз еді. Өзі осы қарсылыққа алаңдап, оны қалай шешемін деп дал болды. Жазушы болуды таңдау, яғни өзін жазушымын деп жариялау оған қорқынышты, дауға қалдыратын әрі алаяқ қадам болып көрінді.

Бірде ол Нью-Йорктің тар көшесімен жаңбыр астында серуендеп келе жатып, жанында қорқыныштан жұрдай қара мысықтың жүгіріп келе жатқанын көреді. Ол бұған «Тиффани үйіндегі таңғы ас» фильміндегі Холли Голайтлидің мысығын еске түсірді; мысық кинодағы Холлидің арманшыл темпераменті мен тексіздігінің символы болатын. Бұл оның жазушы ретіндегі «уақытша» мансабы ұсынған еркіндік пен тәуелсіздік мұның темпераментімен қаншалықты күшті үйлесетінін түсіндіретін ой салды. Салли әлгі мысыққа өзінің жазушы екенін айтты, ол бұрын ешқашан бұл сөзді аузына алмаған еді. Артынша өзінің толық жұмыс күнін жазушылыққа, тым болмағанда, уақытша арнауды жөн көрді. Ол Техас штатының Форт-Уэрт қаласындағы кісі өлімі жайында атышулы істі хабарлау мүмкіндігі туғанда, оны құр жіберген жоқ.

Жұртшылыққа әлгі іс хақында құлақтандыру барысында Саллидің Техас мәдениетіне қызығушылығы оянып, тәуелсіз мұнай өндірушілердің өңірді қалыптастыру кезіндегі рөлі туралы кітап жазуды шешті. Бұл көп уақыт пен қаржыны талап етті: Салли бір жылға жуық достарымен бірге Техастың шеткі аймақтарын аралап, өз көлігінің жүксалғышында түнеп жүрді. Ол жалғызсырап, әжептәуір қиналды, толқыды, алайда Салли бұл жобаны аяғына дейін жеткізуге бел буды. «Спекулянттар» (Wildcatters; 1981) кітабы жарыққа шыққанда, аса танымал бола қойған жоқ. Бірақ Салли оны жазып бітірген соң бойындағы сенімділік пен жанкештіліктің соншалықты артқанын сезді. Бұл өзінің мейлі жақсы, мейлі жаман болсын, жазушы екеніне сенімділігін күшейтті.

Салли Нью-Йоркке оралды да, мақала жазуды жалғастырып, жаңа бір кітап жөнінде ойлана бастады. Сондай-ақ ол «Fortune 500» тізіміне кіретін компания бас директорының спичрайтері міндетіне кірісті. Ол өз жұмысын сүйетін, әсіресе өзін кеңсенің толыққанды бір мүшесі санамаса да, ондағы саясатты сырттай бақылап отыруды жақсы көретін. Салли өз рөлін мәдениетті бақылайтын «сырт көз» ретінде қарастырды. Ол кейде өзін кеңсе жайындағы пьесаның актрисасы секілді сезінетін, бірақ бұлайша бөлектену оны алаяқ емес, кәсіби маман сезінуге мүмкіндік беретін.

Спичрайтер ретінде Салли өзі жұмыс істейтін компаниядағы қызметкерлер арасында сауалнама жүргізуге көп уақытын арнайтын. Бұл

оған ерлер мен әйелдердің өз жұмысына әртүрлі жолмен қарайтынын түсінуге жол ашты. Ол сондай-ақ әйелдердің өз жұмысы барысындағы көптеген машығы мен көзқарасы ұйымдағы өзгерістерге барған сайын көбірек сәйкес келетінін және соның нәтижесінде әйелдердің белгілі бір артықшылықтарға ие болатынын ұғынды. Мұнымен қоса, Салли әйелдердің бірегей көзқарасы бас директорлар немесе ұйымдағы өзге де көшбасшылар тарапынан көбіне-көп еленбей қалатынын байқады. Олар әйелдердің ұсынысына көбірек құлақ салып, назар аударса, бұдан пайда табар еді.

Салли байқаған бұл жайттар оны тағы бір кітап жазуға шабыттандырды. 1988 жылы ол әйелдердің ұйымға қосар үлесі жөнінде кітап жазу үшін ірі баспамен келісімшартқа қол қойды. Сол уақытқа дейін қызметтегі әйелдер жайында жазылған кітаптардың барлығында дерлік олардың қалай өзгеруі және бейімделуі керектігіне көңіл бөлінетін. Әйелдерді негативке назар салуға ынталандыратын болса, өзгерістер дәуірінде жетекші ұйымдарға көмектесудің тарихи мүмкіндігін құр жіберіп алатынын Салли жақсы сезді. Уақыт осы үндеу үшін таптырмас кезең болды да, *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (1990) атты кітап көл-көсір табысқа кенелді: ол бестселлер туындылар арасында көш бастап, 20 жылдай уақыт бойы тұрақты түрде басылып тұрды. Кітаптың танымалдығы нәтижесінде Саллиді көпшілік алдында сөйлеуге жиі шақырып, одан ақыл-кеңес сұрай бастады. Сөйтіп, ол әлем елдерін аралап семинар өткізіп, әртүрлі клиенттермен жұмыс істеді.

Мұндай құрмет пен танымалдық Саллиді сәл сескендіретін. Ол өз кітабының құндылығын мойындағанымен, өзінің әйелдер мәселелері жөніндегі көптеген теориялық мәліметке ие әлеуметтанушы емес екенін білетін. Ол өзін сарапшыдан гөрі жазушы деп санады және Нью-Йоркте жүрген алғашқы жылдары бетпе-бет келген алаяқтық жөніндегі ой-толғанысы бұған енді басқаша формада қайта орала бастады. Ол шынымен де шынайы болды ма? Ол көшбасшылық пен соған қатысты жауапкершілікті өз мойнына алуға дайын ба? Қысқаша айтқанда, ол жұрт күткен көшбасшы бола аламын ба, жоқ па деп ойланды.

Саллидің осы сұрақтарға жауап беру үшін таңдаған жолы өзін жай ғана шынайы күйінде елестету еді. Ол ағымдағы мәселелерді сырттай бақылап отыратын тәжірибелі әрі тапқыр маман Салли Хельгесен болатын. Салли үшін көшбасшылыққа апарар жол сатылай процесте көрініс таппады. Саллидің көшбасшылығы оның өзін іздеу және өзіне тән шынайылығын қабылдау жолынан басталды. Осынау өзіндік сана-сезімінің арқасында ол ұйым тіршілігіндегі ағымдық құбылыстарға қырағы көзбен қарай алатын жазушы ретіндегі тәжірибесіне сеніммен көңіл бөле бастады.

Салли әлі де заманауи мәселелер бойынша халықаралық деңгейде мойындалған кеңесші әрі спикер. Бес кітапты жарыққа шығарды. Ол салыстырмалы дінтану саласы бойынша ғылыми дәрежесін алып, колледж

профессоры атанатынына әзірге сенімсіз, әйтсе де ол университетке оралып, 75 жасында классика саласында ғылыми дәрежесін алған 1950–1960 жылдардың ықпалды саяси жазушысы И.Ф. Стоунның еңбек жолын әрқашан есінде сақтайды.

Сұрақтар:

1. Өзіңді тану – шынайы көшбасшының қалыптасу жолындағы маңызды қадам. Өзіндік сана-сезім Салли Хельгесеннің көшбасшылық жолында қандай рөл атқарды?
2. Салли көшбасшылығының шынайылығын қалай сипаттар едіңіз?
3. Мысалдың соңында Салли Хельгесеннің көшбасшылық жауапкершілігін алғаны айтылады. Оның көшбасшылығы үшін не маңызды еді? Көшбасшылықтың жауапкершілігін арқалау көшбасшының шынайылығымен қалай байланысты болады? Әрбір көшбасшының мансап жолында көшбасшылық рөлді қабылдауға тиіс сәт туа ма?

9.2-КЕЙС

Басы дауға қалған көшбасшы

(Осы кітаптың алтыншы басылымында Грег Мортенсонның Орталық Азия институтын құруын баяндайтын және оның шынайы көшбасшылық қасиеттерін егжей-тегжейлі атап өтетін кейс-стади бар. Мортенсон туралы толығырақ ақпарат алу үшін www.sagepub.com/northouse сайтындағы кейс-стадиді оқи аласыздар).

2011 жылы Грег Мортенсон туралы естімеген адам санаулы ғана еді. Ол «Үш шыныаяқ шай» (*Three Cups of Tea*; 2006, Дэвид О. Релинмен бірігіп) және «Жер түбіндегі мектеп» (*Stones Into Schools*; 2009) атты екі бестселлер кітапқа арқау болған; екі туынды да травматологиялық бөлімнің бұрынғы мейіргері Ауғанстан мен Пәкістанның шеткі аймақтарына мектеп салып, қалай қаһарманға айналғаны жайындағы хикаяны баяндайды.

Оның тарихы еріксіз таңғалдырарлық: К2 шыңын бағындырам деп адасқан әрі аурудан қалжыраған Грегті Ауғанстанның шалғайындағы Корфе ауылының тұрғындары тауып алып, есін жинатады. Грег ауылға мектеп салып беруге уәде береді. Ол қаражат тартуды үйренемін, өзге елдің мәдениетін танып-білемін, 60 фут тереңдіктегі құздың үстіне көпір орнатамын дегенше үш жылдай уақыт өтеді. Ойы сәтті орындалған соң, ол коммерциялық емес ұйым болып саналатын Орталық Азия институтын (ОАИ) ашады. Бұл мекеменің «миссиясы – сауат ашу және білім беру

арқылы Орталық Азия халқының, әсіресе қыз балалардың мүмкіндігін кеңейту, білім арқылы бейбітшілікке үлес қосу, сондай-ақ осы әрекеттердің маңызын бүкіл әлемге жеткізу» болатын (Central Asia Institute, 2017). 2011 жылға дейін Орталық Азия институты Пәкістан мен Ауғанстанда 170-тен аса мектеп тұрғызды немесе қолдау көрсетті және 68 мыңнан аса студентті оқытуға көмектесті (Нақ, 2011).

Грегтің хикаясы тым мінсіз көрінетіні сонша – оны бастан-аяқ шындық ретінде қабылдау қиын. 2011 жылдың сәуірінде *60 Minutes* атты телевизиялық шоу ұжымы мен жазушы Джон Кракауэр (*Into Thin Air, 1997; Under the Banner of Heaven, 2003*) оның ақиқатқа жанаспайтынын айтты. Телешоу ұжымы Грегті «қаржыны орнымен жұмсамады және Орталық Азия институтынан шектен тыс пайда көрді» деп айыптады. Шоудың тілшісі ОАИ-дің шетелде салған мектептерін аралап шығып, алты мектепті таба алмағанын және өзгелері бос тұрғанын мәлімдеді. Шоуда Кракауэрмен сұхбат жүргізіліп, әңгіме барысында ол Грегтің «Үш шыны-аяқ шай» атты бестселлеріндегі оқиғалардың бір бөлігі ойдан шығарылғанын тұжырымдады. *60 Minutes* телешоуы автограф-сессия барысында Грегтен осыған қатысты пікірін айтуды сұрағанда, ол сөйлесуден бас тартты.

Телешоудағы сұхбаттан соң келесі күні Кракауэр «Үш шыны-аяқ өтірік» (*Three Cups of Deceit*) атты қысқа онлайн кітап жариялады. Онда автор Грегті «Үш шыны-аяқ шай» кітабындағы Корфе ауылында болған оқиғадан бастап көп жерінде жалған сөйлегенін айтты.

Грег пен Орталық Азия институты бұқаралық ақпарат құралдары мен қоғам тарапынан туған даудың ортасында қалды. «Қаржылық құқықбұзушылыққа жол берді» деген айып тағылған Грегтің хикаясын тереңірек зерттеуге Монтананың (ОАИ бас кеңсесі Боузманда орналасқан) бас прокуроры кірісті. Сондай-ақ Монтанадағы заң шығарушы органның екі мүшесі «Грег өз кітабын сату арқылы халықты 4 млн АҚШ долларына алдады» деп мәлімдей келе, оған қарсы 5 млн АҚШ долларына топтық арыз-шағым түсірді.

Грег жұртшылық көзінен ғайып болды. *60 Minutes* бағдарламасы эфирге шыққан күні ол ОАИ сайтында хат жариялады, онда ол өз кітаптарынан бас тартпайтынын және телевизиялық шоуудың «дәйексіз ақпарат пен жанама тұспалды пайдаланып, тек бір жылдың (2009) 990-қаржылық формасына етене сүйеніп және кітапта келтірілген, 18 жылға жуық уақыт бұрын болған санаулы жайтты негізге алу арқылы бұрмаланған көрініс туғызып отырғанын» айтты (Schabner & Dolak, 2011). Толық ақталмауына байланысты Грегты көбі сынға алды.

Алайда көп адам *60 Minutes* телешоуындағы әлгі видео жарияланғанға дейін 2 күн бұрын Грегке «жүрегінде саңылау және үлкен аневризма бар» деген диагноз қойылғанынан, сонымен бірге алдағы бірнеше ай

ішінде оған ашық жүрек отасы тағайындалғанынан хабарсыз еді. Бұл кезде ОАИ өзінің салық декларациялары мен жобаларының басты тізімін, сондай-ақ олардың статусын жариялап, өз ашықтығын дәлелдеу үшін жұмыс істеп жатты. Баяндамада 210 мектеп тізімделді, оның 17-сі ОАИ-дан толыққанды қолдау көріп отырған мектеп ретінде сипатталды. Қолдау қатарында мұғалімдердің жалақысы, керек-жарақ, кітаптар, жиһаз, сондай-ақ ОАИ мердігерлері тарапынан мониторинг бар еді (Flandro, 2011).

Бас прокурор тергеуін 2012 жылы аяқтап, Грегтің, сондай-ақ ОАИ директорлар кеңесінің аталған ұйымды дұрыс басқармағанын және Грегтің бұдан пайда көргенін тұжырымдады. Келісім аясында Грег өзінің жеке басшыларына жұмсаған 1 млн АҚШ долларын ОАИ-ға қайтаруға келісті. Бас прокурордың шешімі «Грег өз кітабында айтылғандардың бірқатар бөлігін ойдан шығарды» деген тұжырымды қарастырмады. Ол әлі күнге дейін ОАИ қызметкері болып саналса да, ұйымға қаржылық бақылау жүргізуге немесе оның директорлар кеңесінің құрамына кіруге рұқсат берілмеді (Flandro, 2012).

Қайшылықты пікірлерге және құқықбұзушылықтың анықталғанына қарамастан, ОАИ-дың басқарма мүшесі Эндрю Маркус қоғамның Грегпен оның ұйымы қол жеткізген жетістіктерді есепке аларына үміттенеді.

«Бұл әлемде білім беру саласы үшін одан артық іс тындырған адамды елестету қиын», – деді Маркус. «Ол үшін нағыз адам керек еді» (Flandro, 2011).

Сұрақтар:

1. Грег Мортенсонды шынайы көшбасшы деп айта алар ма едіңіз? Жауапты дәйектеп түсіндіру.
2. Осы тарауда біз моральдық пайым мен ашықтықты шынайы көшбасшылықтың құрамдас бөліктері ретінде талқыладық. Сіздіңше, Грег Мортенсон өз көшбасшылығының бөлігі ретінде осы сипаттарды көрсете білді ме?
3. Грег Мортенсонның өзіне тағылған айыпқа қарсы реакциясы шынайы көшбасшыға қаншалықты тән болды?
4. Тергеу нәтижесі Грег Мортенсон көшбасшылығының шынайылығына қалай ықпал етті?

9.3-КЕЙС

«Бірінші ханым» атануына амалсыз келіскен Бетти

Бетти Форд 1974 жылдың 9 тамызында жұбайы АҚШ-тың 38-президенті ретінде ант бергенде, сол күннің «оның өміріндегі ең қайғылы күн» болғанын мойындайды (Ford, 1978, p. 1).

Элизабет Блумер Фордты бұрынғы кәсіби биші, би мұғалімі, төрт баланың анасы, АҚШ-тың 13-конгресі мүшесінің (отставкаға кетуін асыға күткен) жұбайы деп те атауға болады. Алайда ол өзінің бірінші ханым болуын ешқашан тағдыры ретінде көрмеген.

Күйеуі ант бергенде қолын тигізген Інжілді алып, Бетти жаңа қадам жасады: ол сүт безі қатерлі ісігін жеңіп шыққан адам, әйел құқығының қызу жақтаушысы, алкоголь мен есірткіден емделуші ретінде танымал еді. Сондай-ақ Бетти Форд орталығының негізін салушы, әрі президенті болды. Мекеме нашақорлықты емдейтін коммерциялық емес орталық еді.

Ерлі-зайыпты Фордтардың Ақ үйге жолы 1973 жылдың қазанында түсті. Бұл кезде АҚШ-тың сол тұстағы вице-президенті Спиро Агню отставкаға кетіп, оның орнына Джеральд «Джерри» Р. Форд келген болатын. Осы қызметіндегі небәрі тоғыз айдан соң, Уотергейт жанжалы барысында қызметтен кеткен Ричард М. Никсоннан кейін Джерри АҚШ президенті атанды.

Бірінші ханым ретіндегі алғашқы күндерінде-ақ Бетти ашық және тік мінезімен танымал болды. Сол кезде әйелдер жұмыс орны мен қоғамдағы тең құқықтары үшін белсене күресіп жатқан-ды. Америкалық әйелдердің жартысына жуығы сыртта жұмыс істейтін және олардың жалақысы әріптес ер адамдар алатын жалақының 38 пайызын ғана құрады (Spraggins, 2005). Бетти алғашқы баспасөз мәслихатында әйелдердің түсік жасау құқығы, саясаттағы әйелдер және Тең құқықтар жөніндегі түзету жайында сөз сөйлеп, біршама таңданыс туғызды.

Беттидің Ақ үйге келгеніне бір ай өтпестен, оған сүт безінің қатерлі ісігі диагнозы қойылды. Ол тағы да қоғамдық шарттылықты бұзып, дертті анықтау және емдеу шаралары жөнінде ашық сөз сөйледі. Оған дейін бұл тақырып жұртшылық алдында кең талқыланбайтын. Беттидің атсалысуымен *Newsweek* журналы оған жасалған ота мен емдеу шаралары, оның ішінде радикалды мастэктомия жайында толық есеп жариялады. Мұндай ашықтық сүт безінің қатерлі ісігі скринингі мен оны емдеу тәсілдері жайында сауатты арттыруға көмектесіп, дертпен күресіп жатқан өзге әйелдерге қолдау, сонымен бірге жайлы орта туғызды.

«Ауруханада жатып, менің арқамда қатерлі ісікке тексерілуге бара жатқан барлық әйелді ойлағанымда, мен Ақ үйдегі әйел ықпалын ерекше ұға бастадым», – деп жазды ол «Менің өмірімнің кезеңдері» (*The Times*

of My Life) атты өзінің алғашқы автобиографиясында. «Мұндағы айтып отырғаным – менің ықпалым емес, позицияның, көмектесу үшін пайдалануға болатын ықпал» (Ford, 1978, p. 194).

Ауруынан айыққан соң Бетти осынау ықпалды жақсы пайдаланды. Ол Тең құқықтар жөніндегі түзетудің қабылдануына ашық қолдау білдіріп, соған лобби танытты. Бұл заң жобасы «құқықтардың теңдігі АҚШ-та немесе кез келген штатта жынысына байланысты теріске шығарылмауы немесе шектелмейтініне» кепілдік беруші еді (Francis, 2009).

60 Minutes атты телешоуға берген сұхбатында Бетти түсік жасау құқығы, некеге дейінгі жыныстық қатынас және марихуана қолдану секілді арандатушы мәселелерге қатысты өз көзқарасымен ашық бөліскенде, бірқатар консерватордың ашуын туғызды. Сұхбат эфирге шыққаннан кейін Беттиге қатысты қоғам пікірі нашарлап кетті. Алайда оның танымалдығы шапшаң қалпына келіп, бірнеше айдың ішінде оны қолдаушылардың пайыздық үлесі 75-ке бір-ақ жетті.

Осы кезде Бетти әлемнің түкпір-түкпірінен келген жоғары шенді тұлғалар мен мемлекет басшыларын қабылдап, Бірінші ханым міндетімен де айналысып жатқан-ды. 1975 жылы ол 1976 жылғы президент сайлауына түсетін жұбайы үшін белсенді үгіт-насихат жұмыстарын жүргізуді бастап, «Беттидің күйеуіне дауыс бер» деген жазуы бар белгіше шығарды. Форд сайлауда Джимми Картерден жеңіліп қалды және ол ларингитпен ауырып қалғанына байланысты Джерридің концессиялық сөзін оқуға ортаға Бетти шығып, Картерді жеңісімен құттықтады. Беттидің Бірінші ханым ретіндегі мерзімі 1977 жылдың қаңтарында аяқталды. Фордтар әулеті Калифорнияның Ранчо Мираж және Колорадоның Вейл қаласына қоныс аударды.

Бір жылдан сәл асқан мерзімде 60-қа қараған шағында Бетти өзінің тағы бір кезекті қадамын жасады. Ол алкоголизм мен рецептуралық дәрі-дәрмекке тәуелділіктен құтылуға ден қойды. Беттиде мойынның созылмалы спазмасы, артрит және жүйке талшықтарының қысылуынан болатын ауырсынуды басатын дәрі-дәрмекке 14 жыл бойы тәуелділік бар-тын, бірақ ол алкогольге тәуелді екенін мойындаудан бас тартты. Лонг-Бичтің әскери-теңіз госпиталіндегі алкоголизм мен нашақорлықтан оңалту қызметіне тіркелгеннен кейін, оның өз нәпсісімен бетпе-бет келуге күш-жігері жетті және, дәп бұрынғыдай, өз күресі жайында тағы да көпшілікке мәлімдеді.

«Мен артритке қарсы қабылдайтын дәрі-дәрмекке ғана емес, сондай-ақ алкогольге де тәуелді екенімді түсіндім», – деп жазды ол көпшілік қауымға жариялаған мәлімдемесінде. «Алып жатқан ем-домым мен еркін араласу менің мәселемді шешеді деген ойдамын. Мен оны тек өзім үшін емес, осында емделіп жатқан барлық өзге адам үшін де қабылдаймын», – деп мәлімдеді (Ford, 1978, p. 285).

Бетти Форд емдеу орталықтарының басым бөлігі көбіне ер адамдарды емдеуге ыңғайластырылған кезде тәуелділіктен арылудың қиынырақ болғанын байқады. «Маскүнем әйелдің бойында ішімдікке әуес ер адамға қарағанда эмоциялық проблема, денсаулығына байланысты кінәраттар, бала-шағасына қатысты түйткіл көбірек және олар өзіне-өзі жиірек қол жұмсайды», – деп түсіндірді Бетти өзінің «Бетти: қуанышпен ояну» (*Betty, a Glad Awakening*) атты екінші автобиографиясында (Ford, 1987, p. 129).

Осыған байланысты Бетти 1982 жылы Ранчо Миражда Бетти Форд коммерциялық емес орталығының негізін салуға қол ұшын берді. Бұл орталықта әйелдер мен ерлерге арналған орындар тең бөлінеді, дегенмен емдеу шарасы әр жыныс иесіне бөлек жүргізіледі. Мұнда тәуелділіктің әсері тиген толық отбасы жүйесіне арналған бағдарлама жұмыс істейді. Орталықтың сәтті жұмысы танымал «жұлдыздармен» қатар, қарапайым адамдарды да қызықтырды. Олардың ішінде орта тап өкілдеріне жататын аналар, жетекшілер, колледж студенттері және жұмысшылар да бар еді. Оңалту саласындағы белсенділігі үшін Бетти 1991 жылы Президенттің Азаттық медалімен, ал 1998 жылы Конгрестің алтын белгісімен марапатталды.

Бетти Форд орталығы пациенттерінің түлектер кешінде сөз сөйлеп тұрып: «Мен шынымен де бұл орталықтың қызметімен мақтанамын. Сондай-ақ аурудан айыққаным үшін де расымен қуаныштымын. Өйткені сол арқылы мен кейбір адамдардың алға қадам басып, өз тәуелділігінен құтылуына көмек бердім. Осы өмірде өзгеге жәрдем бергеннен басқа бақыт бар деп ойламаймын», – деді ол (Ford, 1987, p. 217).

Сұрақтар:

1. Бетти Фордтың көшбасшылығын қалай сипаттар едіңіз? Оның басшылығын неліктен шынайы деп айтуға болады?
2. Беттидің өміріндегі маңызды оқиғалар оның көшбасшылығының дамуында қандай рөл атқарды?
3. Бетти Форд көшбасшылығының нақты моральдық өлшемі бар ма? Оның көшбасшылығы ортақ игілікке қызмет етуге қалайша бағытталған? Талқылау.
4. Осы тарауда талқылағанымыздай, өзіндік сана-сезім мен ашықтық шынайы көшбасшылықпен байланысты болады. Бетти Форд бұл қасиеттерді қаншалықты көрсетті?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Шынайы көшбасшылық сауалнамасын (ALQ) Валумбва мен әріптестері (2008) шынайы көшбасшылықтың тұжырымдамаларын зерттеу және негіздеу үшін әзірледі. Бүгінде ол әлі де дамудың бастапқы сатысында. Бұл – шынайы көшбасшылықтың төрт факторын – өзіндік сана-сезім, ішкі моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтықты бағалайтын, 16 тармақтан тұратын құрал. Қытай, Кения және АҚШ-та жүргізілген зерттеулерге сүйене отырып, Валумбва мен әріптестері осы құралдың өлшемдерін негіздеп, оның ұйымдық азаматтық, ұйымдық адалдық және жетекші мен жұмыс көрсеткішіне разылық секілді нәтижелермен тура пропорционал екенін анықтады. Осы құралға қол жеткізу үшін Менло-Парк қаласындағы (Калифорния) Mind Garden Inc. баспасына хабарласыңыз немесе www.mindgarden.com-ға өтіңіз.

Бұл бөлімде біз өзіңіздің шынайы көшбасшылық деңгейіңізді анықтауға көмектесу үшін біз өзіндік бағалау сауалнамасын ұсынамыз. Аталған сауалнама шынайы көшбасшылық деңгейі қалай өлшенетінін түсінуге жәрдемдесіп, сізге шынайы көшбасшылықты сипаттайтын тармақтар бойынша қанша ұпай жинағаныңызды көрсетеді. Сауалнама осы тараудың басында талқыланған шынайы көшбасшылықтың төрт негізгі құрамдас бөлігін – өзіндік сана-сезім, ішкі моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтықты бағалайды. Осы сауалнамада да жинаған ұпайыңыз шынайы көшбасшылықтың осы негізгі өлшемдері бойынша сіздің деңгейіңіз жайында ақпарат береді. Ол шынайы көшбасшылықтың күрделілігін түсінуіңізге жәрдем беру үшін практикалық қолданыстарға арналған. Зерттеу мақсатында пайдалану үшін әзірленбеген.

Шынайы көшбасшылық тұрғысынан өзін-өзі бағалау сауалнамасы

Нұсқаулық: Бұл сауалнама шынайы көшбасшылықтың әртүрлі өлшемдері жөніндегі тармақтардан тұрады. Мұнда дұрыс не бұрыс жауап жоқ, сондықтан шынайы жауап беруіңізді өтінеміз. Әрбір тұжырымға жауап берерде мына шкаланы пайдаланып, өзіңіздің ойыңызша оған қатысты жауабыңызды барынша дәл беретін санды төменге жазыңыз.

Түсіндірме:	1 = Мүлде келіспеймін	2 = Келіспеймін	3 = Бейтарап	4 = Келісемін	5 = Толық келісемін
1. Мен өзімнің үш ең осал тұсымды айтып бере аламын.	1	2	3	4	5
2. Менің іс-әрекеттерім менің басты құндылықтарыма сай келеді.	1	2	3	4	5
3. Мен шешім қабылдамас бұрын өзгелердің пікірін тыңдаймын.	1	2	3	4	5
4. Мен өз сезімімді өзгелермен ашық түрде бөлісемін.	1	2	3	4	5
5. Мен өзімнің бес ең күшті қырымды айтып бере аламын.	1	2	3	4	5
6. Топтық қысымның мені бақылауына жол бермеймін.	1	2	3	4	5
7. Менімен келіспейтін адамдардың ойын мұқият тыңдаймын.	1	2	3	4	5
8. Мен өзімнің қандай адам екенімді басқаларға көрсете білемін.	1	2	3	4	5
9. Мен кері байланысты өзімнің қандай адам екенімді түсінудің бір жолы деп түсінемін.	1	2	3	4	5
10. Басқалар менің қайшылықты мәселелерге қатысты көзқарасымнан хабардар.	1	2	3	4	5
11. Мен өзгелерді тұқырту арқылы өз көзқарасымды дәлелдеуден аулақпын.	1	2	3	4	5
12. Мен басқалардың алдында өз болмысымды сирек жасырамын.	1	2	3	4	5
13. Мен өзіме қатысты сезімді ғана қабылдаймын.	1	2	3	4	5
14. Менің моралім менің көшбасшы ретінде жасайтын әрекеттеріме жетекшілік етеді.	1	2	3	4	5
15. Мен шешім қабылдар алдында өзгелердің пікіріне мұқият құлақ асамын.	1	2	3	4	5
16. Мен өзгелер алдында өз қателіктерімді мойындаймын.	1	2	3	4	5

Бағалау

- 1, 5, 9 және 13-тармақтар бойынша берген ұпайларыңызды қосыңыз (өзіндік сана-сезім).
- 2, 6, 10 және 14-тармақтар бойынша берген ұпайларыңызды қосыңыз (ішкі моральдық көзқарас).
- 3, 7, 11 және 15-тармақтар бойынша берген ұпайларыңызды қосыңыз (ақпаратты жан-жақты қорыту).
- 4, 8, 12 және 16-тармақтар бойынша берген ұпайларыңызды қосыңыз (қарым-қатынастағы ашықтық).

Барлық ұпай

Өзіндік сана-сезім:

Ішкі моральдық көзқарас:

Ақпаратты жан-жақты қорыту:

Қарым-қатынастағы ашықтық:

Бағалау интерпретациясы

Бұл өзін-өзі бағалау сауалнамасы процестің төрт құрамдас бөлігі – өзіндік сана-сезім, ішкі моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтықты бағалау арқылы сіздің шынайы көшбасшылығыңызды бағалауға арналған. Әр компонент бойынша жинаған ұпайларыңызды салыстыра отырып, сіз әр санаттағы ең күшті және ең осал қырыңызды анықтай аласыз. Сіз өзіңіздің шынайы көшбасшылық бойынша жинаған ұпайларыңызды мына нұсқаулықты пайдалана отырып интерпретациялауыңызға болады: жоғары = 16–20 және төмен 15 және төменірек. Жоғары аралықтағы ұпайлар шынайы көшбасшылықтың басым деңгейін байқатса, төменірек аралықтағы ұпайлар осалдау шынайы көшбасшылық деңгейін білдіреді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Мемлекеттік және жеке сектордағы көшбасшылықтың сәтсіз жүзеге асуы нәтижесінде шынайы, сенімді және үздік көшбасшылыққа деген қоғамдық сұранысқа жауап ретінде шынайы көшбасшылық туындайды. Шынайы көшбасшылық ашық, моральға негізделген және адамның қажеттіліктері мен құндылықтарын ескеретін көшбасшылықты сипаттайды. Шынайы көшбасшылық әлі де дамудың бастапқы сатыларында болса да, оны зерттеу нағыз көшбасшылықты аңсайтын адамдарға үміт беретіндей пайдалы әрі өзекті.

Шынайы көшбасшылықтың бірауыздан нақтыланған анықтамасы болмаса да, оны тұлғашылық, даму және тұлғааралық көзқарас тұрғысынан тұжырымдауға болады. Тұлғашылық көзқарас көшбасшы мен оның біліміне, өзін-өзі басқаруына және өзі туралы ойына назар аударады. Тұлғааралық көзқарас шынайы көшбасшылықты көшбасшы мен ізбасар бірге құратын ұжымдық процесс ретінде қарастырады. Даму көзқарасы болса, шынайы көшбасшылықтың уақыт барысында дамып және маңызды өмірлік уақиғалар себеп болатын басты компоненттеріне үңіледі.

Шынайы көшбасшылықтың практикалық тәсілі шынайы көшбасшы болудың негізгі стратегияларын ұсынады. Джордждың (2003) тәсілі шынайы көшбасшылықтың бес негізгі өлшемі мен әрқайсысына қосымша мінезқұлық сипаттарын анықтады. Адам шынайы көшбасшы атану үшін соларды дамытуы керек.

Әлеуметтік ғылымдарға арналған әдебиеттерде шынайы көшбасшылықтың теориялық тәсілі туындаған. Көшбасшылық, позитивті ұйымдық білім және этика секілді салаларға сүйене отырып, зерттеушілер шынайы көшбасшылықтың төрт негізгі құрамдас бөлігін анықтады: өзіндік санасезім, ішкі моральдық көзқарас, ақпаратты жан-жақты қорыту және қарым-қатынастағы ашықтық.

Бұған қоса, ғалымдар шынайы көшбасшылыққа көшбасшының позитивті психологиялық қабілеттері, моральдық пайымы және өмірлік маңызды оқиғалары ықпал ететінін байқады.

Шынайы көшбасшылықтың бірнеше күшті тұсы бар. Біріншіден, ол белгісіз әлемде жақсы әрі сенімді жетекшіні аңсап жүрген адамдардың сұранысын қанағаттандырады. Екіншіден, ол көшбасшыға қалай шынайы болуы керектігін үйрену үшін біршама нұсқаулық ұсынады. Үшіншіден, ол «көшбасшы өз ізбасарлары мен қоғам үшін «дұрыс» әрі «жақсы» дүниелерді істеуі керек» деп тұжырымдайтын айқын моральдық өлшемге ие. Төртіншіден, ол бекіп-орныққан тұлғалық ерекшелік емес, басшы уақыт барысында жетілдіре түсетін процесс ретінде тұжырымдалады. Бесіншіден, шынайы көшбасшылық деңгейін теорияға негізделген құрал арқылы бағалауға болады.

Шынайы көшбасшылықтың осал қырлары да жетерлік. Біріншіден, практикалық тәсілде келтірілген идеяларды абайлап қолдану керек, өйткені олар ғылыми тұрғыда толыққанды негізделген жоқ. Екіншіден, шынайы көшбасшылықтың моральдық компоненті толыққанды түсіндірілмеген. Мәселен, ол әділет және қоғамдастық деген құндылықтардың шынайы көшбасшылықпен қалай байланысатынын ұғындырмайды. Үшіншіден, позитивті психологиялық қабілеттерді шынайы көшбасшылық моделінің ажырамас бөлшегі ретінде кіріктірудің қисыны әлі толық түсіндірілмеді. Төртіншіден, шынайы көшбасшылық миллениал ұрпақ үшін тиімсіз болуы мүмкін екенінің дәлелі бар. Бесіншіден, шынайы көшбасшылықтың тиімділігі мен оның позитивті ұйымдық нәтижелермен қалай байланысатынына қатысты дәлелдер аз.

Қорыта айтқанда, шынайы көшбасшылық – көп үміт күттірер жаңа әрі қызықты зерттеу саласы. Шынайы көшбасшылық жайында терең зерттеу жүргізілген сайын аталған процестің нағыз сипаты, қамтитын тұжырымдар мен қағидалар жайында анығырақ түсінік пайда болады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955–971.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3–13). San Francisco, CA: BerrettKoehler.

- Central Asia Institute. (2017). *Central Asia Institute*. Retrieved from <https://centralasiainstitute.org/>
- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 227–251). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25, 581–594.
- Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 116, 474–495.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York, NY: Fireside.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459–474.
- Flandro, C. (2011, September 25). The rise, fall and future of humanitarian Greg Mortenson and the Central Asia Institute. Retrieved from <http://www.bozemandailychronicle.com/news/>
- Flandro, C. (2012, April 5). *Greg Mortenson, Central Asia Institute mismanaged money, reach \$1M settlement with attorney general's office*. Retrieved from <http://www.bozemandailychronicle.com/news/>
- Ford, B. (1978). *The times of my life*. New York, NY: Harper & Row. Ford, B. (1987). *Betty, a glad awakening*. Garden City, NY: Doubleday.
- Francis, R. W. (2009). *The history of the equal rights amendment*. Retrieved from <http://www.equalrightsamendment.org/>
- Fry, L. W., & Whittington, J. L. (2005). In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and practice on authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 183–202). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005a). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (Monographs in leadership and management, vol. 3). Bingley, UK: Emerald Group.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005b). *Authentic leadership development: Emergent trends and future directions*. In W. L. Gardner, B. J.

- Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development* (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181–199.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Haq, H. (2011, April 18). Greg Mortenson's «Three Cups of Tea»: A «beautiful story» but also «a lie»? *Christian Science Monitor*. Retrieved from <https://www.csmonitor.com/Books/chapter-and-verse/2011/0418/Greg-Mortenson-s-Three-Cups-of-Tea-a-beautiful-story-but-also-a-lie>
- Helgesen, S. (1981). *Wildcatters: A story of Texans, oil, and money*. New York, NY: Doubleday.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York, NY: Doubleday.
- Howard Schultz: Starbucks' first mate. (2008, October 10). *Entrepreneur*. Retrieved from <https://www.entrepreneur.com/article/197692>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Krakauer, J. (1997). *Into thin air: A personal account of the Mount Everest disaster*. New York, NY: Villard Books.
- Krakauer, J. (2003). *Under the banner of heaven: A story of violent faith*. New York, NY: Doubleday.
- Krakauer, J. (2011). *Three cups of deceit*. New York, NY: Anchor Books.
- Kumar, A. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 266–285.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mortenson, G. (2009). *Stones into schools: Promoting peace with education in Afghanistan and Pakistan*. New York, NY: Penguin Books.
- Mortenson, G., & Relin, D. O. (2006). *Three cups of tea: One man's mission to promote peace . . . one school at a time*. New York, NY: Penguin Books.
- Peus, C., Wescher, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, S. (2012) Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.
- Schabner, D., & Dolak, K. (2011, April 18). «Three Cups of Tea» publisher to review fraud charges. *ABC News*. Retrieved from <http://abcnews.go.com/US/cupstea-publisher-review-fraud-charges/story?id=13403587>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). «What's your story?» A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- Spraggins, R. E. (2005). We the people: Men and women in the United States. Retrieved from <http://www.census.gov/prod/2005pubs/censr-20.pdf>
- Stander, F. W., de Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12.
- Steffens, N. K., Mols, F., Haslam, S. A., Okimoto, T. G. (2016). True to what we stand for: Championing collective interests as a path to authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 726–744.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J.E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Terry Fox Foundation. (2017). Retrieved from <http://www.terryfox.org/>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. and Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5–21.
- Xu, B., Zhao, S., Li, C., & Lin, C. (2017). Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482–498.

Қызмет етуші көшбасшылық

СИПАТТАМАСЫ

Қызмет етуші көшбасшылық дегеніміз – қисынға қайшы келетін көшбасшылық ұстанымы, яғни парадокс. Біздің түсінігімізде көшбасшы қызмет етумен айналыспайды. Олар ықпал етеді және қызметшілер соның соңынан ереді. Көшбасшылық қалайша әрі қызмет етіп, әрі ықпал ете алады? Адам қалайша бір сәтте әрі көшбасшы, әрі қызметші болуы мүмкін? Қызмет етуші көшбасшылық бір қарағанда қарама-қайшы ұғым көрініп, көшбасшылық жайындағы біздің дәстүрлі сенімімізге сәйкес келмегенімен, бұл – бірегей көзқарас ұсынатын ұстаным.

Алғаш рет Гринлифттің (1970, 1972, 1977) еңбектерінде кездесе бастаған бұл теория 40 жылдан аса уақыт бойы көшбасшылықты зерттеуші ғалымдардың қызығушылығын туғызып келеді. Күні кешеге дейін беделді ғылыми журналдарда қызмет көрсетуші көшбасшылық жайында аз ғана эмпирикалық зерттеулер жарияланатын. Бұл тақырып төңірегіндегі академиялық және академиялық емес еңбектердің басым бөлігі қызмет етуші көшбасшылықтың шын мәнінде іс жүзінде қандай екеніне үңілетіндей көрнекі сипатта емес, оның идеал түрде қандай болуы керектігіне үңілетіндей нұсқама сипатында болды. Алайда соңғы он жылда жарық көрген бірқатар зерттеу жұмысы қызмет етуші көшбасшылықты айқындап, оның басты тұжырымдарын негіздеуге көмек берді.

Осы кітапта талқыланған көшбасшылықтың бастапқы теориялары (мысалы, машыққа негізделген және мінез-құлыққа негізделген ұстаным) секілді, қызмет көрсетуші көшбасшылық та – көшбасшылыққа көшбасшы мен оның мінез-құлқы тұрғысынан үңілетін көзқарас. Қызмет көрсетуші көшбасшылықтың қағидасына сәйкес, басшы ізбасарлардың проблемаларын

мұқият ескеріп, оларға жанашырлықпен қарап, тәрбиелегені абзал. Қызмет етуші көшбасшы ізбасарларын *алдыңғы* орынға қойып, оларға дербестікпен қатар олардың өзіндік қабілетін дамытуға көмек береді. Бұған қоса, қызмет етуші көшбасшы этикаға сай (бұл тақырыптың кеңейтілген талқылауын «Көшбасшылық этикасы» деп аталатын 13-тараудан қараңыз) және ұйымның, қоғамдастықтың және жалпы қоғамның ортақ игілігі үшін қызмет етеді.

Қызмет етуші көшбасшылықтың анықтамасы

Қызмет етуші көшбасшылық дегеніміз не? Ғалымдар бұл ұстанымды әртүрлі көзқарас тұрғысынан қарап зерттеді, соның нәтижесінде қызмет етуші көшбасшылықтың бірнеше анықтамасы пайда болды. Оның ішіндегі ең жиі аталатын анықтаманы Гринлиф ұсынған:

[Қызмет етуші көшбасшылық] адамның қызмет көрсету, бірінші болып қызмет ету деген табиғи ниетінен басталады. Сол кезде саналы таңдау адамды көшбасшылық етуге талпындырады. Айырмашылық қызметші көрсететін қамқорлықта: ол ең әуелі басқа адамның ең басым қажеттіліктері қанағаттандырылуын қадағалайды. Анық-қанығын көрсететін ең дұрыс жол: қызмет етіп жүргендер *тұлға ретінде өсіп жатыр ма*; қызмет алып жатқандардың денсаулығы жақсарып, парасаттырақ, еркінірек, әлдеқайда дербес адамға айналып, өзінің де қызмет етуші болу ықтималдығы артып жатыр ма? Сондай-ақ бұл қоғамдағы ең аз басымдыққа ие топтарға қалай ықпал етеді; олар бұдан пайда көре ме, тым болмаса, одан әрі қағажу көрмей ме? (р. 15)

Күрделі болса да бұл анықтама қызмет етуші көшбасшылықтың қазіргі заманғы зерттеушілер атап көрсеткен басты идеяларын қамтиды. Қызмет көрсетуші көшбасшы ізбасардың игілігін жеке бас мүддесінен жоғары қояды және оның дамуына көңіл бөледі (Hale & Fields, 2007). Ол көшбасшыға (Graham, 1991; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010), ұйымға және басқа да мүдделі тарапқа (Ehrhart, 2004) қатысты мықты моральдық мінез-құлық танытады. Қызмет етуші көшбасшылықты жүзеге асыру біреулерге оңайырақ түседі, алайда кез келген адам қызмет етуші көшбасшы болуды үйрене алады (Spears, 2010). Қызмет етуші көшбасшылықты кейде біреулер тұлғалық қасиет ретінде қабылдағанымен, біздің талқылауымыз барысында ол мінез-құлық ретінде қарастырылады.

Қызмет етуші көшбасшылықтың тарихи негізі

Бұл терминді Роберт К. Гринлиф енгізді, ол – осы тақырыптағы алғашқы ғылыми еңбектердің авторы. Гринлифтің тұлғасы мен жазбалары *қызмет етуші көшбасшылықтың* практикалық және теориялық деңгейде дамуына

айтарлықтай әсер етті. Ол 1964 жылы Қолданбалы этика орталығының негізін қалады. Бүгінде «Гринлиф қызмет етуші көшбасшылық орталығы» деп аталатын бұл мекеме қызмет етуші көшбасшылық туралы зерттеу жүргізуге, ғылыми мақала жазуға арналған ақпараттық-үйлестіруші орталық рөлін атқарады.

Гринлиф 40 жыл бойы АТ&Т компаниясында еңбек етіп, зейнетке шыққан соң, институттардың қалай жұмыс істейтінін және қоғамға қалай жақсырақ қызмет көрсете алатынын зерттеуге кірісті. Оны билік пен бедел мәселесі, сондай-ақ ұйымдағы адамдардың бір-біріне креативті түрде қалай қолдау білдіре алатыны қызықтырды. Мәжбүрлі көшбасшылыққа үзілді-кесілді қарсы шыға отырып, Гринлиф топта өзара келісімге келу үшін коммуникацияны пайдалануды жақтады.

Гринлиф өзінің қызмет етуші көшбасшылық туралы тұжырымы үшін Германн Гессенің «Шығысқа сапар» (The Journey to the East; 1956) атты романы маңызды рөл атқарғанын айтады. Романда мифтік сапарға шыққан бір топ саяхатшының хикаясы баяндалады. Оларды қызметші бастап жүреді, ол саяхатшылардың қара жұмысын істеп, сондай-ақ оларға өз рухы, әнімен қолдау беріп жүретін.

Қызметшінің бар болуы топқа айтарлықтай ықпал етті. Ол жоғалып кетіп, топтан жым-жылас ғайып болғанда саяхатшылар асып-сасып, саяхаттарын тастай қашады. Қызметшісіз олар әрі қарай өмір сүре алмайды. Әлгі қызметші ақыр соңында топты бастап, саяхатшыларға деген риясыз қамқорлығының арқасында көшбасшыға айналады.

Қызмет көрсетумен қатар, Гринлифтің айтуынша, қызмет етуші көшбасшы әлеуметтік жағдайы төмен және қағажу көретін адамдардың қамы үшін әлеуметтік жауапкершілікке ие екенін тұжырымдайды. Теңсіздік пен әлеуметтік әділетсіздік бар болса, қызмет етуші көшбасшы оны жоюға тырысады (Graham, 1991). Мұндай көшбасшыға айналу барысында басшы институттық билік пен бақылауды азырақ пайдаланып, билікті ізбасарларға береді. Қызмет көрсетуші көшбасшылық қоғамдастықты бағалайды. Өйткені ол адамға өзара тәуелділік, құрмет, сенім және тұлғалық өсуді бастан кешіру мүмкіндігін сыйлайды (Greenleaf, 1970).

Қызмет етуші көшбасшының он сипаты

Практиктер үшін қызмет етуші көшбасшылықтың не екенін айқындау мақсатында Спирс (2002) Гринлифтің еңбектерінен қызмет етуші көшбасшының дамуына маңызды саналатын он сипаттаманы анықтады. Бәрі жинақтала келе, бұл сипаттама қызмет етуші көшбасшылықтың алғашқы моделін немесе тұжырымдамасын жасайды.

1. *Тыңдау.* Көшбасшы мен ізбасар арасындағы коммуникация – ақпарат беру мен қабылдаудан (яғни сөйлеу және тыңдау) тұратын интерактивті процесс. Қызмет етуші көшбасшы әуелі тыңдау арқылы қарым-қатынас жасайды. Олар тыңдаудың есту мен өзгелердің пікірін қабылдаудан тұратын, үйренуге болатын тәртіп екенін біледі. Тыңдау арқылы олар ізбасарлардың көзқарасын түсініп, әлгі көзқарасты мақұлдайды.

2. *Эмпатия.* Эмпатия – өзіңді өзгенің орнына қойып, әлемді сол адамның көзқарасы тұрғысынан көруге тырысу. Бойында эмпатиясы бар қызмет етуші көшбасшы ізбасарлардың не ойлап, не сезіп тұрғанын шынымен түсінеді. Олар эмпатия танытқанда, мұны ізбасар қолдау көрсетудің белгісі ретінде санайды. Бұл оның өзін айрықша сезінуіне көмектеседі.

3. *Оңалту.* Оңалту дегеніміз бүтіндеуді білдіреді. Қызмет етуші көшбасшы ізбасарлардың жеке әл-ауқатына көңіл бөледі. Ізбасарлардың жеке проблемасын жеңіп шығуына қол ұшын созу арқылы оларға қолдау білдіреді. Гринлифтің тұжырымдауынша, оңалту процесінің екі жағы бар: ізбасарлардың бүтін болуына көмектесу арқылы көшбасшылардың өзі оңалады.

4. *Сана-сезім.* Гринлиф үшін сана-сезім дегеніміз – қызмет етуші көшбасшыларды өзінің физикалық, әлеуметтік және саяси ортасына сезімтал ететін қасиет. Ол өзіңді және өзгелерге етер ықпалыңды түсінуден тұрады. Өзіндік сана-сезімге ие қызмет етуші көшбасшы өзіне және өзінің көзқарасына сырттай, ауқымдырақ деңгейде көз салып қарауға қабілетті.

5. *Үгіт.* Үгіт – өзгелерді өзгеріске көндіретін айқын әрі табанды коммуникация түрі. Қызметтік билікті күштеп бағындыруға пайдаланатын мәжбүрлеуден айырмашылығы – үгіттеу қандай да бір принциптерді танудан ада, жұмсақ аргументті пайдалану арқылы өзгеріс туғызады. Спирстің (2002) сөзіне сүйенсек, Гринлифтің мәжбүрлеуге емес, үгіттеуге ерекше екіпін беруі оның Religious Society of Friends (протестант христиандар қозғалысы. – *Ауд.*) атты қоғамдастықтың, яғни квакерлердің бір мүшесі ретінде танылуымен байланысты болуы мүмкін.

6. *Тұжырымдау.* Тұжырымдау адамның ұйым мақсаты мен бағыты жайында айқын түсінікке ие бола отырып, көрегендік қабілет танытуын білдіреді. Бұл сипаттама күнделікті жүйелік ойлау аясынан шығып, «толық картинаға» назар аударады. Сондай-ақ тұжырымдау қызмет етуші көшбасшылардың күрделі ұйымдық проблемаларды ұйымның ұзақмерзімді мақсатына сәйкес шешіп, мәселеге креативті жолмен жауап беруіне жол ашады.

7. *Көрегендік.* Көрегендік қызмет етуші көшбасшының келешекті көре білу қабілетін қамтиды. Бұл – қазір болып жатқан және кеше өтіп кеткен жағдаяттарға сүйене отырып, алда не боларын болжау қабілеті. Гринлиф көрегендіктің этикалық аспектісі бар екенін айтады. Өйткені, оның ойынша,

көшбасшылар қисынды түрде болжауға болатын дүниені болжау және соған сай әрекет ету үшін кез келген сәтсіздікке жауапты болуы керек.

8. Жетекшілік. Жетекшілік – көшбасшыға жүктелген көшбасшылық міндет үшін жауапкершілік алу. Қызмет етуші көшбасшылар адамдар мен оларға басшылық етуге берілген ұйымға мұқият жетекшілік ету жауапкершілігін алады. Бұған қоса, олар ұйымды қоғам игілігі үшін басқарады.

9. Адамдардың тұлғалық өсуіне ұмтылу. Гринлифтің қызмет етуші көшбасшылық туралы тұжырымдамасы әрбір ізбасарды оның ұйымға қосқан үлесі шеңберінен шығатын, ішкі құндылықтары бар бірегей тұлға ретінде қарастыру керектігін айтады. Қызмет етуші көшбасшы ұйымдағы әрбір адамның тұлғалық және кәсіби өсуіне көмектесуге тырысады. Ол әртүрлі формада болуы мүмкін. Оның ішінде ізбасарларға мансаптық дамуға мүмкіндіктер беру, жаңа жұмыс машықтарын дамытуына көмектесу, идеяларына жеке қызығушылық таныту және шешім қабылдау процесіне жұмылдыру бар (Spears, 2002).

10. Қоғамдастық құру. Қызмет етуші көшбасшы қоғамдастықтың дамуына жәрдем береді. Қоғамдастық дегеніміз – ортақ қызығушылық пен талпыныстарға ие, тұтастық пен туыстықты сезінетін адамдар тобы. Қоғамдастық ізбасарлардың өздерін олар бағалайтын, өздерінен гөрі ауқымдырақ нәрсемен теңдестіруге мүмкіндік береді. Қызмет етуші көшбасшы адам өзін қауіпсіз әрі өзгелермен байланыста екенін сезіне алатын, алайда өз даралығын танытуға мүмкіндігі бар орынды қамтамасыз ету үшін қоғамдастық құрады.

Қызмет етуші көшбасшылықтың бұл он сипаты Гринлифтің көшбасшы ретіндегі қызметші жайындағы негізгі еңбегін сипаттайды. Бұлар қызмет етуші көшбасшылықтың қиындықтарын көруге мүмкіндік беретін креативті линзаны ұсынады.

Қызмет етуші көшбасшылық туралы теорияны ойлап табу

Гринлифтің еңбектерінен соң отыз жылдан астам уақыт бойы қызмет етуші көшбасшылық ұғымы соншалықты анықтала қоймаған сипаттама, нормативтік қағидалар жиынтығы болып қана тұрды. Бұл формада ол мықты эвристикалық және практикалық құндылыққа ие теория емес, көшбасшылық ұстанымы ретінде кеңінен таралды. Көшбасшылықты зерттеген белгілі авторлар, оның ішінде Беннис (2002), Бланчард пен Ходжес (2003), Кови (2002), ДеПри (2002), Сенге (2002) және Уитли (2002) қызмет етуші көшбасшылықты дәріптеді. Сондай-ақ аталған көшбасшылық түрі The Toro Company, Herman Miller, Synovus Financial Corporation, ServiceMaster, Men's Wearhouse, Southwest Airlines және TDIndustries сияқты бірқатар әйгілі ұйымдар үшін жетекші философия ретінде қабылданды (Spears, 2002).

Жаңашылдығы әрі парадокстық сипатына қарамастан, қызмет етуші көшбасшылықтың негізгі идеялары мен нұсқамасын көп адам ұйымды басқарудың ең дұрыс жолы деп санады.

Соңғы уақытта ғалымдар қызмет етуші көшбасшылықтың теориясын ойлап табу мақсатында оның тұжырымдамалық негізін зерттей бастады. Бұл әртүрлі ауыспалы факторларды қамтитын қызмет етуші көшбасшылықты сипаттайтын модельдердің ауқымды спектріне алып келді. Мысалы, Рассел мен Стоун (2002) қызмет көрсетуші көшбасшылықтың 20 ерекшелік, 9 функциялық сипаттама (жұмыс орнында байқалған ерекше мінез-құлық түрлері) және әлгі мінез-құлық түрлерін толықтыратын 11 жанама сипаттамадан тұратын практикалық моделін әзірлеп шығарды. Сол сияқты, Паттерсон (2003) қызмет етуші көшбасшылықтың артықшылықтарын сипаттап, соған қатысты мінез-құлықты қалыптастыратын 7 құрылымды ерекшелейтін, құндылықтарға негізделген модельді құрастырды.

Қызмет етуші көшбасшылықтың өзге тұжырымдамалары зерттеушілердің қызмет етуші көшбасшылық процесінің басты өлшемдерін бағалайтын құралдарды жетілдіру әрі негіздеу талпынысынан туындады. 10.1-кесте қызмет етуші көшбасшылыққа қатысты сипаттамалардың ауқымдылығын айқын көрсететін кейбір зерттеулердің қысқаша мазмұнын ұсынады. Бұл кесте қызмет етуші көшбасшылықтың кей зерттеулерде – тұлғалық қасиеттер феномені (мысалы, батылдық, кішіпейілділік), ал кей зерттеулерде мінез-құлық процесі (мысалы, өзгелерге қызмет ету және оларды дамыту) ретінде қарастырылатынын бейнелейді.

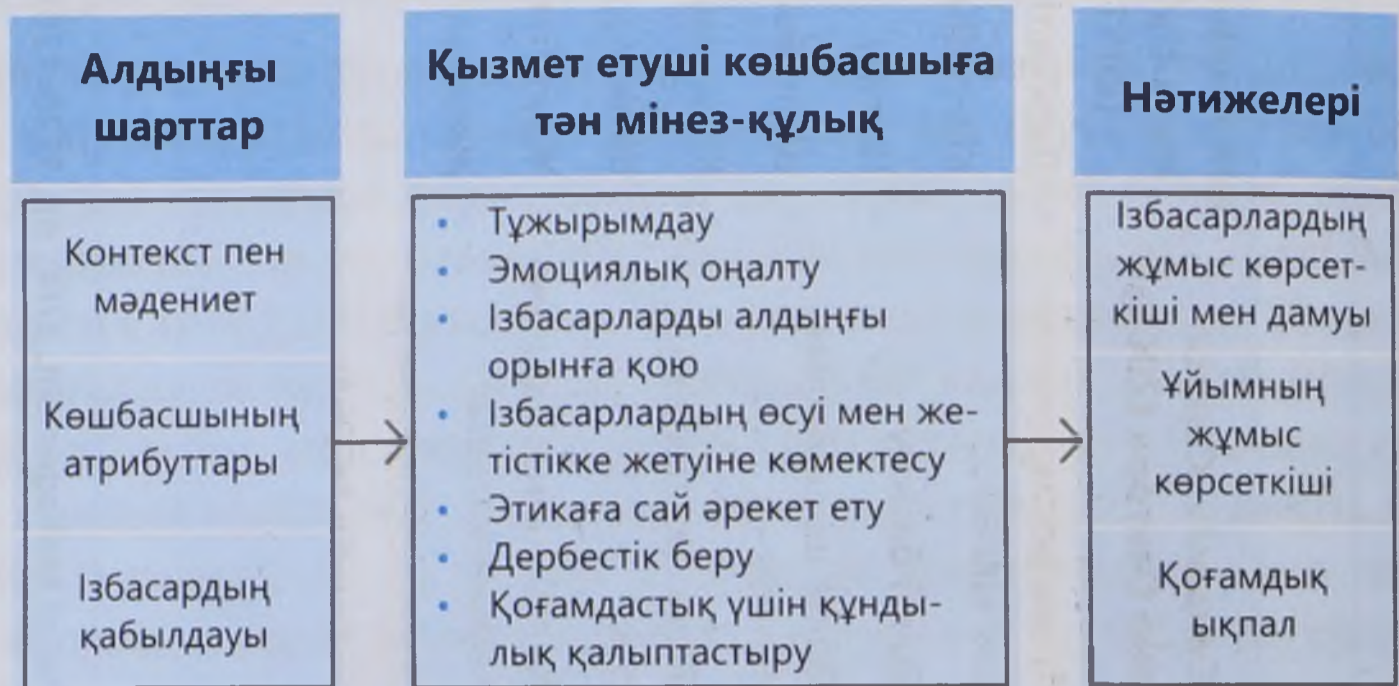
Сондай-ақ 10.1-кесте зерттеушілер арасында қызмет етуші көшбасшылықты нақты қандай сипаттаманың анықтайтыны жөнінде бірауыздан қабылданған пікірдің жоқтығын да көрсетеді. Кейбір зерттеулерде кішіпейілділік немесе дербестік секілді жалпы сипаттама енгізілсе, басқа ешқандай зерттеу жұмысы қызмет етуші көшбасшылықты дәл солай тұжырымдамайды. Таяуда ғана Кетцер, Буссин және Гелденхейс (2017) қызмет етуші көшбасшылықты ұйымдарда қолданысқа көбірек енгізу үшін осы тақырыптағы әдебиеттерге талдау жасап, оның функцияларын жинақтайтын құрылымды жасап шығады. Олар қызмет етуші көшбасшылықтың 8 сипаттамасын (шынайылық, кішіпейілділік, адалдық, тыңдай білу, аяушылық, жауапкершілік, батылдық және альтруизм), 4 білігін және 10 өлшемі мен 3 нәтижесін атап өтті. Ғалымдар қызмет етуші көшбасшылықтың басты атрибуттарына қатысты ортақ келісімге келмесе де, бұл зерттеулердің бәрі аталған көшбасшылық түрінің жетілдірілген моделін жасап шығаруға керекті негізді қамтамасыз етеді.

10.1-КЕСТЕ. Қызмет етуші көшбасшылықтың негізгі сипаттамасы

Лауб (1999)	Вонг және Дэйви (2007)	Барбуто және Уилер (2006)	Деннис және Бокарнеа (2005)	Сенджая, Саррос және Сантора (2008)	ван Диерендок және Нуйтен (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Адамды дамыту • Бірге көшбасшылық ету • Шынайылықты таныту • Адамды бағалау • Көшбасшылық ету • Қоғамдастық құру 	<ul style="list-style-type: none"> • Өзгелерге қызмет көрсету және оларды дамыту • Кеңес беру және өзгелерді тарту • Кішіпейілділік және жанқиярлық • Тұтастық пен шынайылықты қалыптастыру • Өзгелерді шабыттандыру және оларға ықпал ету 	<ul style="list-style-type: none"> • Альтруистік мақсат • Эмоциялық оңалту • Нанымды жоспар құру • Ұйымдық жетекшілік • Парасаттылық 	<ul style="list-style-type: none"> • Дербестік • Сенім • Кішіпейілділік • Жақыныңа деген кіршіксіз махаббат • Мақсат 	<ul style="list-style-type: none"> • Трансформациялаушы ықпал • Ерікті бағыну • Өзіне шынайылық таныту • Трансценденталды рух • Келісімге негізделген қарым-қатынас • Жауапкершілікке негізделген мораль 	<ul style="list-style-type: none"> • Дербестік • Кішіпейілділік • Шегіну • Шынайылық • Кешірімшілдік • Батылдық • Жауаптылық • Жетекшілік

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Servant leadership: A review and synthesis», by D. van Dierendonck, 2011, Journal of Management, 37(4), pp. 1228–1261.

10.1-сызба. Қызмет етуші көшбасшылық моделі



ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Liden, R.C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership: Antecedents, consequences, and contextual moderators. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press; and van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

ҚЫЗМЕТ ЕТУШІ КӨШБАСШЫЛЫҚ МОДЕЛІ

Бұл тарауда Лиден, Уэйн, Чжао және Хендерсон (2008), сондай-ақ Лиден, Паначчо, Ху және Мойзер (2014) еңбектеріне негізделген, үш негізгі құрамдас бөліктен – алдыңғы жағдайдан, қызмет етуші көшбасшының мінез-құлқынан және көшбасшылық нәтижелерінен тұратын модель берілген. Бұл модель қызмет етуші көшбасшылық феноменін айқындап, оның күрделілігін түсіндіретін негізді қамтамасыз етуді көздейді.

Алдыңғы шарттар

10.1-сызбаның сол жағында көрсетілгендей, алдыңғы шарттар немесе қазіргі үш жағдай қызмет етуші көшбасшылыққа ықпал етеді: *контекст пен мәдениет, көшбасшы атрибуттары және ізбасардың қабылдауы*. Бұл жағдайлар қызмет етуші көшбасшылыққа әсерін тигізетін барлық жағдайды қамтымайды, алайда процеске ықпал етуі мүмкін кейбір факторларды бейнелейді.

Контекст пен мәдениет. Қызмет етуші көшбасшылық бос кеңістікте емес, белгілі бір ұйымдық контекст пен мәдениеттің аясында туындайды. Мұның әрқайсысының сипаты қызмет етуші көшбасшылықтың қалай жүргізілетініне әсер етеді. Мәселен, денсаулық сақтау саласы мен коммерциялық

емес ұйымдарда қамқорлық таныту қалыптырақ болып есептелсе, Уолл Стрит корпорацияларында, керісінше, бәсеке кең таралған норма болып саналады. Нормалар әртүрлі болғандықтан, қызмет етуші көшбасшылықтың жүзеге асу жолдары да әртүрлі.

Мәдениет өлшемдері («Мәдениет және көшбасшылық» атты 16-тарауды қараңыз) де қызмет етуші көшбасшылыққа ықпалын тигізеді. Мәселен, билікпен алшақтығы төмен (мысалы, Солтүстік Еуропа) және билік қоғамның барлық деңгейіндегі адамдар арасында теңдей бөлінетін мәдениеттерде қызмет етуші көшбасшылық қалыпты дүние болуы мүмкін. Адамгершілік қасиеттерге аса көңіл бөлмейтін мәдениеттерде (мысалы, Германдық Еуропа) қызмет етуші көшбасшылық қиындық туғызуы мүмкін. Яғни қызмет етуші көшбасшылыққа қол жеткізуде мәдениет өз ықпалын тигізеді.

Көшбасшының атрибуттары. Кез келген көшбасшылық ситуацияларындағыдай, көшбасшының қасиеттері мен бейімділігі қызмет етуші көшбасшылық процесіне әсер етеді. Адамдар көшбасшылық ситуацияларына өзінің тұлғалық қасиеттері мен көшбасшылық ету төңірегіндегі идеяларын алып келеді. Кейбіреулерде қызмет етуге деген терең құлшыныс немесе көшбасшы болуға деген зор ынта болуы мүмкін. Енді біреулерді ерекше талант қанаттандыруы ықтимал (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). Осындай бейімділіктен адамның қызмет етуші көшбасшылықты қалай танытатыны шығады. Бұған қоса, адамдар моральдық даму, эмоциялық интеллект пен кесімділік тұрғысынан әртүрлі және бұл ерекшеліктер олардың қызмет етуші көшбасшылық процесіне қатысу қабілетімен әрекеттеседі.

Жақында жүргізілген зерттеулер қызмет етуші көшбасшылық үшін нақты бір көшбасшылық ерекшеліктердің бар не жоқтығын анықтауға тырысты. Эмоциялық интеллект немесе көшбасшының өзінің және ізбасарларының сезімін, наным-түсінігі мен ішкі жағдайын қадағалай білу қабілеті қызмет етуші көшбасшылық идеологиясын жүзеге асырушы көшбасшы үшін маңызды атрибут ретінде анықталды (Barbuto, Gottfredson, & Searle, 2014; Beck, 2014; Chiniara & Bentein, 2016). Хантер мен оның әріптестерінің эмпирикалық зерттеуі (2013) «ақкөңілділік бойынша жоғары, ал экстраверсия бойынша төмен ұпаймен бағаланатын көшбасшыларды ізбасарлары қызмет етуші көшбасшы ретінде көбірек қабылдайды» деген қорытындыға келді (р. 327). Сонымен қатар Соуза мен ван Диренденк (2017) жүргізген зерттеуде «кішіпейіл болу қызмет етуші көшбасшыны оның ұйымдағы иерархиялық позициясына қарамастан ықпалдырақ етеді» делінген.

Ізбасардың қабылдауы. Ізбасардың қабылдауы – қызмет етуші көшбасшылықтың жеке және ұйымдық жұмыс нәтижесі секілді көрсеткіштерінің ықпалына әсерін тигізетін фактор. Ізбасардың қабылдауы «Барлық ізбасар қызмет етуші көшбасшылыққа құлшыныс таныта ма?» деген сұрақпен байланысты болады. Ғалымдардың айтуынша, мұның жауабы теріс те болуы

мүмкін. Кейбір ізбасарлар қызмет етуші көшбасшылармен жұмыс істегісі келмейді. Олар қызмет етуші көшбасшылықты микроменеджментпен теңестіріп, басшылардың оларды жақыннан танығанын немесе оларға көмектесуге, дамытуға немесе бағдарлауға тырысқанын қаламайтынын айтады (Liden et al., 2008). Сол сияқты, эмпирикалық зерттеулер көрсеткендей, қызмет етуші көшбасшы осыған құлшыныс танытатын ізбасарлармен үйлескенде, көшбасшылықтың мұндай түрі жұмыс нәтижесі мен ұйымдық азаматтық мінез-құлыққа оң ықпал туғызды (Meuser, Liden, Wayne, & Henderson, 2011; Otero-Neira, Varela-Neira, & Bande, 2016; Ozyilmaz & Cicek, 2015). Ал қызмет етуші көшбасшылық пен ізбасарлардың құлшынысы арасында сәйкестік болмағанда, жағдай керісінше болды. Кейбір ізбасарлар үшін қызмет етуші көшбасшылық оң әсер туғызатын, ал кейбіреулер үшін тиімсіз секілді.

Қызмет етуші көшбасшыға тән мінез-құлық

10.1-сызбаның ортаңғы құрамдас бөлігі қызмет етуші көшбасшының жеті мінез-құлық сипаттайды. Бұлар қызмет етуші көшбасшылықтың негізі болып саналады. Аталған мінез-құлық түрлері Лиден мен оның әріптестерінің (2008) қызмет етуші көшбасшылық өлшемін жетілдіру және негіздеу жөніндегі қарқынды талпыныстарының нәтижесінде пайда болды. Олар жүргізген зерттеудің қорытындылары қызмет етуші көшбасшылықты көпөлшемді процесс ретінде қарастырудың орындылығын дәлелдейді. Жинақтала келе, бұл мінез-құлық түрлері қызмет етуші көшбасшылықтың негізгі бағытын құрайды. Ал жекелей тұрғанда оның әрбірі бұған айрықша үлес қосады.

Тұжырымдау. Тұжырымдау дегеніміз қызмет етуші көшбасшының ұйымды, оның мақсатын, күрделілігін және миссиясын егжей-тегжейлі түсінуін білдіреді. Бұл қабілет қызмет етуші көшбасшылардың көпқырлы проблемаларға тереңірек үңілуіне, әлдененің дұрыс орындалмай бара жатқанын ұғынуына, сондай-ақ проблеманы ұйымның жалпы мақсатына сай етіп креативті түрде шешуіне мүмкіндік береді.

Мәселен, ірі ауруханадағы жедел қызмет көрсету бөлімінің аға мейіргері Кейт Симпсон өз бөлімін басқару үшін тұжырымдауды пайдаланады. Ол аурухананың миссиясын толықтай түсінеді және қызметкерлердің күнделікті қалай тиімді басқару керектігін біледі. Оның қол астындағылар Кейттің адамдарға ненің жақсы екенін сезуде ерекше қабілеті барын айтады. Ол мінезі шәлкес науқастармен жұмыс істеуде парасаттылық танытып, қызметкерлердің күрделі медициналық проблемаларды анықтауына көмектеседі. Ол қарым-қабілеті, білігі және қызмет етуші көшбасшы ретіндегі бағасының арқасында «Жылдың үздік қамқоршысы» атағын иеленді.

Эмоциялық оңалту. Эмоциялық оңалту өзгелердің жеке проблемалары мен әл-ауқатына сезімталдық танытуды қамтиды. Ол басқа адамның

проблемасын түсініп, оны шешуге өз уақытын жұмсауға әзір болуды айғақтайды. Эмоциялық оңалтатын қабілетке ие қызмет етуші көшбасшылар өзін өзгелер үшін қолжетімді ұстайды, өзгелерді қорғап, оларға қолдау білдіреді.

Эмоциялық оңалту Чикагоның оңтүстік бөлігіндегі хоспистің танымал дін қызметкері Джон әкейдің ісінде кездеседі. Джон әкей хоспис пациенттерімен ерекше қарым-қатынас жасайды: оларға қолдау білдірмейді, кеңес бермейді немесе Інжілден үзінді оқымайды. Есесіне ол жай ғана оларды құлақ салып тыңдайды. «Өлімге қарыс қадам қалғанда өмірдегі ең маңызды амал – қарым-қатынас», – дейді ол. «Мен адамға демеу болуды үйрендім. Меніңше, жай ғана олардың қасында болудың өзі басқа кез келген жағдайдан өзекті».

Ізбасарларды алдыңғы орынға қою. Өзгелердің мүддесін алдыңғы орынға қою – қызмет етуші көшбасшылықтың бұлжымас шарты, яғни анықтаушы сипаттамасы. Бұл ізбасарлардың мәселесі бірінші орында екенін оларға айқын аңғартатын әрекеттер мен сөзді пайдалануды, оның ішінде ізбасарлардың мүддесі мен жетістігін көшбасшынікінен биік қоюды білдіреді. Мұндайда көшбасшы ізбасарларға көмектесу үшін өз ісін жайына қалдыруы да мүмкін.

Ірі зерттеу университетіндегі медициналық білім беру саласының танымал профессоры доктор Отэм Клейн қоғамдық денсаулық сақтау саласында жүргізіліп жатқан бірнеше ірі пәнаралық зерттеуге жауапты. Өзі бұл жұмыста бас зерттеуші болса да, бірнеше автордың бірігіп жазған мақалалары жариялауға ұсынылғанда, ол өзге зерттеушілердің аты-жөнін өзінікінің алдына қояды. Доктор Клейн өзгелердің есімі танылғанын қалайды. Өйткені бұл олардың бір жылдың жұмысына шолу жасағанда пайдалы боларын түсінеді. Ол әріптестерінің жетістігін өз мүддесінен жоғары қояды.

Ізбасарлардың өсуі мен жетістікке жетуіне көмектесу. Бұл болмыс-бітім ізбасарлардың кәсіби немесе жеке мақсатын анықтап, олардың соған қол жеткізуіне көмектесуді білдіреді. Қызмет етуші көшбасшы ізбасарлардың қызметтегі дамуына, оның ішінде оларға тәлімгерлік етіп, қолдау көрсетуге үлкен мән береді. Негізі, ізбасарлардың өсуі мен табысқа жетуіне қол ұшын созу – әлгі адамдардың өзіндегі толыққанды адами потенциалды бағындырып, өзін-өзі танытуына жәрдемдесу деген сөз.

Өзгелердің дамуы мен табысқа жетуіне көмек беретін көшбасшының мысалы ретінде орта мектеп оркестрінің мұғалімі Эн Ким мырзаны айтуға болады. Ол шәкірттерімен жүргізген тамаша жұмысы үшін әрқашан ата-аналардың жылы лебізін естиді. Ким мырза – жоғары музыкалық стандарттарға ие тәжірибелі скрипкашы. Соған қарамастан, шеберліктің әрбір оқушыға, ең қабілеттісінен бастап ең қабілетсізіне дейін көмектесуде кедергі болуына жол бермейді. Балалар Ким мырзаны жақсы көреді. Себебі ол бұларды тыңдап, ересек адамдарша қарым-қатынас жасайды. Ол кері байланыс

орнатарда еш мінеп-шенемейді. Оның шәкірттерінің көбі музыка саласының маманына айналды. Ким мырзаның өз өмірінде қандай маңызды адам екенін көрсету үшін шәкірттері оған жиі келіп тұрады. Эн Ким – оқушылардың өсуіне оларды үйрету және бағыт-бағдар беру арқылы жәрдемдесетін қызмет етуші көшбасшы.

Этикаға сай әрекет ету. Этикаға сай әрекет ету дегеніміз – дұрыс істі дұрыс орындау. Бұл – этикалық стандарттарды берік ұстану. Оған ізбасарлармен ашық, шыншыл әрі әділетті болу жатады. Қызмет етуші көшбасшы жетістікке жету үшін өзінің этикалық қағидаларын қатерге тікпейді.

Этикалық мінез-құлықтың мысалы ретінде бас директор Элизабет Англисттің мына әрекетін атап өтсек болады. Бірде оған қызметкерлерінің бірі ең басты бәсекелес компанияның уысынан абайсызда шығып кеткен құжаттың көшірмесін әкеліп береді. Онда Англисттің ірі клиенттерін қақпанға түсіру жөнінде әлгі компанияның жоспары бар еді. Ол құжатта құнды ақпарат барын сөзсіз біле тұра, оны оқып шығудың орнына ұсақтап жыртып тастады. Содан соң Англисс бәсекелес компанияның бас директорына қоңырау шалып, құжатты алғанын және оның компаниясында қауіпсіздікке қатысты проблема барын ескерткісі келгенін айтты. «Менің қолыма түскен дүниенің шындық не жалған екенін білмедім», – деп түсіндіреді ол. – Бірақ оның маңызы жоқ. Рас болған күннің өзінде сол тараптан әлдебіреу дұрыс жасамады және менің компаниям мұны өз пайдасына жаратпақ емес».

Дербестік беру. Дербестік беру дегеніміз ізбасарларға тәуелсіз болу, өз беттерінше шешім қабылдау және автономды болуға ерік беруді білдіреді. Бұл – көшбасшының ізбасарларға еркіндік бере отыра билікті солармен бөлісу жолы. Дербестік ізбасарлардың өз беттерінше ойлап, әрекет ете алу қабілетіне деген сенімділігін оятады. Өйткені оларға қиын ситуациялармен өздері дұрыс деп тапқан жол арқылы күресу еркі беріледі.

Мәселен, үлкен дәріс залында сабақ беретін колледж профессоры өзіне бекітілген екі ассистентке жеке жұмыс кестесін жасауға, студенттердің жұмысын тәуелсіз түрде бағалауға және апталық дәрістердің бірін оқу арқылы мұғалімдік тәжірибемен айналысуға жол аша отырып, оларға дербестік берді. Осыдан кейін олардың педагогтік қарым-қабілетіне сенімділігі артып, сыныпта байқап көруге болатын жаңа идеяларды профессорға айта келеді.

Қоғамдастық үшін құндылық қалыптастыру. Қызмет етуші көшбасшы қоғамдастыққа саналы әрі мақсатты түрде үлес қосу арқылы құндылық туғызады. Олар жергілікті іс-шараларға қатысып, ізбасарларды қоғамдық жұмыстарға волонтерлік етуге ынталандырады. Қоғамдастыққа құндылық туғызу – көшбасшы үшін ұйым мақсат-мұраты мен міндеттерін қоғамның ауқымдырақ мақсатымен байланыстыру амалы.

Қоғамдастық үшін құндылық туғызудың мысалын Эджер орта мектебінің директоры Мерседес Урбанездің көшбасшылығынан көруге болады. Эджер – орташа көлемді қоғамдастықтағы үш балама орта мектептің бірі. Мерседес Эджерде оқитын балаларға өте жақсы қамқор болып, қамын ойлайды. Эджерде оқитын студенттердің он пайызы балалы, сондықтан мекеме ішінде күндізгі балабақша жұмыс істейді. Студенттердің он бес пайызы сынақ мерзімінде жүр. Эджер олар үшін көбіне оқуды тастап, қылмыс әлеміне қайта сүңгіп кету алдындағы соңғы аялдама секілді. Қалашықтағы өзге мектептер бәсекеге түсіп, тереңірек бағдарламаларды іске қосып жатса, Эджер студенттердің алға жылжуына тосқауыл болатын дүниелерді жоюға мән беріп, студенттерге қажет істерді, атап айтсақ, мультимедиалық машық, шапшаң оқу және ата-ана болу курстарын ұсынады.

Мерседестің басшылығымен Эджер орта мектебі қоғамдастықтың кез келген деңгейі арасында құрметтелетін үлгілі балама мектеп болып отыр. Өзге мектепте оқи алмаған студенттер оларды қалыптасқан күйінде қабылдайтын қауіпсіз орынның бар екенін біледі және ересектер олардың өз проблемасын шешуіне көмектесуге тырысады. Құқыққорғаушы органдар сондай студенттердің қоғам ағынына қайта оралып, қылмыстан бойын аулақ салуға көмектесіп жатқан мектептің талпынысын қолдайды. Қоғамдастықтағы өзге орта мектептер өзі ұсына алмайтын қызмет түрлерінің Эджердің еншісінде бар екенін біледі. Мерседес қоғамдастықтағы әлеуметтік жағдайы төмен адамдарға қызмет көрсетеді және бүкіл қоғамдастық бұдан пайда көріп отыр.

Өзге зерттеушілер қызмет етуші көшбасшылыққа тән мінез-құлық ұғымын Лиден мен әріптестерінің (2008), сондай-ақ Пейдж бен Вонгтың (2000), Сенджая мен Сарростың (2002), Деннис пен Бокарнеаның (2005), Барбуто мен Уилердің (2006) жұмыстарындағы секілді, қызмет етуші көшбасшылыққа тән басты мінез-құлық модельдерін және олардың ұйымда қалай қалыптасқанын түсіну талпыныстарының негізі ретінде пайдаланды. Мәселен, Уинстон мен Филдс (2015) қызмет етуші көшбасшылыққа маңызды және басшылықтың осы түрін ұйымда қалыптастыратын 10 көшбасшылық мінез-құлық түрін анықтайтын шкаланы жасап шығарып, негіздеді.

Нәтижелері

Қызмет етуші көшбасшылық көбіне көшбасшы мінез-құлқына екпін түсіргенмен, осы процестің ықтимал нәтижелерін зерттеу де маңызды. Қызмет етуші көшбасшылықтың нәтижелері деп ізбасарлардың жұмыс көрсеткіші мен өсуін, ұйымның жұмыс көрсеткішін және қоғамдық ықпалды айтамыз (10.1-сызбаны қараңыз). Гринлиф (1970), өзінің негізгі еңбегінде атап өткендей, қызмет етуші көшбасшылықтың басты мақсаты – адамдардың дамуына мүмкіндік беретін, ұйымның жұмыс көрсеткішін жақсартатын және ең соңында қоғамға оң ықпал туғызатын мықты ұйым құру.

Ізбасарлардың жұмыс көрсеткіші мен дамуы. Қызмет етуші көшбасшылық моделінде көшбасшылық мінез-құлықтың басым бөлігі ізбасарлардың қосқан үлесін мойындау мен олардың адами потенциалдарын жүзеге асыруына көмектесуге тікелей назар аударады. Ізбасар күтетін нәтиже – өзінің қарым-қабілеті мен мүмкіндіктерінің толықтай ашылуы. Яғни көшбасшы ізбасарды тәрбиелеуі, жеке мақсатына қол жеткізуіне көмектесуі және еркіндік беруі барысында ізбасар өзінің толық қабілетін түсінеді.

Қызмет етуші көшбасшылықтың тағы бір нәтижесін Мойзер мен оның әріптестері (2011) ұсынды. Соған сәйкес, осы көшбасшылық тәсілі ізбасардың өз ролін орындауына, яғни оларға тапсырылған міндетті қалай орындайтынына оң ықпалын тигізеді. Қызмет етуші көшбасшы көшбасшылықтың осы түріне емен-жарқын қарайтын ізбасармен үйлескенде, нәтиже де оң болған. Ізбасарлар өз жұмысы мен лауазымдық міндеттерін орындауда тиімдірек нәтиже көрсете бастаған. Мәселен, Испанияның сату саласындағы қызмет етуші көшбасшылық туралы жүргізілген зерттеулерде сату менеджерлері ұстанған қызмет етуші көшбасшылық – сатушылардың ұйым ішіндегі жұмыс көрсеткішіне тікелей қатысты, ал олардың өзін ұйыммен байланыстыруына жанама қатысты екені анықталды. Сонымен қатар ол сатушылардың өздік тиімділігі мен ішкі мотивациясына оң ықпал ету арқылы олардың бейімделгіштігі мен бастамашылдығын арттырды (Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira, & Otero-Neira, 2016; Otero-Neira et al., 2016). Хантер мен оның әріптестері (2013) қызмет етуші көшбасшылық қызмет көрсетудің позитивті ауанға алып келетінін, ізбасарлардың әріптестеріне көмектесіп, өнімді сатуына ынталандыратын, сондай-ақ қызметкерлердің тұрақсыздығы мен бөлектенуші мінез-құлықты бәсеңдететінін мәлімдеді. Бұған қоса, Чиниара мен Бентейн (2016) қызмет етуші көшбасшылардың ізбасарлар бойындағы автономияға, білікке және байланысқа қажеттілікті қанағаттандырғанда, бұл ізбасарлардың жұмыс көрсеткіші мен ұйымдық азаматтық мінез-құлыққа жағымды әсер еткенін тұжырымдады.

Қызмет етуші көшбасшылықтан күткен және бір нәтиже – ізбасарлардың өздері қызмет етуші көшбасшыға айналуы мүмкін. Гринлифтің қызмет етуші көшбасшылық жайындағы тұжырымдамасына сүйенсек, ізбасарлар этикалық көшбасшы тарапынан қамқорлық көріп, дербестікке ие болғанда, олар, өз кезегінде, өзгелерге де осылай қарай бастауы ықтимал. Қызмет етуші көшбасшы өзі секілді жетекші тәрбиелеп шығаратындай толқынды әсер туғызуы мүмкін. Мәселен, Хантер мен оның әріптестері (2013) өз көшбасшыларында қызмет ету қасиеттері бар деп санайтын жұмысшылардың өз әріптестеріне тапсырманы орындауда және тұлғааралық мәселеде көмектесуге бейімірек және болмашы ғана бөлектенетінін жазады.

Ұйымның жұмыс көрсеткіші. Бастапқы зерттеулер қызмет етуші көшбасшылықтың ізбасарлар мен олардың жұмыс көрсеткішіне оң ықпал етуі-

мен қатар, ұйымның жұмыс қорытындысына өз әсерін тигізетінін көрсетті. Бірқатар ғылыми еңбекте қызмет етуші көшбасшылық пен ұйымдық азаматтық мінез-құлық арасындағы тікелей байланыстың бар екені анықталды. Мұндағы ұйымдық азаматтық мінез-құлық дегеніміз – өз міндеттерінің негізгі талаптары аясынан асатын және ұйымның жалпы жұмысына көмектесетін ізбасар мінез-құлық (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008; Walumbwa et al., 2010).

Қызмет етуші көшбасшылық сондай-ақ ұйымдық командалардың жұмысына да ықпалын тигізеді. Ху мен Лиденнің (2011) тұжырымына сәйкес, қызмет етуші көшбасшылық команда мүшелерінің жұмыс тобы ретінде нәтижелі бола алатынына жалпы сенімділігін арттыра отырып, команданың тиімділігін жақсартқан. Бұған қоса, қызмет етуші көшбасшылық топтық процесс пен айқындықты күшейту арқылы командаға жағымды әсер еткен. Ал қызмет етуші көшбасшылық болмағанда, айқын мақсаттарға қарамастан, команданың әлеуеті нашарлаған. Шынында, жұртшылық нақты мақсатты біліп, соған жетуде қолдау көрмесе, бұл олардың ұнжырғасын түсіреді.

Қызмет етуші көшбасшылықтың ұйымдық нәтижелері туралы зерттеулер енді ғана жүргізіле бастағанмен, оның ұйымдық жұмыс өнімділіне ықпал ететін тікелей және жанама жолдарын негіздеу үшін жазылған ғылыми еңбектер саны артып келеді.

Қоғамдық ықпал. Қызмет етуші көшбасшылықтан күтетін ендігі бір нәтиже – оның қоғамға оң ықпал етуі әбден мүмкін. Қоғамдық ықпал қызмет етуші көшбасшылық жайындағы зерттеулерде кең бағаланбағанмен, оны көрсететін мысалдар жетерлік. Бәрімізге жақсы таныс мысалдардың бірі – Тереза ананың ісі. Оның аш, үйсіз және қараусыз қалғандарға жылдар бойғы қызметі «Мейірбандық миссионерлері» атты жаңа діни қозғалысты туғызды. Бүгінде әлемнің 40-тан аса елінде 1 миллиондай жұмысшы – осы қозғалысқа мүше. Олар кедейлерге арналған аурухана, мектеп және хоспистерді қадағалайды. Тереза ананың қызмет етуші көшбасшылығы әлем бойынша қоғамға айрықша үлкен ықпалын тигізді.

Бизнес әлемінде қызмет етуші көшбасшылықтың қоғамдық ықпалына мысал ретінде Southwest Airlines компаниясын атап өтуге болады (10.3-кейсті қараңыз). Оның көшбасшылары компанияны басқаруда «басқалар бірінші» атты ұйымдық философияны бекіткен. Ол компанияның өз қызметкерлеріне қалай қарым-қатынас жасауынан басталады. Әуе компаниясының жолаушыларына қатысты өзі қызмет етуші көшбасшыға айналатын қызметкерлер осы философияны ұстанады. Компания гүлденуі себепті ол қызмет көрсететін қоғамдастықта жұмыс орындарын ашу және, одан азырақ деңгейде, осы компанияға сенім артатын жолаушыларды транспортпен қамтамасыз ету арқылы қоғамға ықпал етеді.

Қызмет етуші көшбасшылық жөніндегі тұжырымында Гринлиф мұны қоғамға тікелей ықпал етуді көздейтін процесс ретінде қарастырмады. Дұрысы, ол әуелі қызметші болып, өзгелердің пікірін тыңдап және олардың өсуіне көмектесетін көшбасшы туралы айтты. Мұндай көшбасшының ұйымында жайлырақ орта орнап, осының нәтижесінде ол қоғамға көбірек пайда келтіреді. Осылайша басқаларды бірінші орынға қоюдың ұзақмерзімді нәтижесі оң қоғамдық өзгеріс пен қоғамның гүлденуіне көмек береді.

Қызмет етуші көшбасшылық моделінің қысқаша қорытындысы

Қорыта айтқанда, қызмет етуші көшбасшылық моделі үш құрамдас бөліктен – алдыңғы шарттардан, қызмет етуші көшбасшыға тән мінез-құлық және нәтижеден тұрады. Бұл модельдің басты нысанасы қызмет етуші көшбасшыға тән жеті мінез-құлық болып саналады: тұжырымдау, эмоциялық оңалту, алдымен ізбасарлар мүддесін қою, ізбасарлардың өсуі мен табысқа жетуіне көмектесу, этикаға сай әрекет ету, дербестік беру және қоғамдастық үшін құндылық туғызу. Бұл мінез-құлық түрлеріне контекст пен мәдениет, көшбасшының қасиеттері және ізбасарлардың осы көшбасшылық түрін қалай қабылдауы әсер етеді. Адам қызмет етуші көшбасшылық процесіне қатысқанда, бұл жеке, ұйымдық және қоғамдық деңгейдегі нәтижелерді жақсартуы әбден мүмкін.

ҚЫЗМЕТ ЕТУШІ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТУРАЛЫ

Қызмет етуші көшбасшылық осы кітапта талқыланған бастапқы теориялардың көбінен басқаша жұмыс істейді. Мәселен, ол «көшбасшы белгілі бір арнайы тұлғалық қасиетке ие болуы керек» деген идеяны насихаттайтын тұлғалық қасиеттер ұстанымы секілді емес. Ол сондай-ақ әртүрлі ситуацияларда көшбасшылықтың қандай стилі керектігіне қатысты қағидаларды ұсынатын Бағыт-мақсат теориясына да (6-тарау) ұқсамайды. Есесіне қызмет етуші көшбасшылық ұстанымы көшбасшының ізбасарларды алдыңғы орынға қою және олардың жеке дамуына қолдау білдіру үшін көрсетуге тиіс мінез-құлқына мән береді. Бұл көшбасшының ізбасарларға қалай қарайтынына және туындауы мүмкін нәтижелерге қатысты.

Сонымен, қызмет етуші көшбасшылықтың қалай жұмыс істейтінін түсіндіретін механизм қандай? Ол басшылардың өзін ізбасарларды алдыңғы шепке қоюға, шыншыл болуға және оларға қатысты әділетті қарым-қатынас жасауға міндеттеуінен басталады. Қызмет етуші көшбасшылар ізбасарларының пікірін тыңдап, олармен мықты әрі ұзақ қарым-қатынас құруды өзінің басты міндеті деп есептейді. Бұл көшбасшыға ізбасарлардың қабілетін,

қажеттілігін және мақсат-мұратын түсінуге мүмкіндік береді. Ал ол, өз кезегінде, ізбасарларға өзіндегі потенциалды толыққанды жүзеге асыруға жол ашады. Ұйымдағы көптеген көшбасшы қызмет етуші көшбасшылық профилін ұстанғанда, ұйым ішінде және ұйымнан тыс адамдарға қызмет ету мәдениеті қалыптасады (Liden et al., 2008).

Көшбасшы альтруист әрі өзгелерге көмектесуге аса ынталы, һәм асқан мүдделілік танытқанда, қызмет етуші көшбасшылық жақсы жұмыс істейді. Бұл көзқарас нәтижелі болуы үшін ізбасарлар оларға дербестік беріп, өсуіне көмектескісі келетін қызмет етуші көшбасшыларды қабылдауға әзір және ашық болғаны жөн.

Қызмет етуші көшбасшылық жайындағы еңбектердің көбінде «көшбасшылар альтруист және гуманист болуы керек» дейтін негізгі философиялық ұстаным бар екенін айта кеткен абзал. Оны Гринлиф тұжырымдады (1970). Көшбасшы өз билігін өзгелерге үстемдік етуге пайдаланудың орнына сол билікті өзгелермен бөлісу және олардың өсіп, автономды болуына мүмкіндік беру үшін бәрін жасауы керек. Осындай көзқарас тұрғысынан қалыптасқан көшбасшылық ұйым ішіндегі бәсекені азайтып, эгалитаризмге жол ашады.

Сондай-ақ идеал әлемде қызмет етуші көшбасшылық қоғамдастық пен қоғам үшін өзгеріс туғызады. Ұйым ішінде бір-біріне қамқор адамдар қоғамдастыққа қамқорлық танытатын ұйымның дамуын қолдай бастайды. Қызмет етуші көшбасшылық мәдениетін ұстанатын ұйымдар ұйымнан тыс мұқтаж адамдарға қол ұшын созуға тырысады. Қызмет етуші көшбасшылық аясы қоғамдағы әлеуметтік жағдайы төмен топқа қызмет етуге дейін ауқымдала түседі (Graham, 1991). Осы тараудағы 10.2-кейс қызмет етуші бір көшбасшының жұмысы әлемнің түкпір-түкпіріндегі көптеген адам үшін оң нәтиже туғызғанын баяндайды.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Қызмет етуші көшбасшылық туралы зерттеулер өзінің қазіргі даму кезегінде көшбасшылық саласына бірқатар оң үлесін қосты. Біріншіден, трансформациялық және шынайы көшбасшылық секілді этикалық аспектіге ие басқа да ұстанымдар бар болғанымен, қызмет етуші көшбасшылық альтруизмді көшбасшылық процесінің негізгі құрамдас бөлігі санауы арқылы ерекше. Қызмет етуші көшбасшылық қағидасына сәйкес, көшбасшы ізбасарларын алдыңғы шепке қойып, қолындағы күш-қуатты ізбасарлармен бөлісіп және олардың дамуына жағдай жасауға тиіс. Бұл – көшбасшылық процесін өзгелерге қамқорлық таныту қағидасы айналасында құратын жалғыз ұстаным.

Екіншіден, қызмет етуші көшбасшылық ықпалды немесе билікті пайдалануға қатысты таптаурын емес және қарама-қайшы көзқараста.

Көшбасшылықтың барлығына дерлік басқа ұстанымында ықпал көшбасшылық процесіндегі жағымды фактор ретінде қарастырылады, ал қызмет етуші көшбасшылықта керісінше. Соған сәйкес, көшбасшылар үстемдік жасамауы, нұсқау бермеуі немесе қадағаламауы керек; дұрысы, көшбасшылар өзіндегі билік пен ықпалды өзгелермен бөлісуі қажет. Басқаруға ұмтылудың орнына одан бас тарту – қызмет етуші көшбасшылықтың мақсаты. Қызмет етуші көшбасшылық – ықпал ету процесі, бірақ мұндағы әңгіме дәстүрлі жолмен ықпал ету жайында емес.

Үшіншіден, зерттеушілер қызмет етуші көшбасшылықты әмбебап ұстаным ретінде санамай, оның кейбір ситуацияларда қолайсыз көшбасшылық түрі болатынын көрсетті. Зерттеу нәтижесінде белгілі болғандай, өзіне бағыт-бағдар беріліп, қолдау көрсетіліп және ынталандыруға онша әзір емес ізбасарлармен жұмыста қызмет етуші көшбасшылық аса нәтиже бере қоймайды. Осы басқару тәсілінің ықтимал тиімділігі ізбасарлардың қызмет етуші көшбасшылықты қабылдауға қаншалықты даяр болуына байланысты (Liden et al., 2008) екенін айтып өткен жөн.

Төртіншіден, таяудағы зерттеулер нәтижесінде қызмет етуші көшбасшылықты қисынды бағалау әдісі пайда болды. Нақты әдісті пайдалана отырып, Лиден мен әріптестері Қызмет етуші көшбасшылық сауалнамасын (SLQ) әзірлеп, негіздеді. Ол осы тараудың соңында берілген. Сауалнама қызмет етуші көшбасшылықтың жеті түрлі аспектісін анықтайтын 28 тармақтан тұрады. Зерттеулер осы сауалнаманың бірегей екенін, сондай-ақ трансформациялық және Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы теорияларында бағаланатын аспектілерден өзгеше аспектілерді қарастыратынын көрсетті (Liden et al., 2008; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011). Бұл сауалнама қызмет етуші көшбасшылық туралы зерттеулерде пайдалануға қолайлы құрал болып шықты.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Қызмет етуші көшбасшылықтың оң тұстарымен қатар, бірнеше осал қыры да бар. Біріншіден, «қызмет етуші көшбасшылық» деген атауының парадокстық сипаттамасы аталған ұстанымның ықтимал құндылығын төмендететін семантикалық дау туғызады. Қайшылықты атаудың кесірінен бұл көзқарас шындықтан алыс және қиял-ғажайып болып көрінуі мүмкін. Оған қоса, қызмет етуші көшбасшы болу ізінен еруді білдіреді, ал ізінен еру дегеніміз – көшбасшылыққа қарама-қайшы дүние. Қызмет етуші көшбасшылықтың ішінде ықпал ету де бар болғанымен, ықпалдың қызмет етуші көшбасшылық бөлігі ретінде жұмыс істеу механизмі бұл тәсіл барысында толықтай түсіндірілмеген.

Екіншіден, қызмет етуші көшбасшылық саласын зерттеуші ғалымдардың арасында осы процестің негізгі аспектілері жайында әртүрлі пікір бар. 10.1-кестеде көрсетілгендей, қызмет етуші көшбасшылық бірқатар қабілетті, тұлғалық қасиетті және мінез-құлықты қамтиды деп ұйғарылады. Бүгінге дейін зерттеушілер қызмет етуші көшбасшылықтың ортақ анықтамасын немесе теориялық негізіне қатысты мәмілеге келе алмады (van Dierendonck, 2011). Қызмет етуші көшбасшылық жайында ауқымдырақ зерттеулер жүргізілмейінше, оның теориялық тұжырымдарының орнықтылығы күмәнді күйде қала бермек.

Үшіншіден, қызмет етуші көшбасшылық жөніндегі ғылыми еңбектердің басым бөлігі «жақсы көшбасшы алдыңғы шепке өзгелерді қояды» деген идеяны меңзейтін нұсқамалық сипаттағы жанама мағынаға ие. Көшбасшылықты жүргізудің альтруистік көзқарасы мақтауға лайық болғанмен, оның утопиялық реңкі бар. Өйткені ол жеке автономия мен нұсқау беру, өндіріске қамқорлық, мақсат қою және концепция құру сияқты көшбасшылықтың өзге де қағидаларына қарама-қайшы келеді (Gergen, 2006). Бұған қоса, «құндылықтарды тықпалайтын» нормативтік ерекшелігімен қатар, қызмет етуші көшбасшылық ұғымы үгіт-насихаттық сипатқа ие деп айтуға болады. Нәтижесінде қызмет етуші көшбасшылықты іс жүзінде ұстанушылар қызмет етуші көшбасшылық теориясының жарамдылығын тексеретін зерттеу жүргізгісі келетін ғалымдар болмауы да мүмкін.

Бұдан бөлек, неліктен «тұжырымдаудың» қызмет етуші көшбасшылық моделінде осы көшбасшылық түріне тән мінез-құлықтың бірі ретінде енгізілгені түсініксіз. Тұжырымдау шын мәнінде мінез-құлық па, әлде когнитивті қабілет пе? Сондай-ақ тұжырымдауды қызмет етуші көшбасшылықтың анықтаушы ретінде қарастырудағы қисын не? Тұжырымдай білу – барлық көшбасшылық түрінде маңызды когнитивті қабілет екені сөзсіз, алайда неліктен ол қызмет етуші көшбасшылықтың анықтаушы сипаты болады? Оның қызмет етуші көшбасшылықтағы басты рөлі алдағы уақытта жүргізілетін зерттеулерде қарастырылуы керек.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Қызмет етуші көшбасшылықты кез келген менеджмент деңгейі мен кез келген ұйым түрінде қолдануға болады. Өзгелерге қамқорлық таныту деген философиялық концепция аясында қызмет етуші көшбасшылық теориясы қызмет етуші көшбасшы болғысы келетін адамдардың ұстануына болатын мінез-құлық тізімін бекітеді. Қызмет етуші көшбасшылыққа тән нұсқамалық мінез-құлық түрлері ешқандай да күрделі емес; оларды оңай түсініп, әртүрлі көшбасшылық ситуацияларына қолдануға болады.

Оқыту мен дамыту бағдарламаларында кеңінен қолданылмайтын Көшбасшы–ізбасар ықпалдастығы теориясынан (7-тарау) немесе шынайы көшбасшылықтан (9-тарау) айырмашылығы – қызмет етуші көшбасшылық 30 жылдан астам уақыт бойы әртүрлі ұйымдарда кеңінен пайдаланылып келеді. «Fortune 500» тізіміне кіретін көптеген ұйым (мәселен, Starbucks, AT&T, Southwest Airlines және Vanguard Group) қызмет етуші көшбасшылық теориясының идеяларын қолданады. Қызмет етуші көшбасшылықты оқыту бағдарламалары әдетте өзін-өзі бағалау жаттығуларынан, білім беру сессияларынан және мақсат қоюдан тұрады. Қызмет етуші көшбасшылықтың мазмұны ұйымдағы кез келген деңгей ізбасарлары үшін қарапайым және қолжетімді.

Лиден мен әріптестерінің (2008) тұжырымдауынша, қызмет етуші көшбасшылық мәдениетін қалыптастырғысы келетін ұйымдар ізбасарлармен ұзақмерзімді қарым-қатынас орнатуға мүдделі әрі қабілетті адамдарды мұқият таңдағаны абзал. Сонымен қатар «этикаға сай әрекет ету» жұмыс өнімділігіне тура пропорционал болғандықтан, ұйымдар жоғары деңгейдегі адалдық пен мықты этикаға ие адамдарды таңдауға баса мән беруі қажет. Бұған қоса, ұйымдар көшбасшылардың эмоциялық интеллектісін, этикалық шешім қабылдау қабілетін және өзгелердің өзіне сенімділігін арттыру машықтарын дамытатын оқыту бағдарламаларын әзірлеуге тиіс. Осындай әрекеттер көшбасшылардың ізбасарларды толыққанды дамытуына көмек береді.

Қызмет етуші көшбасшылық әлемнің әр түкпіріндегі көптеген колледж бен университетте оқытылады және ол қаншама тәуелсіз тәлімгер, жаттықтырушы және кеңесшінің басты назарында. АҚШ-та Гонзага және Риджент университеттері қызмет етуші көшбасшылыққа айтарлықтай академиялық назар аударатыны үшін осы саладағы көрнекті көшбасшы ретінде танылды. Жалпы алғанда, қызмет етуші көшбасшылықты оқытуға арналған ең танымал әрі жан-жақты орталық болып «Гринлиф қызмет етуші көшбасшылық орталығы» саналады (www.greenleaf.org).

Қорыта айтқанда, қызмет етуші көшбасшылық адам ұйымдық ортада үйреніп, дамыта алатын философия мен мінез-құлық жиынтығын ұсынады. Алдағы бөлімде қызмет етуші көшбасшылық процесінің әртүрлі жолмен қалай жүзеге асқанын көрсететін мысалдар беріледі.

КЕЙС-СТАДИ

Бұл бөлімде қызмет етуші көшбасшылықтың әртүрлі аспектісін бейнелейтін үш кейс-стади (10.1, 10.2 және 10.3) берілген. Алғашқы кейс орта мектеп хатшысының қызмет етуші көшбасшылығын сипаттайды. Екінші кейс доктор Пол Фармер және оның Гаити мен әлемнің

басқа да түкпірлеріндегі дертті тоқтату талпыныстары туралы. Үшінші кейс компанияда кеңінен қалыптасқан қызмет етуші көшбасшылықты құрған Southwest Airlines көшбасшылары жайында болмақ. Әрбір кейстің соңында оны қызмет етуші көшбасшылық тұрғысынан талдауға көмек беретін бірнеше сұрақ ұсынылады.

10.1-КЕЙС

Миссис Ноубл өте мейірімді адам

Шэрон Ноубл Эссекс орта мектебінің бас кеңсесін басқарады. Ол бұл қызметте 30 жылға жуық уақыттан бері отыр. Оның жоғары білімі жоқ, бірақ бұл оның мектеп хатшысы болып жұмыс істеуіне кедергі келтірмейтін тәрізді. Ол экстраверт және өзгелер оның әзілдерін соншалықты тапқыр деп санамайды. Алайда ол мұғалімдермен, сондай-ақ студенттермен оңай тіл табысып, Эссекс мектебінің күнделікті өміріне жетекшілік ететін ережелер мен рәсімдерді ойдағыдай реттей отырып, кеңсені тәп-тәуір әрі тиімді басқарады.

Әдетте адамдар Шэрон туралы әңгімелегенде, оның парасатты және мектеп жайында қанық болатын кез келген дүниені алақандағыдай білетінін айтады. Ол негізгі оқу бағдарламасы, тестілеу жүйесі, дресс-код, сабақтан қалу тәртібі, сабақтан тыс бағдарламалар, «тікұшақ ата-аналар» (ағылшынша идиома: баласына шектен тыс қамқорлық көрсетіп, қадағалайтын ата-ана. – *Ауд.*) жайында біраз нәрседен хабардар. Оқушылар піспе нан жәрмеңкесін ұйымдастыруды қаласа, бұл оларға оны іске асырудың жолдарын айтып береді. Біліктілікті арттыру курсынан өткісі келсе, оларға қандай курс таңдау керектігі жөнінде кеңес береді. Оның білмейтіні жердің астында. Жылдар бойы ата-аналар бір-біріне: «Мектеп жайында әлдене білгің келсе, миссис Ноублға бар, оның бір өзі – Эссекс орта мектебі» дейтін.

Миссис Ноублдың бойында түйірдей жасандылық жоқ. Ол ескі көлік жүргізеді, қарапайым киінеді. Оқушылар оның боянғанын бірде-бір рет көрмеген. Бірақ соған қарамастан, студенттердің ерекше бастамасы мен қылығына келгенде, оларды әрқашан қолдап отырады. Студенттер 1970 жылдары шаш өсіріп, шашақты күртеше кигенде, Шэрон бұған қалыпты қарады. Ол өзгелерден бөлекше қылық танытатын студенттерді ешқашан жазғырған емес, тіпті ондай студенттер оған ұнайды да. Студенттер өзін шеттетілген секілді сезінетіндіктен, өзгелердің назарын аудару мақсатында киінетін кезде Шэрон мұны оң қабылдап, тіпті олардың әрекеттерінің «айрықшалығын» мойындайды. Ең бастысы, мектептің дресс-кодына қайшы келмесе болды. Қайшы келетін жағдайда ол оқушылармен киімі жайында ашық сөйлесіп, проблемадан аулақ болу үшін оларды басқа киім таңдауға бағыттайды.

Лауазымдық міндетіне кірмесе де, Миссис Ноубл жеткіншектердің колледжге құжат тапсыруға дайындықтарына көмектеседі. Ол әртүрлі университеттердің барлық талабы мен дедлайны, сондай-ақ оған керекті материалдар жөнінде ақпаратты біледі. Студенттердің бастаған ісін аяғына дейін жеткізіп, оқуға өтінім беруіне ықпал етіп, ынталандырады және үгіттейді. Оқушылар Плющ лигасына кіретін университетке бара ма, мемлекеттік университетке бара ма, әлде орта кәсіби білім беретін колледжге бара ма – ол үшін маңызды емес; оған маңыздысы – шәкірттердің оқуға түскені. Миссис Ноубл кезінде өзінің оқуға түсе алмағанына өкінеді. Сондықтан студенттердің оқуға түсуіне қолдан келгеннің бәрін жасағанын қалайды.

Кейде оның жұмысы ауыр. Мәселен, мектеп директоры берген тапсырманы оқушылар ұнатпай, бұл туралы пікірлерін тек Шэронмен бөлісті. Бұл оларды мұқият тыңдап, ситуацияға әртүрлі қырдан қарауға көмектесті. Бірде оқушыларының бірі жол апатына ұшырап, бірнеше ай бойы сабаққа келе алмай қалған болатын; сол кезде Шэрон әлгі оқушының әрбір мұғалімімен жеке жұмыс істеді: ол оқушыға тиесілі тапсырмаларды алып, оны оқушының үйіне жеткізіп, орындалған соң оларды қайта алып кетіп жүрді. Қатерлі ісік туралы зерттеу жұмыстарына қаражат жинау мақсатында жоғары сынып оқушылары би марафонын ұйымдастырғанда, жалақысы аса жоғары болмағанына қарамастан, ең көп жарнаны да Шэрон берген еді. Ол марафонға қатысып жатқан әрбір оқушының қолындағы тізімде кемінде бір адамнан түскен жарнаның болғанын қалады; көп жағдайда сол жарнаны Шэрон беретін еді.

2010 жылы 1989 жылғы түлектер өздерінің 25 жылдық кешін өткізді. Басқосуда айтылған естеліктердің көбі Шэрон Ноубл жайында еді. Эссекс орта мектебінің директоры да, мұғалімдері де, тәлімгерлері де тамашатұғын, бірақ түлектерден «Мектепті кім басқарады?» деп сұрағанда, олар әр кез «Миссис Ноубл» деп жауап беретін.

Сұрақтар:

1. Сіздіңше, миссис Ноубл қызмет етуші көшбасшылыққа тән қандай мінез-құлықты ұстанды?
2. Миссис Ноублдың ізбасарлары кімдер?
3. Қызмет етуші көшбасшылық моделіне (10.1-сызба) сүйенсек, миссис Ноублдың қызмет етуші көшбасшылығы қандай нәтиже берді?
4. Өзіңіз оқыған мектепте немесе қызмет еткен ұйымда миссис Ноубл секілді әрекет еткен адамды еске түсіре аласыз ба? Ол кісінің не істегенін және оның сізге және сіздің мектебіңізге не ұйымыңызға қалай ықпал еткенін айтып беріңіз.

10.2-КЕЙС

Кедейлер дәрігері

«Оның әлемге көрсеткісі келгені білім емес-тін... Ол трансформацияға ұшыраған еді».

Киддер (2003, р. 44)

Пол Фармер 22 жасында Дюк университетін тамамдағанда, ол антрополог болғысы келе ме, әлде дәрігер ме – өзіне сенімді болмады. Сөйтіп, ол Гаитиге кетті. Студент кезінде Пол мигранттарға арналған жергілікті лагерьлерде көптеген гаитилықпен танысқан соң, осы арал тұрғындарын зерттеуге қызығушылығы ояна бастады. Пол өмірдің көлеңкелі тұсына бойын үйретіп алған еді; сегіз адамнан құралған оның отбасы бастапқыда өмір сүруге ыңғайластырылған мектеп автобусының ішінде, кейін өзен бетіндегі қалқыма үйде тұрды. Алайда оның мигранттар лагерінде байқағаны және гаитилық иммигранттармен әңгімеден түйгені жанында мұның балалық шағы қамсыз-мұңсыз көрінді.

Гаитиде ол Eye Care Haiti атты шағын қайырымдылық ұйымында волонтерлік қызмет көрсетті. Бұл ұйым ауылдық жерлерде медициналық қызмет көрсетумен айналысты. Полды гаитилықтардың аянышты жағдайы мен өмірі қатты алаңдатты және ол кедейлерді айналшықтайтын ауру-дерт жайында бәрін біліп алу үшін өзінің сондағы уақытын тиімді пайдалану керек деп шешті. Артынша ол өзінің өмірлік мақсатын тапқанын түсінді: ол кедей адамдарды емдейтін дәрігер болады және ол өз жұмысын Гаитиден бастайды.

Пол 1984 жылы Гарвард университетіне оқуға түсті. Алғашқы екі жыл бойы ол Гаитимен екі ортада жиі қатынап жүрді. Онда Канге ауылы тұрғындары арасында олардың денсаулық жағдайы жөнінде санақ жүргізді. Осы уақыт ішінде ол екпе бағдарламалары, таза су және санитарияны қамтитын қоғамдық денсаулық сақтау жүйесін әзірлеу арқылы дертпен күрес жоспарын әзірледі. Алайда бұл бағдарламаның өзегі дәрі-дәрмек белгілеуді, денсаулық сақтау жөнінде курстар өткізуді, кішігірім ауруларды емдеуді және АИТВ, туберкулез, малярия секілді қауіпті дерттің алғашқы белгілерін тануды үйренген ауыл тұрғындары-тын.

Полға Partners In Health (PIH) ұйымын құруға 1 миллион АҚШ долларын берген ауқатты демеушінің арқасында 1987 жылы ол өз мақсатына жетті. Бастапқыда бұл қызметкерлері жоқ, шағын консультациялық кеңес және үш еріктісі бар кішігірім ұйым болатын. Бірақ оның атқарған жұмысы адам таңғаларлық еді: аталған ұйым Канге мен оның айналасында мектептер мен клиникалар сала бастады. Артынша бұл мекеме медициналық қызмет көрсетуші жұмысшыларға арналған оқу бағдарламасын

бекітіп, елді мекен тұрғындарында алдын алуға болатын аурулардың бар-жоғын анықтайтын мобильді бөлімше ұйымдастырды.

1990 жылы Пол медициналық оқуын тамамдап, Бостондағы Бригам және әйелдер ауруханасында жұқпалы аурулар бойынша ғылыми қызметкер атанды. Ол жылдың көп бөлігін Гаитиде өткізетін; Бостонға Бригамда бірнеше ай қатарынан жұмыс істеуге баратын, онда PИH ұйымы бас кеңсесінің жертөлесінде түнейтін.

Бұл PИH жетістігі Гаитиден тыс жұртшылықтың да назарын аударуға аз қалған кез болатын. Гаитидегі кеселді сәтті емдеп шыққан соң, Дүниежүзілік денсаулық сақтау ұйымы Пол мен PИH қызметкері Джим Ен Кимді бірнеше дәрі-дәрмекке төзімді туберкулезді (MDR-TB) емдеудің ең алғашқы бағдарламасын басқаруға бекітті. Енді Полдың назары осы дерт дендеген Перу мен Ресейдің қараңғы түкпірлеріне қарай ауды. Перуде Пол мен PИH ұжымы MDR-TB емдеуде ауруға қатысы жоқ кедергімен бетпе-бет ұшырасты. Олар үкімет тарапынан қарсылыққа тап келіп, қымбат дәрі-дәрмекті алу үшін күресуге мәжбүр болды. Пол үкіметтік тосқауылды оңай еңсеруді үйренді, ал Билл мен Мелинда Гейтс қоры аталған бағдарламаны қаржыландыруға көмек ретінде 44,7 миллион АҚШ долларын бөлді.

2005 жылы PИH назарын тағы бір аймаққа, бүкіләлемдік ЖИТС пандемиясының ошағы – Африкаға бұрды. Өз талпынысын санаулы ғана адам тексерістен өтіп немесе ем-дом шараларын қабылдаған Руандадан бастаған PИH сегіз айдың ішінде 30 мың адамды тексерістен өткізді және 700-ге жуық адамды осы ауруға септесетін дәрі-дәрмек терапиясына жаздырды. Көп уақыт өтпестен, бұл ұйым Лесото мен Малави секілді Африканың өзге де елдеріне көмектесе бастады (Partners In Health, 2011).

Алайда Полдың талпынысы әлемнің шеткі аймақтарына ғана бағытталған жоқ-ты. Бригамдағы науқастармен жұмыс істей келе, Пол Бостондағы кедейлердің мұқтаждығын байқады. Роксберри мен Дорчестер аудандарының кедей тұрғындарына арналған АИТВ мен диабеттен дәрі-дәрмек терапиясын ұсыну үшін «Алдын алу және күтім мен емдеу шараларына қолжетімділік» (РАСТ: The Prevention and Access to Care and Treatment) жобасы жасалды. PИH ұйымы содан бері РАСТ жобасының командасын АҚШ-тың түкпір-түкпіріне басқа да қоғамдық денсаулық сақтау бағдарламаларына қолдау көрсетуге аттандырып отырды.

2009 жылға дейін PИH ұйымы 13 600 қызметкерге дейін көбейді. Олар әлемнің сегіз еліндегі, атап айтсақ, Доминикан Республикасы, Перу, Мексика, Руанда, Лесото, Малави, Навахо-нейшен (АҚШ) және Ресейдегі медициналық орталықтар мен ауруханаларда жұмыс істеді. Жыл сайын бұл ұйым әлемнің ең кедей және ауруға шалдыққан елдеріндегі тұрғындарға медициналық көмек көрсететін мекемелері мен қызметкерлерінің санын арттырып жатыр. Пол Гарвард медициналық мектебіндегі

Жаһандық денсаулық сақтау және әлеуметтік медицина бөлімін басқарумен қатар, бағдарламаларды қадағалап және PИH ұйымы үшін қаражат тартып, әрлі-берлі сапар шегіп жүр.

Сұрақтар:

1. Пол Фармерге қызмет етуші көшбасшы ретінде қандай сипаттама берер едіңіз? Жауапты дәйектеп түсіндіру.
2. Өзгелерді алдыңғы шепке қою – қызмет етуші көшбасшылықтың негізгі мәні. Пол Фармер өзгелердің мүддесін қай тұстарда биік қойды?
3. Қызмет етуші көшбасшылықтың және бір сипаты – ізбасарларды қызмет етуге ынталандыру. Пол Фармердің ізбасарлары кім және олар қалай Полдың көңілінен шығатындай қызметшілерге айналды?
4. Пол Фармердің балалық шағы оның қызмет етуші көшбасшы ретінде дамуында қандай рөл атқарды?

10.3-КЕЙС

Қызмет етуші көшбасшылық әуе кеңістігінде

Сәбиімен бірге ұшақпен ұзақ қашықтыққа сапар шеккен жас ана әлденеден үрейленген түрмен бортсеріктің жанына келді. Ауа райының кесірінен және ұшу жолағында бір жарым сағат аялдап қалғаннан ұшақ белгіленген жерге бірнеше сағат кешігіп қонбақшы. Әуе кемесі орта жолда жолаушыларды алып кетпекші болып Денверге тоқтады, дегенмен ұшақтағылардың сыртқа шығуына уақыт тар еді. Әлгі келіншек бортсерікке ұшақтың кешігуі мен ұзақ ұшуының салдарынан оның баласына деп жолға алып шыққан тағамының таусылғанын және оны тез арада тамақтандырмаса жағдайының қиындайтынын айтты. «Қазір бес минутқа сыртқа шығып, оған жейтін әлдене әкеп берсем бола ма?» – деп өтінді ол.

«Мен сізге ұшақта қалуға барынша кеңес беремін», – деп суық тіл қатты оған бортсерік. Артынша жымыып: «Бірақ сіздің орныңызға мен барып келе қояйын. Ұшақ менсіз ешқайда ұшпайды. Балаңызға жеуге не әкелейін?» – деді.

Бортсерік сол бөбекке қана емес, ұшақтағы басқа да төрт балаға тамақ әкеліп берді. Айналасын басына көтерген балалармен бірге ұшақта сапар шегіп көрген кез келген адам әлгі бортсеріктің қарны ашқан балалар мен үрейлі ата-аналарға қамқорлық көрсетіп қана қоймай, ұшақтағы өзге де жолаушылардың өзін жайлы сезінуіне жанама түрде үлес қосқанын түсінер еді.

Мұндай хикая Southwest Airlines компаниясымен таныс ешкімді де таңғалдырмайды. Әуе компаниясының миссиясы сапар шегетін барлық локацияда қадам басқан сайын көзге түседі: «Алтын ережені сақта – өзіңді өзге жұрт қалай құрметтесін десең, сен де оларды солай құрметте».

Бұл – компанияның ұстанатын философиясы және ол өз қызметкерлерін құрметтеуден басталады. Southwest Airlines компаниясының бұрынғы президенті Коллин Барреттің айтуынша, компанияның негізін салушылардың бірі және оның менторы Херб Келлехер «жұмысына разы әрі ынталы жұмысшылар осы ризашылығын компанияның клиенттеріне де көрсетеді» деуден танбайтын (Knowledge@Wharton, 2008). Әуе компаниясы қызметкерлеріне қамқорлық танытса, олар да, өз кезегінде, клиенттерге қамқорлық көрсетер еді және бұдан акционерлер де ұтады.

Southwest Airlines компаниясы құрылғалы бері Херб компания ішінде дәстүрлі иерархия орнатуға қарсы болды. Өз ойын айтуға дайын әрі жұмысты өзгеше жолмен орындайтын мықты қызметкерлерді табуға мән берді. Ол басқарудың «эгалитарлық рух» деп аталатын ұжымдық тәсілін қолданды, яғни оның серіктестері әрбір іске араласты.

Хербтің заң мәселелері бойынша хатшысы лауазымынан әуе компаниясының президенттігіне дейін көтерілген Коллинді сол философияның жанды мысалы деуге болады. Вермонттың ауылдық жерінен шыққан кейде қыз қарапайым заңгер болып жүрген жерінен Хербтің компаниясында жұмыс істеу мүмкіндігіне ие болады. Бұл жерде ол қызметін оның көмекшісі болудан бастап, әкімшілік мәселелер жөніндегі вице-президент, кейін клиенттермен жұмыс жөніндегі атқарушы вице-президент атанып, одан әрі 2001 жылы президент әрі бас директор қызметіне ауысты (бұл қызметтен 2008 жылы отставкаға кетті). Оның авиация саласында ресми білімі жоқ-тұғын, әйтсе де оның маңызы болмады. «Херб маған әрқашан өзімен тең адамдай қарайтын», – дейді ол.

Жоғарыдағы алтын ережені компанияның ұраны ретінде енгізген және әуелі қызметкерлердің разылығы мен мәселелеріне, кейін олардың қажеттілігіне назар аударатын модельді әзірлеп шығарған Коллин болатын. Компания қызметкерлерді олардың эмоциялық тұрғыда ашықтығына қарай жұмысқа алып, оларды әртүрлі машықтарға үйретті. Компанияда әзілді дәріптейтін әрі қолпаштайтын мәдениет қалыптасты. Жұмыста өзіңнің нағыз түр-тұлғаңды көрсету ең жоғарыдағы басшылар – Херб пен Коллиннен басталған еді.

Мұндай қасиет жоғары бағаланды. Басқа әуе компанияларының табысы төмендеп жатқан тұста Southwest Airlines компаниясы 35 жыл қатарынан пайдаға қарқ болып, қаржылық жағдайын жақсартта түсуде. Алайда, Коллиннің айтуынша, баланстағы ең басты цифр – әуе компаниясымен жиі ұшатын қанша миллион жолаушының бар екенін көрсететін цифр, ал ол болса жыл сайын артып келеді.

Сұрақтар:

1. Херб Келлехер әуе компаниясын құрарда қызмет етуші көшбасшылықтың қандай түрін ұстанды? Ал Коллин Барретт ше?
2. Southwest Airlines көшбасшылары өзгелерге қалай қызмет көрсетеді? Олар тағы кімдерге қызмет етеді?
3. Southwest Airlines компаниясының алтын ережесі бар. Бұл ереже қызмет етуші көшбасшылықта қандай рөл атқарады? Оны әрқашан қызмет етуші көшбасшылықтың бір бөлшегі ретінде қарастырған жөн бе? Талқылау.
4. 10.1-сызбаға сүйене отырып, Southwest Airlines компаниясындағы қызмет етуші көшбасшылықтың нәтижесін және ізбасарлардың оны қабылдауы сол нәтижеге қаншалықты ықпал етуі мүмкін екенін айтып беріңіз.

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Қызмет етуші көшбасшылықты бағалауға көптеген сауалнама пайдаланылды (10.1-кестені қараңыз). Мазмұны бойынша өзектілігіне байланысты Лиден мен оның әріптестері (2008) құрастырған Қызмет етуші көшбасшылық сауалнамасы (SLQ) осы тарауға енгізуге лайық деп таңдалды. Бұл – қызмет етуші көшбасшылықтың мынадай жеті негізгі аспектісін бағалауға арналған, 28 тармақтан тұратын шкала: тұжырымдау, эмоциялық оңалту, ізбасарларды алдыңғы орынға қою, ізбасарлардың өсуі мен табысқа жетуіне көмектесу, этикаға сай әрекет ету, дербестік беру және қоғамдастық үшін құндылық туғызу. Зерттейтін және тұжырымдайтын факторлық талдауды пайдалана отырып, Лиден мен оның әріптестері осы шкаланың бірқатар аспектісін бекітті және оның өзге көшбасшылық аспектілерінен қаншалықты айрықша ерекшеленетінін сипаттады. Бұған қоса, Лиден мен оның әріптестері жаһандық қызмет етуші көшбасшылықты бағалайтын, осы бөлімдегі 28 тармақтық бағалау құралымен ерекше сәйкес келетін 7 тармақтан тұратын шкаланы әзірлеп, негіздеді.

Қызмет етуші көшбасшылық сауалнамасын толтыру арқылы сіз аталған көшбасшылық түрінің қалай бағаланатынын түсінесіз және оның әртүрлі аспектілері бойынша өз деңгейіңізді анықтайсыз. Қызмет етуші көшбасшылық – күрделі процесс және бұл сауалнаманы толтыру – оның жұмыс істеу динамикасын түсінудің бір жолы.

Қызмет етуші көшбасшылық сауалнамасы

Нұсқаулық. Сізді көшбасшы ретінде танитын екі адамды таңдаңыз, ол сіздің, мейлі, әріптесіңіз, мейлі, топ мүшесі немесе ізбасарыңыз болуы мүмкін. Осы сауалнаманың екі көшірмесін жасап, әрқайсысын таңдаған екі адамға ұсыныңыз. Төмендегі 7 тармақтық шкаланы пайдалана отырып, берілген мәлімдеме негізінде сіздің көшбасшылығыңызға қатысты қаншалықты деңгейде келісетінін не келіспейтінін көрсетуді сұраңыз. Бұл жерде «ол» деген сөз көшбасшы ретіндегі сізді нұсқап тұр.

1 = Мүлде келіспеймін 2 = Келіспеймін 3 = Кей тұстарда келіспеймін
Жауабы: 4 = Жауап беруге қиналамын 5 = Белгілі дәрежеде келісемін 6 = Келісемін
7 = Сөзсіз келісемін

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Проблема туындай қалса, адамдар оның көмегіне жүгінеді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Ол қоғамдастыққа қайтарымның маңызын баса айтады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Жұмысқа қатысты әлдене бұрыс болып жатса, хабардар етеді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Басқаларға өзінің жұмысына қатысты маңызды шешім қабылдау жауапкершілігін береді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Өзгелердің қызметте өсуін алдыңғы орынға қояды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Өзінен гөрі өзгелердің жетістігі жайында көбірек алаңдайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Жоғары этикалық стандарттарға ие. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Өзгелердің жеке әл-ауқаты үшін алаңдайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Қоғамдастықтағы адамдарға көмек беруге әрқашан мүдделі. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Күрделі проблемаларды мұқият талдауға қабілетті. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Өзгелердің жұмысқа қатысты маңызды шешімдерді өз бетінше қабылдауына қолдау білдіреді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Өзгелердің қызметтік мақсатына жетуіне мүдделілік танытады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Өзгелердің мүддесін өзінікінен жоғары қояды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Әрқашан шыншыл. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Өзгелермен жеке сөйлесуге уақыт арнайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Қоғамдық жұмыстарға атсалысады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Ұйым мен оның мақсаттары туралы терең түсінікке ие. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Өзгелерге қиын ситуацияларды өздері дұрыс деп тапқан жолмен еңсеруге еркіндік береді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Өзгелерге олардың жаңа машықтарын жетілдіретін жұмыс тәжірибесін ұсынады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Өзгелердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін өз мүдделерін құрбандыққа шалады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Жетістікке жету үшін өзінің этикалық принциптерін бұзбайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. Өзгелердің ұнжырғасы түсіп тұрғанын олардан сұрамай-ақ сезеді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. Өзгелерді қоғамдастық ішінде волонтерлікпен айналысуға ынталандырады. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Жұмысқа қатысты проблемаларды жаңа немесе креативті идеялар негізінде шеше біледі. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Өзгелерге жұмыста маңызды шешім қабылдау керек болса, бұл туралы онымен кеңесуге міндетті емес. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. Өзгелердің қызмет жолындағы мақсаттары жайында білгісі келеді. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. Өзгелердің жұмысын жеңілдету үшін қолынан келгеннің бәрін жасайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Пайдадан гөрі шыншылдықты көбірек бағалайды. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Бағалау

Өзгелер сіздің көшбасшылығыңызды бағалаған сауалнаманы пайдалана отырып, әр тармақ бойынша берілген жекелеген ұпайларды алып, оларды өзара қосып, шыққан қосындыны екіге бөліңіз. Бұдан сіздің әлгі тармақ бойынша орташа ұпайыңыз шығады. Мәселен, А атты адам 2-пункт бойынша – сізді 4-ке, ал Б атты адам 6-ға бағаласа, онда сіздің 2-пункт бойынша орташа ұпайыңыз 5 болмақ.

Әр тармақтағы орташа ұпайыңызды есептеп алған соң, сауалнаманың бағалау процесін аяқтау үшін мына әрекеттерді жасаңыз:

1. 1, 8, 15 және 22-пункт бойынша ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – сіздің эмоциялық оңалту бойынша ұпайыңыз.
2. 2, 9, 16 және 23-тармақтардағы ұпайларыңызды өзара қосыңыз. Бұл – сіздің қоғамдастық үшін құндылық туғызу бойынша ұпайыңыз.
3. 3, 10, 17 және 24-тармақтар бойынша ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – сіздің тұжырымдамалық машық бойынша ұпайыңыз.
4. 4, 11, 18 және 25-тармақтар бойынша ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – сіздің ізбасарларға дербестік беру бойынша ұпайыңыз.
5. 5, 12, 19 және 26-тармақтар бойынша ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – ізбасарлардың өсуі мен табысқа жетуіне көмектесу бойынша ұпайыңыз.
6. 6, 13, 20 және 27-тармақтар бойынша ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – ізбасарларды алғашқы орынға қою бойынша ұпайыңыз.
7. 7, 14, 21 және 28-тармақтар бойынша ұпайларыңызды қосыңыз. Бұл – сіздің этикаға сай әрекет ету бойынша ұпайыңыз.

Бағалау интерпретациясы

- Жоғары аралық: 23 пен 28 арасындағы ұпай сіздің қызмет етуші көшбасшылыққа тән осы мінез-құлықты мықты көрсететінін білдіреді.
- Орташа аралық: 14 пен 22 аралығындағы ұпай сіздің қызмет етуші көшбасшылыққа тән осы мінез-құлықты орташа түрде танытатыныңызды айғақтайды.
- Төмен аралық: 8 бен 13 аралығындағы ұпай сіздің қызмет етуші көшбасшылыққа тән осы мінез-құлықты орташадан немесе сізден күткендегіден төмен деңгейде көрсететінін білдіреді.
- Өте төмен аралық: 0 мен 7 аралығындағы ұпай сіздің қызмет етуші көшбасшылыққа тән осы мінез-құлықты танытуға мүлде бейім еместігіңізді білдіреді.

Қызмет етуші көшбасшылық сауалнамасында жиған ұпайларыңыз сіздің қызмет етуші көшбасшыға тән жеті мінез-құлық сипатын қаншалықты деңгейде танытатыныңызды көрсетеді. Сіз бұл нәтижені қай тұста қызмет етуші көшбасшылыққа тән мінез-құлықты мықты танытатыныңызды, ал қай кезде әлде де жақсарта түсуіңіз керектігін түсіну үшін пайдалана аласыз.

ҚОРЫТЫНДЫ

Өз негізін Гринлифтің еңбегінен (1970) алатын қызмет етуші көшбасшылық ұғымы – біздің көшбасшылық және ықпал туралы дәстүрлі ойларымызға қарама-қайшы келетін парадокстық ұстаным. Аталған теорияның қағидасы бойынша көшбасшы ізбасарларының қажеттілігіне көңіл бөліп, олардың өз-өзіне деген сенімділігін оятуы және толыққанды адами қабілетін дамытуға көмектесуі керек.

Қызмет етуші көшбасшы әуелі өзгелерге қызмет етуді, яғни ізбасарлардың игілігін басшының жеке мүддесінен биік қоюды саналы түрде таңдайды. Олар өзгелермен берік қарым-қатынас орнатады, эмпатия танытып, этикаға сай әрекет етеді. Сондай-ақ ізбасарлардың, ұйымның, қоғамдастықтың және жалпы қоғамның игілігіне қызмет ететіндей көшбасшылық жүргізеді.

Герман Гессенің «Шығысқа сапар» (The Journey to the East; 1956) атты романындағы идеяны негізге ала отырып, Гринлиф топтағы жанкешті қызметші топтың өзге мүшелеріне айрықша ықпал ететінін тұжырымдады. Қызмет етуші көшбасшы ізбасарларының қажеттіліктеріне толықтай құлақ асады. Сәл артықшылық берілетіндерге қамқорлық танытады, сондай-ақ теңсіздік пен әлеуметтік әділетсіздікті жоюға күш салады. Қызмет етуші көшбасшылар билікті қол астындағыларға тапсыратындықтан, оларда институционалдық билік пен басқарушы күш шамалы.

Ғалымдар қызмет етуші көшбасшылық ұғымын әртүрлі жолмен тұжырымдады. Спирске (2002) сүйенсек, қызмет етуші көшбасшылықтың 10 негізгі сипаты бар: тыңдау, эмпатия таныту, оңалту, сана-сезім, иландыру, тұжырымдау, көрегендік, жетекшілік ету, адамның дамуын мақсат етіп қою және қоғамдастық құру. Әлеуметтік ғылымдар саласындағы зерттеушілердің қызмет етуші көшбасшылық аспектілерін жетілдіру және негіздеуге бағытталған қосымша күш-жігері нәтижесінде өзге де қызмет етуші көшбасшылық атрибуттарының ауқымды тізімі жасақталды (Coetzer et al., 2017; Winston & Fields, 2015).

Лиден, Паначчо және олардың әріптестері (2014) үш құрамдас бөліктен – алдыңғы шарттардан, қызмет етуші көшбасшылыққа тән мінез-құлықтан және көшбасшылық нәтижелерінен тұратын тартымды модельді әзірледі. Қызмет етуші көшбасшыға ықпал етуі мүмкін алдыңғы жағдайларға контекст пен мәдениет, көшбасшы атрибуттары және ізбасарлардың мұндай көшбасшылық түріне көзқарасы жатады. Қызмет етуші көшбасшылық процесінде негізгі орынды аталған көшбасшылық түріне тән жеті түрлі мінез-құлық алады: тұжырымдау, эмоциялық оңалту, ізбасарларды бірінші орынға қою, ізбасарлардың дамуы мен табысқа жетуіне көмектесу, этикаға сай әрекет ету, ізбасарларға дербестік беру және қоғамдастық үшін құндылық қалыптастыру. Қызмет етуші көшбасшылықтың нәтижесі болып

ізбасарлардың жұмыс өнімділігі мен дамуы, ұйымның жұмыс өнімділігі және қоғамдық ықпал саналады.

Қызмет етуші көшбасшылықты зерттеудің бірнеше күшті тұсы бар. Біріншіден, ол альтруизмді көшбасшылық процесінің басты құрамдас бөлігі ретінде қарастыруымен ерекше. Екіншіден, қызмет етуші көшбасшылық ба-рысында басшы бақылаушы күшке ие болуға ұмтылудың орнына одан бас тартатындықтан, осы ұстаным ықпалды пайдалануға қатысты таптаурын емес және қарама-қайшы көзқарасты қолдайды. Үшіншіден, зерттеушілер қызмет етуші көшбасшылықты әмбебап ұстаным ретінде санамай, оның кейбір ситуацияларда қолайсыз көшбасшылық түрі боларын көрсетті. Төртіншіден, жуырдағы зерттеулер нәтижесінде қызмет етуші көшбасшылықты қисынды бағалау әдісі пайда болды, ол осы процестің жеті түрлі аспектісін анықтап береді.

Қызмет етуші көшбасшылықтың осал қырлары да жоқ емес. Біріншіден, «қызмет етуші көшбасшылық» деген атауының парадокстық сипаттамасы аталған ұстанымның ықтимал құндылығын төмендететін семантикалық дау туғызады. Екіншіден, аталған көшбасшылық түрінің ортақ теориялық негізіне қатысты ғалымдар әлі бір мәмілеге келе алмады. Үшіншіден, қызмет етуші көшбасшылықтың дәстүрлі көшбасшылық ұстанымына қарама-қайшы келетін утопиялық шеңбері бар. Тағы бір айта кетерлігі – «тұжырымдаудың» неліктен қызмет етуші көшбасшылықтың анықтаушы сипаттамасы екені түсініксіз.

Осы олқылықтарға қарамастан, қызмет етуші көшбасшылық әлі де келешектен көп үміт күттірер тартымды көшбасшылық ұстанымы болып саналады. Қызмет етуші көшбасшылықтың мәні мен тұжырымдарын тексеру үшін неғұрлым көп зерттеу жүргізілген сайын аталған процестің күрделілігі де соғұрлым түсініктірек болмақ.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219–231.
- Barbuto, J.E., Jr., Gottfredson, R.K., & Searle, T.P. (2014). An examination of emotional intelligence as an antecedent of servant leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315.
- Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organizational Management*, 31, 300–326.

- Beck, C.D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299.
- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 101–110). New York, NY: Wiley.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The servant leader: Transforming your hearts, heads, hands, and habits*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). *The functions of a servant leader*. *Administrative Sciences*, 7(1), 5. doi:http://dx.doi.org/10.3390/admsci7010005
- Covey, S. R. (2002). Foreword. In R. K. Greenleaf (Ed.), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (pp. 1–14). New York, NY: Paulist Press.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 600–615.
- DePree, M. (2002). Servant-leadership: Three things necessary. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 27–34). New York, NY: Wiley.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Gergen, D. (2006, June 11). Bad news for bullies. *U.S. News and World Report*, 140, 54.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2, 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1972). *The institution as servant*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3, 397–417.
- Hesse, H. (1956). *The journey to the East*. London, UK: P. Owen.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.
- Hunter, E. M., Neubert, M., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedent and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.
- Kidder, T. (2003). *Mountains beyond mountains: The quest of Dr. Paul Farmer, a man who would cure the world*. New York, NY: Random House.

- Knowledge@Wharton. (2008, July 9). *Southwest Airlines' Colleen Barrett flies high on fuel hedging and «servant leadership»*. Retrieved from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid 2006>
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308. (UMI No. 9921922)
- Liden, R. C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership: Antecedents, consequences, and contextual moderators. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 357–379). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Meuser, J. D., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Henderson, D. J. (2011, August). *Is servant leadership always a good thing? The moderating influence of servant leadership prototype*. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1220–1233.
- Otero-Neira, C., Varela-Neira, C., & Bande, B. (2016). Supervisory servant leadership and employee's work role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 860–881.
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263–290. doi:<http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Page, D., & Wong, P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69–110). Lanham, MD: University Press of America.
- Partners In Health. (2011). *History*. Retrieved September 27, 2011, from <http://www.pih.org/pages/partners-in-health-history.html>
- Partners In Health. (2013). *2013 annual report*. Retrieved from <http://www.pih.org/pages/2013-annual-report>
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model (Doctoral dissertation, Regent University, ATT 30882719).
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145–157.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.

- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402–424.
- Senge, P. M. (2002). Afterword. In R. K. Greenleaf (Ed.), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (pp. 343–360). New York, NY: Paulist Press.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2017). Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 13–25.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L.C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 1–16). New York, NY: Wiley.
- Spears, L. C. (2010). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 11–24). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249–267.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.
- Wheatley, M. (2002). The work of the servant leader. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 349–362). New York, NY: Wiley.
- Winston, B., & Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 413–434.
- Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). *Best practices in servant leadership*. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.

Адаптивті көшбасшылық

СИПАТТАМАСЫ

Ұстанымның атауынан-ақ белгілі болып тұрғандай, адаптивті көшбасшылық басшының адамды бейімделуге, яғни проблема, қиындық және өзгеріспен бетпе-бет келіп, оны шешуге ынталандыруы жөнінде әңгіме қозғайды. Адаптивті көшбасшылық адамнан қоршаған орта өзгерісіне жауап ретінде талап етілетін бейімделушілікке негізделеді. Қарапайым тілмен айтсақ, адаптивті көшбасшы адамды өзгеріске дайындап, ынталандырады. Басты назар көшбасшының сипаттамасына аударылатын тұлғалық қасиеттер (2-тарау) мен шынайы көшбасшылық (9-тарау) ұстанымдарынан айырмашылығы – адаптивті көшбасшылық жетекшінің ізбасарлар жұмысына қатысты сол контексте іске асыратын әрекеттеріне екпін түсіреді.

Адаптивті көшбасшылық ұғымының негізін салушы еңбек болып саналатын Хейфецтің *Leadership Without Easy Answers* (1994) атты кітабы алғаш жарияланғаннан бастап, бұл көзқарас көшбасшылық жөніндегі әдебиеттер арасында ерекше орынға ие болды. Адаптивті көшбасшылық басшының әртүрлі деңгейдегі тиімді өзгерістерге, оның ішінде өзіңе, ұйымға, қоғамдас-тыққа және қоғамға қатысты өзгерістерге қалайша ынталандыратынын түсіндіруде пайдаланылып келеді. Алайда адаптивті көшбасшылық туралы еңбектердің көбі нұсқаулық сипатта келіп, сенімді ғылыми зерттеулердің нәтижесіне емес, бақылау негізінде жасалған және шашыраңқы мәліметтерге сүйенеді. Ғалымдар мен практиктер бұл ұстанымның артықшылықтарын мойындағанмен, оның теориялық негіздері әлі де қалыптасу үстінде.

Адаптивті көшбасшылық теориясының дамуы көбіне Хейфец пен оның әріптестері (Heifetz, 1994; Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009; Heifetz & Laurie, 1997; Heifetz & Linsky, 2002; Heifetz, Sinder, Jones, Hodge, & Rowley, 1991)

еңбектерінен бастау алады. Бастапқыда олар көшбасшылықтың өзгеше ұстанымын әзірлеуді көздеген болатын. Бұл авторлар көшбасшыны жұртшылықтың проблемасын шешетін құтқарушы ретінде емес, қиын проблемаларға (мәселен, жұмыс орнындағы сексизм немесе нашақорлық) қарсы тұруға тиіс кісіге көмек беруші рөл атқаратын адам ретінде қарастырды. Адаптивті көшбасшы өзгелердің алдына күрделі міндеттер қойып, шынайы қиындықтарды еңсеруде бетпе-бет келуі мүмкін сенімге, көзқарасқа, қабылдауға және мінез-құлыққа қатысты даусыз өзгерістерге төтеп берудің жаңа жолдарын үйрену үшін оларға қажетті кеңістік немесе мүмкіндікті ұсынады.

Адаптивті көшбасшылықтың анықтамасы

Әдетте адам адаптивті көшбасшылықты көшбасшыға негізделген ұстаным деп қарастырғанмен, бұл шын мәнінде ізбасарға көбірек көңіл бөледі. Ол көбіне көшбасшының өзгелерді бетпе-бет келетін қиындықтарға бейімдеу мақсатында соларға тиесілі жұмысты істеуіне қалайша көмек беретініне назар аударады. Жалпы алғанда, адаптивті көшбасшылық адамның қалайша өзгеріп, жаңа жағдайларға икемделуі жайында сөз қозғайды. Бұл тарауда көшбасшы өзгелерді күрделі проблемаларды шешуге ынталандыру үшін пайдаланатын процесті қарастырамыз.

Көшбасшылық туралы әдебиеттерде Хейфец пен оның әріптестері «адаптивті көшбасшылық – адамды күрделі міндеттерді орындауға және табысқа жетуге жұмылдыру тәжірибесі» деген пікір білдіреді (Heifetz et al., 2009, p. 14). Бұл анықтама көшбасшылықтың көшбасшы позициясы немесе қасиеттерімен емес, оның мінез-құлқымен байланысты екенін тұжырымдайды. Адаптивті көшбасшы өзгелерді жұмылдырып, ынталандырып, ұйымдастырып, бағыттап және назарын бір нысанаға аударады (Heifetz, 1994). Бұған қоса, адаптивті көшбасшылық өзгелердің өз құндылықтарын зерттеуіне және өзгертуіне қол ұшын созу болып саналады. Адаптивті көшбасшылықтың мақсаты – адамды өз проблемасын тиімді түрде шешіп, процесс барысында өсе алатындай деңгейде өзгеруге және жаңа өмір сүру салтын үйренуге ынталандыру. Қысқаша айтқанда, адаптивті көшбасшылық дегеніміз – көшбасшының өзгелерді олардың өміріндегі маңызды өзгерістерге мән беріп, соған тәуекел етуге ынталандыру үшін көрсететін іс-әрекеті немесе мінез-құлқы. Адаптивті көшбасшылықтың қалай іске асатынын жақсырақ түсіндіру үшін 11.1-кесте осы көшбасшылық түрі таптырмас басқару тәсілі болар ситуациялардың бірнеше мысалын келтіреді.

Концепциялық тұрғыдан алсақ, адаптивті көшбасшылық процесі төрт түрлі көзқарас – жүйелік, биологиялық, қызмет етуге бағытталған және психотерапиялық көзқарас идеяларын біріктіреді (Heifetz, 1994). Біріншіден, адаптивті көшбасшылық жүйелік көзқарас элементтерін қамтиды дейтін

11.1-кесте. Практика жүзіндегі адаптивті көшбасшылық

Адаптивті көшбасшылық өзге адамды оның өміріндегі маңызды өзгерістерді еңсеруге жұмылдырады, ынталандырады, ұйымдастырады, бағыттайды және назарын аударады. Мына жерде адаптивті көшбасшылық пайдалы болатындай бірнеше жағдай мысалға келтірілген:

Шіркеу мүшелері

Соңғы он жылда АҚШ-тағы шіркеулердің ірі дәстүрлі конфессиясы 200 мың мүшеге дейін азайды. Мұны көбі конфессиялардың біржынысты некеге қарсы ұстанымымен байланыстырады. Егер шіркеу осы құбылысты кері айналдырып, дами түсуді қаласа, онда оның көшбасшылары мен мүшелері біржынысты некеге қарсы өздерінің доктриналық ұстанымдарының қоғамдық салдарына қарсы тұруы керек.

Компаниялардың бірігуі

Қағаз шығарумен айналысатын шағын отбасылық компания осындай ұқсас іспен айналысатын өзге бір компаниямен бірігеді. Бірігудің салдарынан қызметкерлер арасында лауазым мен міндеттерге, түрлі жұмыс кестесіне, үстеме қаражатқа және демалыс ақысына байланысты шиеленіс туады. Компания табысты жұмыс істеуі үшін жаңа басшылар қызметкерлердің осы екі тобын біріктіруге тиіс.

Сыйақы

Танымал инженерлік компанияда жас әрі табысты инженерлердің шағын тобы критерийдің бір бөлшегі ретінде жұмыс өтілі мен қызмет еткен жылдарды алып тастау арқылы сыйақы берілу әдісін өзгерткісі келеді. Ұйымда көптен бері жұмыс істеп келе жатқан қызметкерлер бұл өзгеріске қарсы. Басшылық екі тарапты да ренжітпей, осы мәселені шешетін жол табуға тиіс.

Кондоминиум ережелері

Сіз шағын кондоминиум қауымдастығының президентісіз; ұйымдағы екі топ кондоминиум иелерінің жасы 55-тен жоғары болуын талап ететін ереже туралы екі түрлі пікірде. Біреулері айналада жастардың болуын маңызды деп тапса, енді біреулері мұнымен келіспейді. Бұған қоса, осы маңдағы жас әрі жаңа үй иелері балаларынан бөлек тұратын ерлі-зайыптыларға қарағанда пәтерлерді қымбатырақ бағаға сатып алады. Президент ретінде сіз қызметкерлердің қауымдастыққа пайдалы болатындай жолмен мәмілеге келуіне көмектесуіңіз керек.

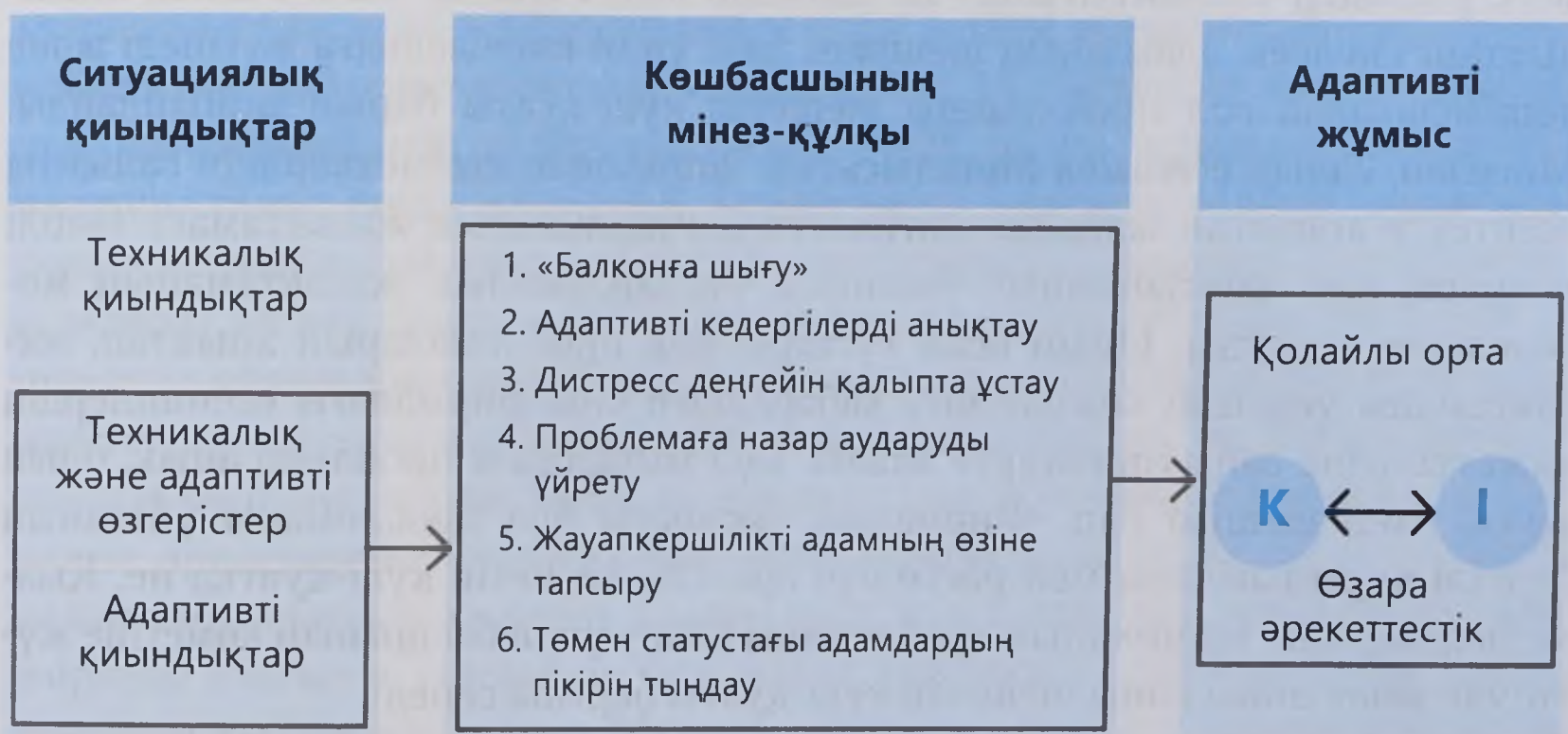
себебіміз – аталған көзқарас бойынша, жұртшылық бетпе-бет келетін көптеген проблема, шын мәнінде, күрделі интерактивті жүйеге кіріктірілген болып саналады (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Онда проблемалар бірнеше қыры бар күрделі, әрі қарай тереңдей түсетіні және өзгертінсіз себепті динамикалық, сондай-ақ қарым-қатынас желісінде өзгелермен байланысты деп қарастырылады. Екіншіден, адаптивті көшбасшылықтағы биологиялық көзқарас элементтері адамның өз ішкі белгілеріне/күйіне де, сыртқы ортаға да

адаптациялану қажеттігі нәтижесінде жетіліп, дамитынын тұжырымдайды. Адаптациялана білу қабілеті адамның жаңа ситуацияларда табысқа жетуіне жол ашады. Үшіншіден, адаптивті көшбасшылық қызмет етуге де бағытталған. Құдды, дәрігер секілді, адаптивті көшбасшы да адамның проблемаларын анықтау және оларға шешім табуға көмектесу арқылы өз тәжірибесін немесе күш-қуатын соларға қызмет етуге жұмсайды. Төртіншіден, бұл ұстаным адамның адаптивті жұмысты қалай орындайтынын түсіндіретін психотерапиялық көзқарас элементтерін қамтиды. Адаптивті көшбасшы жұртшылықтың қолдау көрсетуші ортаға мұқтаж екенін, сондай-ақ күрделі проблемалармен тікелей бетпе-бет ұшырасқанда, қиял мен шындықты өзара ажыратуды, ішкі конфликтіні шешуді үйренгенде және жаңа көзқарас түрлері мен мінез-құлықты меңгергенде, олардың адаптациялануы да сәттірек өтетінін түсінеді. Осының барлығы жинақтала келе, жоғарыда аталған төрт көзқарас адаптивті көшбасшылықтың табиғатын түсіндіруге және сипаттауға жәрдем береді.

Адаптивті көшбасшылыққа Хейфец пен оның әріптестері берген анықтамаға қоса, аталған ұстаным күрделі жүйелі көшбасшылық теориясының элементі немесе бір түрі ретінде де тұжырымдалды. Күрделі жүйелі көшбасшылық теориясы дегеніміз – басты тауар ретінде, индустриялық дәуірде кеңінен таралғандай, өндіріске емес, білімге немесе ақпаратқа назар салатын, ХХІ ғасырдағы ұйымдардың көшбасшылығын түсіндіру үшін әзірленген теория (Uhl-Bien et al., 2007). Күрделі жүйелі көшбасшылық теориясы (оның ішіне әкімшілік, адаптивті және ынталандырушы көшбасшылық кіреді) күрделі ұйымдық жүйелердегі үйренуге, креативтілікке және адаптациялануға қолдау көрсететін стратегиялар мен мінез-құлық түрлеріне негізделеді. Бұл теория аясында адаптивті көшбасшылық әлеуметтік жүйеде адаптивті өзгерістер туғызатын күрделі процесс ретінде сипатталады. Ол көпшілік арасында қарама-қайшы қажеттіліктер, идеялар және тілектер салдарынан болатын күрес немесе шиеленісті қарым-қатынас барысында туындайды. Ол адам немесе нақтылы бір әрекет ретінде емес, жүйеден шығуды көздейтін көшбасшылық немесе «генеративті динамика» ретінде сипатталады (Uhl-Bien et al., 2007, p. 299). Сол секілді, ДеРу (2011) адаптивті көшбасшылықты адамдардың қайталанып отыратын Көшбасшы–ізбасар әрекеттестігіне қатысу процесі ретінде қарастырады. Мұнда әрекеттестік топтардың динамикалық ситуацияларға адаптацияланып, тіршілікке икемді болып қалуына мүмкіндік бере отырып, топ қажеттілігі өзгерген сайын туындап отырады.

Адаптивті көшбасшылық – өзгеріске төтеп беру үшін көпшілікті жұмылдыру динамикасына негізделетін айрықша көшбасшылық түрі. Келесі бөлімде біз адаптивті көшбасшылықтың түрлі құрамдас бөліктерін сипаттап, оның әрбірі жалпы адаптивті көшбасшылыққа қалай үлес қосатынын талқылаймыз.

11.1-сызба. Адаптивті көшбасшылық моделі



АДАПТИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚ МОДЕЛІ

11.1-сызба адаптивті көшбасшылықтың басты құрамдас бөліктерін, оның ішінде ситуациялық қиындықтар, көшбасшының мінез-құлқы және адаптациялану әрекетін, сондай-ақ олардың өзара қалай сәйкесетінін визуалды түрде көрсетіп береді. Эвристикалық тұрғыдан алғанда, бұл модель адаптивті көшбасшылық процесін айқындауға, сондай-ақ модельде сипатталған концептілер мен қағидаларды тексеру және нақтылау мақсатында эмпирикалық зерттеу жүргізуге негіз береді.

Ситуациялық қиындықтар

11.1-сызбаның сол жағында көрсетілгендей, көшбасшылықтың бұл түрі басшылардың үш түрлі ситуациялық қиындықты еңсеруін талап етеді. Оларға, негізінен, техникалық сипаттағы қиындықтар немесе проблемалар, әрі техникалық, әрі адаптивті аспектіге ие қиындықтар және адаптивті сипаттағы қиындықтар жатады. Техникалық қиындықтарды еңсеру маңызды болғанмен, адаптивті көшбасшылық адамдардың адаптивті қиындықтарды еңсеруіне көмек беруді қарастырады.

Техникалық қиындықтар

Техникалық қиындықтар – нақты түрде анықталған, ұйымдық рәсімдер арқылы жүзеге асыруға болатын белгілі шешімі бар жұмыс орнындағы, қоғамдастықтағы немесе өз бойындағы проблемалар. Оны сарапшылар

немесе, Хейфец айтпақшы, заманауи ноу-хауға негізделген машықтар немесе рәсімдер «жиынтығына» ие адамдар шеше алады. Техникалық қиындықтарға келсек, адам оның шешімін табу үшін көшбасшыға жүгінеді және көшбасшының сол проблеманы шешетін күш-қуаты барын мойындайды. Мәселен, салық есебімен айналысатын фирманың қызметкерлері салықты есептеуге арналған жаңадан енгізілген бағдарламалық жасақтамаға көңілі толмаса, әлгі компанияның басшысы бағдарламалық жасақтаманың мәселелерін қарайды. Оның осал тұстары мен проблемаларын анықтап, жасақтаманы ұсынған компанияға хабарласып оны фирмадағы есепшілердің қажеттілігіне сай етіп өзгерте алады. Бұл мысалдағы проблема анық, оның қолжетімді шешімі бар. Фирманың басшысы бұл проблеманы ұйымның белгілі құрылымдары мен рәсімдері арқылы шешетін күш-қуатқа ие. Қызметкерлер әлгі техникалық проблеманы шешу үшін басшының көмегіне жүгінуде және оның соны шешетін күш-қуаты барына сенеді.

Техникалық және адаптивті өзгерістер

Кейбір қиындықтардың техникалық аспектісі де, адаптивті аспектісі де бар. Осы жағдайда нақтылай анық болғанмен, қолданыстағы ұйымдық жүйе аясында олардың айқын тікелей шешімі жоқ. Мұндай типтегі қиындықтарды шешу міндеті көшбасшы мен адамға бірдей тиесілі. Көшбасшы өзгелер үшін ресурс ретінде әрекет етіп, қолдау көрсетуі мүмкін, алайда адам өз жұмысын істеуі керек: ол өзгеру мен адаптациялануды дәстүрлі тәсілмен (яғни қызмет көрсетушілер – сарапшылар, пациенттер – келушілер) жұмыс істейтін қалалық емхана пациент мүддесіне негізделген мәдениетті қалыптастырғысы келсе, мақсатты нақтылы түрде тұжырымдайды. Оған қол жеткізу үшін емхана басшылығы ондағы иерархиялық билік жүйесін пайдалана отырып, пациенттерді өзіне-өзі күтім жасауға қалай тартуға болатыны жөнінде қызметкерлерді оқыту бағдарламасын ұсына алады. Науқастардың жеке күн тәртібін сақтау, оларға өзінің медициналық жазбаларын қолжетімді ету және өз бетімен емделуіне көбірек еркіндік беруге жаңа ережелер енгізілуі керек. Алайда қызметкерлер, дәрігерлер, науқастар және отбасы мүшелері ұсынылған өзгерісті қабыл алып, оны қолдана білуді үйренуге тиіс. Аурухананы науқас мүддесіне бағытталған емдеу моделіне айналдыру түрлі адамдар тарапынан қыруар жұмыс пен адаптацияны талап етеді.

Адаптивті қиындықтар

Адаптивті көшбасшылық процесіндегі негізгі орынды адаптивті қиындықтар алады. Адаптивті қиындықтар дегеніміз – нақты анықталмаған немесе анықталуы қиын проблемалар. Ол тек көшбасшының қолындағы билік немесе тәжірибе немесе ұйымдағы істерді жүргізудің қарапайым тәсілі

арқылы шешілмейді. Адаптивті көшбасшылықтың талабы бойынша, басшы өзгелердің қиын ситуацияларды анықтап, оның шешімін іске асыруына ынталандыруы қажет. Шешімі күрделі әрі көбіне оңайлықпен икемге көне қоймайтын адаптивті кедергілер қиын келеді. Өйткені олар әдетте жұртшылық басымдығының, наным-сенімнің, рөлдің және құндылық атаулының өзгеруін талап етеді. Адаптивті өзгерістердің мысалы ретінде, ата-анасын хосписке орналастырғанда, отбасы бетпе-бет ұшырасатын проблема мен мәселелерді айтуға болады. Пациенттер мен олардың отбасына хосписте пациенттің қашан және қалай қайтыс болары, әрі оны осындай уақытта қалай жұбатуға болатыны жайында үлкен белгісіздік сезімі туады. Хоспис қызметкерлері пациент қайтыс болар алдында қолдау көрсетіп, бейресми кері байланыс орнатқанмен, пациент пен оның отбасы пациенттің соңғы күндерін қалай қабылдағысы келетіні, алдағы қаза нені білдіретіні, олар бұған қалай әзірлене алатыны, сондай-ақ болашақта қайғыны қалай еңсеретіні туралы нақтылы түсінік алуға тиіс. Мұндай жағдайда адаптивті көшбасшылық пациент пен отбасы мүшелерін пациенттің қазасына қатысты көптеген мәселе мен проблеманы шешуге жұмылдыруды қамтиды. Хоспистегі мейіргерлер, әлеуметтік жұмысшылар және қызметкерлер – бәрі-бәрі отбасылардың қиындықты еңсеруіне жәрдемдеседі, алайда алдағы қазаға байланысты қиындық пен проблемаларға қарсы төтеп беруге тиіс жандар болса, олар осы отбасылар.

Көшбасшының мінез-құлқы

11.1-сызбаның орта тұсында көрсетілгендей, көшбасшыға тән алты мінез-құлық немесе іс-әрекет адаптивті көшбасшылық процесінде маңызды рөл атқарады. Хейфец пен оның әріптестерінің (Heifetz, 1994; Heifetz & Laurie, 1997) еңбектеріне негізделе отырып, бұл мінез-құлық түрлері көшбасшыға өзгелерге күрделі тосқауылды және соған қатысты сөзсіз туындайтын өзгерістерді еңсеруге көмектесуде жалпы нұсқаулық болып саналады. Адаптивті көшбасшылық процесінде басшының қандай мінез-құлқы алдыңғы орында екеніне қатысты жалпы тәртіп бар болғанмен, бұл мінез-құлық түрлерінің басым бөлігі өзара тұтасып, бір уақытта көрсетілуі керек. Барлығы жинақтала келе, мұндай мінез-құлық түрлері адаптивті көшбасшы болудың алғышартын ұсынады.

1. *Балконға шығу.* Адаптивті көшбасшылыққа тән өзге мінез-құлық түрлеріне міндетті шарт болып есептелетін «балконға шығу» тәсілі – күрес алаңынан ұзап, қиын ситуацияда жол іздеу деген мағынаны білдіретін метафора. Ол бейне би алаңын еске түсіретіндей: төменде не болып жатқанын түсіну үшін жоғарыдан көз салу қажет. «Балконға шығу» арқылы жетекші ситуацияны толықтай көреді, яғни істің мән-жайын егжей-тегжейлі түсінеді. Балконда тұрған басшы ситуацияға қатысты барлық айқай-шудан,

іс-әрекеттен және бейберекетсіздіктен қашық болады. Бұл оған шындықты айқын көруге мүмкіндік береді. Ол көшбасшыға жұртшылық арасындағы құндылық пен күш-қуатқа байланысты конфликтілерді, олардың жұмыстан қашқақтау әдістерін, сондай-ақ өзгеріске қатысты өзге де дисфункциялық реакцияларды анықтайды (Heifetz & Laurie, 1997). «Балконға шығу» тыныштықта уақыт өткізу, ұйым ішіндегі мәселелерге қатысты балама талқылау өткізетін бейресми кеңесшілер тобын құру немесе жай ғана жиналыстарға бақылаушы ретінде қатысу секілді іс-әрекеттерден тұруы мүмкін. Бұл модельде адаптивті көшбасшыдан конфликтіні толыққанды көре білу үшін одан бір қадам кері шегіну талап етіледі, әйтсе де мүлде алшақ кетуге болмайды. Ықпалды көшбасшы қол астындағылар ұшырасқан қиындық пен ұйымның не қоғамдастықтың мақсаты арасындағы бақылаушы немесе қатысушы ретінде алға-артқа жылжып отыруға қабілетті.

«Балконда тұру» деген ұғымды түсіну үшін өзіңізді бастауыш мектептің директоры ретінде елестетіп көріңіз. Балконда тұрғаныңызда сіз оқушыларға білім беру процесінің барлық бөлігін, балаларды айтпағанның өзінде, федералдық және мемлекеттік талаптарды, мұғалімдер мен өзге де қызметкерлерді, бюджетті, мұғалімнің бағалауын, ата-аналарды және тәртіпті бақылай аласыз. Биіктен сіз осы мәселелердің өзара қалай байланысты екенін және бір-біріне ықпал ететінін, сондай-ақ барлығы бала оқытудың ортақ мақсаты үшін еңбек етуде кімнің кіммен мүдделес екенін көруіңізге болады.

Тағы бір мысал ретінде кәсіподақ өкілдерін айтуға болады. Олар еңбек қатынастарына қатысты күрделі келіссөз кезінде эмоция мен келісім шиеленісінен алшақ кетіп, келіссөздің мақсаты туралы ой қорыту үшін өзін бір сәтке оқшау ұстайды. Туындаған мәселе жайында түсінік қайта оралғанын сезе сала, ол бірден келіссөзге оралады.

Жоғарыдағы екі мысалда да көшбасшыға бақылаушы ретінде ситуацияны толыққанды көру үшін уақыт керек, бірақ ол өз адамдары ұшыраған қиындықты шешуде сол процестің басы-қасында жүреді.

2. Адаптивті кедергілерді анықтау. «Балконға шығып», жұртшылық бетпе-бет келген күрделі ситуациялардың динамикасын бақылаумен қоса, көшбасшы сол кедергілерге талдау жасап, анықтап алуға тиіс. Бұл процесітегі маңызды жайт техникалық және адаптивті кедергілерді өзара ажырату болып саналады. Көшбасшылықтағы сәтсіздіктер әдетте басшының кедергілерді дұрыстап анықтамауынан болады. Адаптивті көшбасшылық процесіне сәйкес, көшбасшы адаптивті мінез-құлықты – адаптивті қиындықтарға, ал техникалық көшбасшылықты техникалық қиындықтарға тиімдірек қолданады. Проблемаларды бұрыс көшбасшылық стилі арқылы шешуге талпыну орынсыз.

Кедергілер, негізінен, техникалық сипатта болса, көшбасшы бұл проблеманы өз тәжірибесі арқылы шешкені жөн. Мысалы, өндірістік ортада жұмыс кестесін құруға, тауар сатылымының квотасына, өндірістік қуатты немесе ең төменгі жалақы көлемін арттыруға қатысты туындайтын проблемалардың бәрін шешу үшін көшбасшы өз күш-қуатын пайдалана алады. Алайда көшбасшы өз күш-қуатының кейбір кедергілерді еңсеруде жеткіліксіз немесе орынсыз екенін түсінуі де маңызды.

Проблема адамның наным-сенімі, көзқарасы және құндылықтарына ықпал ететін болса, көшбасшы адаптивті тәсілді қолға алуы керек. Кедергінің адаптивті екенін ажырату үшін басшы оның өзгелердің сезімі мен ойына залал келтіретінін не келтірмейтінін анықтап алуы қажет. Адаптивті кедергілер көбіне құндылықтармен байланысты болып, адамның эмоциясын оятады. Бұған қоса, кедергі адаптивті сипатта болса, адамнан оны шешудің жаңа амалын үйренуді талап етеді. Мұның алдында қарастырылған өндірістік ортаны мысалға алайық: егер өзге бір компания өндіріс нысанын сатып алса және жаңа қожайындар нысан жұмысшыларына бейтаныс өндірістік ресімдер мен стандарттарды енгізе, бұл өзгерістер адаптивті қиындықтар туғызады. Адаптивті қиындықтарды анықтау дегеніміз көшбасшы назарын өз бетінше шеше алмайтын, яғни көшбасшы мен ізбасарлары бірігіп қана шеше алатын мәселелерге аударуы керек екенін білдіреді. Адаптивті қиындықтарды шешуде көшбасшы әркімнің өзіне тиесілі жұмысты орындауы барысында қолдау білдіру үшін өзін соларға жақын ұстайды.

Күрделі адаптивті кедергілерді оңай анықтап, техникалық сипаттағы кедергілерден ажырату үшін адаптивті өзгерісті қажет ететін төрт архетипті немесе басты паттернді қарастырған абзал (Heifetz et al., 2009).

1-архетип: Көпшілік мойындаған құндылықтар мен мінез-құлық арасындағы алшақтық. Ұйым әлдебір құндылықтарға сүйенетінін мәлімдеп, ал шын мәнінде оның әрекеттері бұған сәйкес келмеген жағдайда архетип туындайды. Мәселен, өзін отбасылы адамдарға жайлы жұмыс орны ретінде насихаттайтын, алайда икемді жұмыс кестесі, жүктілік пен бала тууға байланысты ұзартылған демалыс тәртібі немесе ішкі балабақшасы жоқ компания өзі насихаттайтын отбасылы адамдарға лайық мекеме имиджіне сәйкес келмейді.

2-архетип: Қарама-қайшы міндеттемелер. Компания қызметкер мойнына сан түрлі міндеттемені артып және оның кейбірі өзара қарама-қайшы келер болса, осы архетип іске қосылады. Мәселен, денсаулық және фитнес орталығы әрі қарай дамып, өзінің қызмет аясын кеңейтуді қалайды. Алайда шығынды азайтудың ең дұрыс жолы ретінде осы жерде жұмыс істейтін жаттықтырушылар мен қызметкерлер санын қысқарту деп санайды.

3-архетип: Айтылмайтынды айту. «Киелі сиыр» (*sacred cow* – ағылшын тіліндегі идиома: оған қатысты сын немесе теріс пікір айтылмайтын кез келген адам, институт, зат т.б. – *Ауд.*) және «бөлмедегі піл» (*elephant in the room* – ағылшын тіліндегі идиома: бәрі білетін, бірақ ешкімнің елегісі келмейтін айқын шындық. – *Ауд.*) тіркестері – осы архетиптің мысалы; ол сезімтал немесе қайшылықты табиғаты салдарынан адам қарастыруға жүрексінетін радикал идеялар, аса танымал емес мәселе немесе қарама-қайшы көзқарастар бар кезде туындайды. Бұл жайында әңгіме қозғау қауіпті болып көрінеді. Айтарлықтай танымал әрі беделді қожайыны бар компанияны алып қарайық: мекеме қызметкерлері әлгі қожайынды бизнестің ауылынан алыс, әрі қазіргі жай-күйден хабары жоқ адам деп біледі, әйтсе де ешқайсысы бұл мәселені талқылағысы келмейді. Басшыға қарсы келіп, ашуына тигенше, оның ескі көшбасшылық стилінің зардабынан опық жеу оңайырақ.

4-архетип. Жұмыстан қашқақтау. Бұл архетип адамның жылы орнынан қозғалмай немесе алаңдатушы тәсілді қолдана отырып, қиын түйткілді шешуден қашқақтаған ситуацияны көз алдымызға елестетеді. Мәселен, компанияда бірге жұмыс істейтін әріптестер ұйымдық жобалауға қатыспайтын өте білікті қызметкерге қарсы әрекет танытудан немесе ол туралы талқылаудан бас тартады, өйткені олай жасаса, әлгі адам компанияда институционалдық расизм бар екенін сезеді. Одан да бұрынғы нәрсені істеуді жалғастыра беріп, наразы қызметкердің алаңдаушылығын туғызудан қашқақтау оңайырақ. Тағы бір мысал келтірейік: әлдебір жарнама агенттігіндегі графикалық дизайнер креатив жұмысты сапалы орындауға қабілетсіз; проблеманы тікелей шешудің орнына оны пайдасыз жұмыспен айналысуға бекітіп қойды. Әлгі агенттік осыдан кейін креатив жұмысты көбірек істеуі үшін қаржылай шығынына да, компанияда екі дизайнер ұстайтындай жұмыстың жоқтығына да қарамастан, екінші графикалық дизайнерді алды.

Бұл төрт архетип адаптивті өзгерісті талап ететін кеңінен тараған кейбір кедергілерді көрсетеді. Олар адаптивті өзгерістің әрбір ықтимал түрін сипаттамағанымен, белгілі бір ұйымдық ортадағы адаптивті өзгерістерді анықтауға тырысуда бағдар ретінде пайдалы.

3. Дистресс деңгейін қалыпта ұстау. Адаптивті көшбасшы үшін маңызды үшінші мінез-құлық немесе әрекет – дистресс деңгейін қалыпта ұстау. Психологиялық тұрғыдан алғанда, біздің бәріміз тұрақтылыққа зәруміз, яғни біздің наным-сеніміміз, көзқарасымыз және құндылықтарымыз өзгеріссіз қалғаны керек. Шын мәнінде барлық нәрсені алдын ала болжау мүмкін болғанда және іс-әрекеттерді жасау жолы өзгермегенде, адам өзін жайлырақ сезінеді, бұл – табиғи құбылыс. Алайда адаптивті қиындықтар өзгеріс қажеттілігін туғызады, ал өзгеріс процесінен адамда белгісіздік сезімі мен дистресс пайда болады. Өзгеріс барысында адамның бәрі белгілі бір деңгейде дистресс сезінеді және бұл тіпті көбіне пайдалы, алайда шектен

тыс дистресс өнімділікке нұқсан келтіріп, қажытып жібереді. Көшбасшының міндеті – өзгеріс қажеттілігін ойлап, ұнжырғасы түсу емес, өзгелердің өзгеріс қажеттігін түсінуіне көмектесу. Адаптивті басшы адам басынан кешіп жатқан стресті бақылап, оны өнімді аралықта ұстап тұруы немесе реттеуі керек. Бұл модель көшбасшының стресті өнімді деңгейде ұстап тұруы үшін мынадай үш жолды ұсынады:

(1) жұмысқа қолайлы орта жасау; (2) қызметкерлерге нұсқаулық беру, оларды қорғау, бағдарлау, конфликтілерді басқару және тиімді нормаларды бекіту; сондай-ақ (3) дистресс деңгейін реттеу.

Қолайлы орта жасау дегеніміз қызметкер қиын ситуацияларды еңсеруде өзін қауіпсіз сезіне алатын жай-күй орнатуды білдіреді. Алайда мұндай жағдай проблемадан қашып құтылуға мүмкіндік беретіндей қолайлы болмауы мүмкін. Қолайлы орта идеясы психотерапия саласынан бастау алады. Мұндайда психолог клиент бойында қауіпсіздік және қорғау сезімін туғызу үшін терапиялық жағдай жасап, тиімді коммуникация мен эмпатияны пайдаланады (Heifetz & Linsky, 2002; Modell, 1976; Winnicott, 1965). Сіз қолайлы орта дегенді жүзуді үйреніп жүрген баланың көзқарасы тұрғысынан елестете аласыз: нұсқаушы көз жетерлік қашықтықта тұрып, баланың бойындағы үрейін жеңу арқылы үлкен жұмыс атқаруына, әрі біркелкі тыныс алуды, малтуды және аяғын сермеуді үйренуіне мүмкіндік береді. Қолайлы орта – адам арасындағы тығыз қарым-қатынас нәтижесінде туған құрылымдық, процедуралық немесе виртуалды кеңістік. Бұл физикалық кеңістік, ортақ тіл, ортақ тарих, институт пен оның беделіне деген терең сенім немесе топтардың қауіпсіз жұмыс істеуіне мүмкіндік беретін ережелер мен процестердің нақты жиынтығы болуы ықтимал. 11.1-сызбада көрсетілгендей, қолайлы орта адаптивті көшбасшылықтың жұмысы тиімді іске асатын кеңістікті сипаттайды. Қолайлы орта аясында адаптивті көшбасшы ықпал ету тетігін жұртшылықтың проблемаға назар салуына көмектесу, ақпаратқа қатысты шындықты тексеру сынағы ретінде әрекет ету, қарама-қайшы көзқарастарды басқару және шешім қабылдауды жеңілдету үшін пайдаланады (Heifetz, 1994, p. 113).

Қолайлы орта жасау сондай-ақ көшбасшыға адамның адаптивті кедергімен бетпе-бет келгенде сезінетін қысымды реттеуіне де мүмкіндік береді. Хейфец әдетте мұны жылдам пісіретін ыдыстың баламасы ретінде сипаттайды. Өйткені мұнда әуелі көшбасшы ұйымдағы мәселелерді ушықтырып көтереді. Бұл диалог туғызып, сонымен бірге мәселеге қатысты қандай да бір проблеманың алдын алуға жол ашады. Егер әлгі мәселеге қатысты тым көп қысымның бар екені байқалса, онда қолайлы орта бұл проблеманы шешуде шектен тыс шиеленісті әрі тиімсіз болуы мүмкін. Алайда көшбасшының алғашқы катализаторынсыз диалог мүлде басталмайтын да еді.

Ұйымдағы еңбек қатынастарына қатысты келіссөздер секілді, қолайлы орта – барлық тараптың өзара әңгімені бастап, мәселені анықтап және қарама-қайшы мүдде мен қажеттіліктерді айқындап алу үшін жиналатын орны. Талқылау тым қызу болған жағдайда келіссөз де тұйыққа тіреледі. Дегенмен мәміле арта түскен сайын мәселенің шешімін табуға болады. Уақыт өте келе, қолайлы орта жаңа шартты қарым-қатынас орнатып, іске қосылатын орынға айналады.

Нұсқаулық беру, қорғау, бағдар көрсету, конфликтілерді басқару және тиімді нормаларды бекіту сынды нақты тәсіл түрлері арқылы көшбасшы адамның адаптивті жұмыс нәтижесінде пайда болатын белгісіздік сезімі мен дистресті еңсеруіне жәрдем бере алады. Бұлар адаптивті көшбасшы атаулыға тән болмыс-бітім болып саналады.

- Нұсқаулық беру – әлдекім бетпе-бет келген адаптивті кедергілерді анықтап, оны шешілетіндей деңгейде өңін айналдырып көрсету. Қиын ситуацияларда әдетте адам өз мақсат-мұратына қатысты сенімсіз не әрі-сәрі күйді бастан кешіреді. Кейде мақсат белгісіз, кейде екіұдай, енді бірде қайшылықты мақсатпен шиеленісіп жатады. Нұсқау беру арқылы көшбасшы адамның айқындықты, тәртіпті және сенімділікті сезінуіне қолын созып, олардың белгісіз ситуацияларда бастан кешетін стресін жеңілдетеді.
- Қорғау ұғымы көшбасшының көпшілік алдында тұрған адаптивті өзгеріс жылдамдығын басқару міндетін білдіреді. Оған өзгерістің жұртшылыққа тым көлемді немесе тым жылдам екенін бақылап отыру жатады. Оған қоса, адам бастан кешетін сыртқы қысымды қадағалауды және оны еңсере алатын аралықта ұстап тұруды талап етеді.
- Бағдарлау – көшбасшының адамды адаптивті өзгеріс нәтижесінде пайда болатын жаңа рөлдері мен жаңа жауапкершілікке бағдарлау міндеті. Өзгеріс жаңа құндылықтарды енгізу мен сол құндылықтарға лайықты әрекет етуді талап еткен жағдайда адам ұйым ішінде бұрынғыдан мүлде бөлек жаңа рөлдерге бекітілуі ықтимал. Бағдарлау – адамның өзгермелі жүйеде өз бірегейлігін табуына көмектесу процесі.
- Конфликтіні басқару – көшбасшының оны тиімді шешу міндеті. Адаптивті қиындықтар кезінде кез келген топ немесе ұйым конфликтіден қашып құтыла алмайды, адамның жаңа нәрсені үйренуі мен дамуына мүмкіндік береді. Конфликтінің туындауы жағымсыз көрінгенімен, оны барлық уақытта зиян немесе қауіпті деп есептеуге болмайды. Мәселе адамның конфликтіге қалай жол бермей, өзгерістерді жоя алатынында емес, дұрысы, олардың сол конфликттерді қалай басқарып, позитивті өзгеріс туғыза алатынында.
- Тиімді нормаларды бекіту – адаптивті көшбасшының міндеті. Норма дегеніміз – топ мүшелері арасында бекітілген және бәріне ортақ, оңайлықпен өзгертіле қоймайтын мінез-құлық ережелері. Ол

жүйелі болған жағдайда топтың прогресіне оң ықпал етеді. Алайда нормалар тиімсіз әрі адам қажытарлық болса, онда топқа өз зардабын тигізуі ықтимал. Көшбасшы нормаларға мұқият көңіл бөліп, өзгеріс енгізілетінін қайта қарап, ал топтың өнімділігі мен өзгеріске адаптациялық қабілетін арттыратынын одан әрі нығайтуға тиіс.

Бәрі жинақтала келе, жоғарыда сипатталған бес мінез-құлық түрі адаптивті көшбасшының адаптивті өзгеріс кезінде адам бастан кешетін түңілу сезімін қалай жеңілдететіні туралы жалпы түсінік береді. Олар өзгеріс процесі кезінде жетекші жәрдем бере алатын бірқатар маңызды жолдың бәрін қамтымаса да, кейбірін атап өтеді.

Өзіндік дистресті реттеу – көшбасшының адаптивті өзгеріс кезінде стрестің өнімді деңгейін ұстап тұру тәсілдерінің тағы бір түрі. Мұның алдында атап өткеніміздей, ұйымдағы өзгеріс пен даму міндетті түрде белгісіздік және стреспен қатар жүреді. Стресс кез келген өзгеріске тән болғандықтан, адаптивті көшбасшы өзгерістен қашқақтайтын және бәрі бұрынғыша жалғасқанын қалайтын адам тарапынан туындайтын қысымға қарсы тұра білгені абзал. Белгілі бір деңгейдегі қысым өзгеріс уақытында қалыпты әрі қажетті болса, ал оның тым қатаң не, керісінше, тым аз болуы тиімсіз. Көшбасшы адамның назарын оның атқаруға тиіс қиын шаруадан және соның әсерінен туындайтын қысымнан ауытқып кетпеуін қадағалап отыруы қажет. Сондай-ақ олардың адаптивті жұмыспен айналысуы барысында аса торыққан және қажыған күйіне сезімталдық танытқаны да жөн.

Адаптивті процесс кезінде өзге жанға көмек қолын созу үшін адаптивті көшбасшы өзінің идеясы, пікірі және әрекет ету процестері жақсылап ойластырылғанына сенімді болғаны дұрыс. Онысы мықты әрі табанды болуы керек. Өйткені адам аса қиын әрі ауыр ситуацияларда соларды үлгі етіп, солардан қолдау күтеді. Адаптивті жетекші үлгі болып, конфликтіні еңсерерліктей эмоциялық қабілетке әрі сенімділікке ие екенін көрсетуге тиіс. Әлбетте, бұл оңай рөл емес. Адаптивті көшбасшы адамның өзгеріс барысында сезінетін торығу мен қиналу сезімін бастан кешуге әзір болуы қажет. Алайда осы тұста оған көшбасшы ретіндегі рөлін естен шығарып алатындай әлгі сезімге ерекше берілуіне болмайды.

Өзіндік дистресс деңгейін қалыпта ұстау қажеттілігі бар екенінің мысалы ретінде психобелсенді заттарға тәуелділіктен емделіп жатқан жоғары сынып оқушыларына арналған қолдау көрсету топтарына жетекшілік ететін психотерапевті айтуға болады. Топ жетекшісі ретінде ол көптеген кедергімен бетпе-бет келеді. Мұндай маман әдетте оқушылардың бастан өткен оқиғасы мен есірткі қолданудан тартынуда бетпе-бет келген кедергісі жайында тыңдауға мәжбүр. Ол сондай-ақ адамдарды есірткі қолдануға қатысты жетістіктері мен сәтсіздіктері туралы шындықты айтуға көндіруі

керек. Бірақ ол топ мүшелері әлдеқандай үрей сезетіндей, қарым-қатынасты тоқтататындай немесе топтық сессияларға келуден бас тартатындай қысым көрсетпеуі қажет. Қолайлы ортада әлгі психотерапевт деструктивті мінез-құлыққа жол бермей, қамқорлық пен қолдау таныта білгені жөн. Емделу ба-рысында нашақорлар аса қатты торығу мен түңілу сезімдерін бастан кешеді және терапевт өз рөлін жоғалтып алмай, осы сезімді түсіне білуге міндетті. Нашақорлықтан емделу процесі мен ондағы сәтсіздіктер жайында есту жан түршіктіруі мүмкін, ал сәтті жазылып шыққандардың хикаясы, керісінше, рухыңды көтереді. Осының бәрінен бөлек, терапевт өзін-өзі мұқият қадағалап, нашақордың жазылуына қатысты өзінің үрей-күдігін бақылап отыруы керек. Топ мүшелері терапевтен бағыт-бағдар мен қолдау күтеді. Олар терапевтің мықты, сенімді әрі эмпат болғанын қалайды. Өз бойындағы күйзелісті реттеп отыру есірткіге тәуелділіктен емделіп жатқан оқушыларға өзін толықтай қолжетімді ету үшін маңызды.

4. Проблемаға назар аударуды үйрету. Адаптивті көшбасшылық процесінің нұсқаулығына сәйкес, көшбасшыға тән төртінші мінез-құлық – проблемаға назар аударуды үйрету. Бұл дегеніміз – көшбасшының адамды өзіне тиесілі ауыр жұмысқа тұрақты түрде назар қоюға ынталандыруы керек екенін көрсетеді. Бұл оңайға түспейді; адам атаулы, әлбетте, өзгеріспен бетпе-бет келгісі келмейді, әсіресе ол наным-сенімді, құндылықтарды немесе мінез-құлықты өзгертуге қатысты болса, тіптен қиын. Өзгеріске қарсыласу және күнделікті өмірде баланс пен тепе-теңдік сезіміне ұмтылу біздің бәрімізге тән. Ретсіз нәрсені адамның жаны сүймейді, сондықтан өзгеріс қажеттілігі тепе-теңдік сезімін бұза бастағанда, олардың бұдан қашқақтауы түсінікті жайт. Көшбасшының мұндай мінез-құлқы жұртшылықтың өзгерістен қашқақтамай, оны ойдағыдай бастан өткеруіне көмек береді.

Қашқақтау әрекеті әртүрлі формада болуы мүмкін. Адам проблеманы елемейді мүмкін, әлгі проблема үшін билікті кінәлауы мүмкін, сол проблема үшін әріптестерін кінәлауы ықтимал. Проблеманы шешкісі келген адамға тап беруі, проблема жоқ секілді әрекет етуі немесе проблемаға қатыссыз жерлерде табандылықпен еңбек етуі кәдік. Қашқақтаудың қай формасы болса да, көшбасшының міндеті – қорғанысты тастап, адамды проблемаларға қасқайып қарсы тұруға жұмылдыру және соған жігерлендіру. Адаптивті көшбасшы көпшіліктің мәселеге зейін қоюына көмектеседі. Егер ұйымдағы кейбір мәселе тым «өзекті» саналса, басшы әдетте оны талқылау үшін күн тәртібіне қосуға қолдау көрсетуі керек. Қандай да бір мәселе жұртшылық арасында терең қайшылық туғызған жағдайда көшбасшы бәсекелес тараптарға сол түйткілді, құдды, ұйым екіге бөлініп бара жатқандай сезінбестен шеше алатын қауіпсіз ортаны қамтамасыз етуі қажет. Егер «бөлмеде піл», яғни ешкім шешкісі келмейтін, бірақ өзгерісті жүзеге асыруда маңызды саналатын мәселе бар болса, онда көшбасшы адамды соны айтуға ықпал етуі

керек. Қандай ситуация болса да, адаптивті көшбасшы адамды өзіне тиесілі жұмысқа назар салып, соған мұқият зейін қоюын қамтамасыз етеді.

Проблемаға зейін аударудың мысалын қарттар үйінің директоры өзінің 80 жастағы анасын осы мекемеге ауыстыру туралы шешіміне қатысты қиналып жүрген отбасы мүшелеріне қандай реакция танытатынынан көруге болады. Кейуанада деменцияның алғашқы белгілері байқалады, бірақ ол 10 жыл бұрын күйеуі қайтыс болғаннан кейін жалғыз өзі жап-жақсы өмір сүрді. Ол өзінің тамақ пісіріп, көлік айдап және өз бетінше өмір сүре алатынына мақтанады. Алайда әжейдің ұмытшақтығы мен физикалық проблемалары оның екі баласын мазалайды. Олар анасының денсаулығы мен қауіпсіздігіне аса қатты алаңдаулы. Балалары анасына қарттар үйінің тиімді боларын біледі, бірақ әжейді үйден сонда көшіріп апаруға жүрегі дауаламайды. Олар: «Анамызға әлі мұның керегі жоқ. Біз жай ғана одан көліктің кілтін алып қоямыз. Оның қарттар үйіндегілерге қарағанда әлдеқайда дені сау. Ол жаңа ортаға үйренісе алмайды. Үйден басқа жерде өзін жайсыз сезінеді. Біздің әзірге қорымыз бар; бізге оны сонда апарудың әлі қажеті жоқ» деген секілді әңгіме айтады. Қарттар үйінің директоры осындай аргументтерді жиі естиді. Сондықтан оның міндеті – жұрттың қабылдаудан қорқатын және қашқақтайтын шешімге келуіне көмектесу. Ол мұндай әңгімелерге үнемі құлақ қойып, қариялар балаларының мекемені көріп шығуы үшін, сондай-ақ мұндағы қызметкерлер және осында ата-аналарын әкелген басқа да отбасылармен сөйлесуі үшін кездесулер ұйымдастырады. Осындай сессияларда директор балалардың өз проблемаларын айтуының маңызына ден қояды. Ол жұртшылыққа ата-ананы өз үйінен бөлек шығаруды қаламаудың және оларды тәуелсіз әрі толыққанды адам ретінде қабылдаудың қалыпты екенін түсіндіреді. Сонымен бірге ата-ананың денсаулығынан айырылуы әрбіріне қиын түсерін, қарттар үйіне апару, қандай қиын болса да, дұрыс әрі орынды шешім екенін айтады. Өйткені мұнда ата-ана қауіпсіз боларын, оған жақсы күтім жасалатынын, сондай-ақ ол жаңа үйінде қызықты өмір сүруді үйренетінін ұғындырды. Бұл мысалда директор балалар бетпе-бет келген адаптивті өзгерістерді жақсы түсінеді, сондай-ақ ол солардың жағында болып, бағыт-бағдар мен қолдау көрсетуге тырысады. Балалардың жасауға тиіс өзгерістеріне зейінін шоғырландырып, олардың қабылдайтын шешіммен бетпе-бет келуге ықпал етеді.

5. Жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру. Адам өз жұмысына қатысты көшбасшының бағыт-бағдар көрсетіп, оны құрылымдап бергенін қалайды. Өзінің айналысып жатқан ісінің дұрыс екеніне сенімді болғанын қалайды; мұнымен қоса, проблеманы шешу процесіне белсене қатысқысы келеді. Басшылық пен күш-қуатты шектен тыс пайдалану ұйымды әлсіретіп, жұртшылықтың мәселені өз бетінше шешуге деген сенімділігін азайтып, олардың креатив қабілеттерін төмендетуі мүмкін. Тым директивті сипаттағы

көшбасшылық нәтижесінде адам өзінің көшбасшысына тәуелді болып, адаптивті жұмыспен айналысуына кедергі келтіруі ықтимал. Көшбасшы не істеу керегін айтып отырғанда, адам өзін жайлы әрі сенімді сезінгенімен, басшы өз ықпалын шектеуді және шешім қабылдау жауапкершілігін өзге кісіге ысыруды үйренуі керек.

Жетекші өзінің өзгелерге ықпалын сезініп, оны қадағалай білуі қажет. Жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру көшбасшының қай уақытта кері шегініп, жұртшылыққа тиесілі жұмысын істеуіне мүмкіндік беруіне мұқият болуын талап етеді. Мұның арасындағы шекара өте жіңішке: көшбасшы бағыт-бағдар да көрсетуі керек, сондай-ақ «Бұл сенің жұмысың, өзің мұны қалай шешкің келеді?» деп те айтуы қажет. Адаптивті көшбасшыға жауапкершілікті адамның өзіне арту дегеніміз – өзін сенімсіз сезінетін жағдайларда не істейтіні жөнінде шешім шығаруда дербестік беру, оның өз проблемаларын өзі шешетініне сенімділік таныту, сонымен бірге біреу үшін ойланбай, дұрысы, оны өз бетінше ойлануға ынталандыру.

Англияның шығыс жағалауында қоныс тепкен Саммерхилл атты танымал мектеп-интернат жауапкершілікті адамның өзіне артудың қай тұста маңызды рөлге ие екенінің жақсы мысалын ұсына алады. Саммерхилл – тәуелсіз, демократиялық сипаттағы мектеп, онда ересектер мен оқушылар бірдей статуска ие. Саммерхиллдің қағидаты бойынша, өзгеге зияны тимейінше, оқушылар өзінің өмірлік жолын таңдап, өз мүддесін дамыта беруде еркіндікке ие. Мектепке келу де әркімнің өз еркінде: мұнда оқушылар өз уақытын қалаған ісіне жұмсай алады. Сабақ кестесі мен мектептің ережелері апта сайынғы жиналыста бекітіледі, онда барлық қатысушының бірдей дауыс беру құқығы бар. Саммерхилл мектебінің көшбасшылары үйрену жауапкершілігін оқушылардың өзіне жүктейді. Мұғалімдер оқушыларға нені оқып, нені үйрену керектігін айтудың орнына, оқушылар мұндай шешімдерді жайлы ортада өздері қабылдайды. Бұл – білім берудегі ерекше модель, оның кемшін тұстары да жоқ емес. Алайда ол мұғалімдер емес, оқушылардың өз мақсаттарын анықтап, соған жетуде жауапкершілік алуы қажет екенін айқын көрсетеді.

6. Төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау. Көшбасшыға тән мінез-құлық түрінің ең соңғысына келсек, адаптивті басшылар радикал көзқарастағы, қоғамнан шеттетілген немесе топтың не ұйымның нормасына сай келмейтін адамның идеяларын мұқият тыңдап, ашықтық танытқаны жөн. Бұл оңайға түспейді, өйткені көшбасшы топтан тыс мүшенің өз пікірін білдіруіне мүмкіндік бергенде, бұл топтың әлеуметтік тепе-теңдігін бұзады. Өзін әдетте тиімсіз тұрғыдан көрсететін, қоғамда төмен статуска ие адамның идеясымен санасу да қиын, өйткені ол «қалыпты» әрекет ету жолын бұзады. Көшбасшы көбіне бәрін бұрынғы қалпында қалдырып, тіршіліктің сол жолмен жылжи беруі үшін өзгеше ойлайтын, көпшілік пікірімен сәйкеспейтін көзқарас

иелерін елемеуді ыңғайлы көреді. Адаптивті көшбасшы көпшілік мүддесі үшін азшылық топтың дауысын бәсеңдетіп немесе басып тастау құбылысына қарсы тұруға тырысуы керек. Басқаларға дауыс құқығын беру басшының өзге адамдарға көбірек билік беру арқылы өзіндегі кейбір биліктен бас тартуын талап етеді. Мұны қиын процесс деп атайтынымыз сондықтан.

Төмен статустағы адамның дауысын қорғау оны топтың өзге де мүшелерімен теңестіреді. Бұл дегеніміз – көшбасшы мен топтағы басқа да адамдар топтан тыс мүшелердің идеялары мен іс-әрекеттеріне сенім артады деген сөз. Топтан тыс мүшелер дауыс беру құқығына ие болғанда, олар өз мүддесінің ескеріліп, көшбасшы мен топқа ықпал ете алатынын түсінеді. Төмен статуска ие мүшелерге дауыс құқығын беру оларды белсендірек, тәуелсіз әрі өз әрекеттеріне жауапты етеді. Сондай-ақ топтың адаптивті жұмысына белсене қатысуына мүмкіндік береді және олар топтың жоспарлау және шешім қабылдау процестері барысында өзін толыққанды мүше ретінде сезіне алады.

Әлеуметтік жоба жасау тапсырылған колледж студенттерін қарастырып көрелік. Осындай жоба аясында бір топ сол ауданда тұратын әжейге арнап мүгедектер арбасына ыңғайлы пандус жасамақшы болады. Жобаның бастапқы кезеңінде топтағы моральдық рух пәлендей көтеріңкі болмады, өйткені топтың бір мүшесі (Алисса) жобаға қатысудан бас тартты. Алисса қол аспаптармен жұмыс істеу оған ыңғайсыз екенін, сондықтан қара жұмыспен айналыспайтынын айтты. Жоба аясында біраз дүниені жоспарлаған өзге топ мүшелері шаруаны оның көмегінсіз жалғастыра бергісі келді. Нәтижесінде Алисса өзін бөтен сезініп, жобаның мақсаты мен топ мүшелерінің намысқа тиетін ескертпелерін сынға ала бастады. Осы сәтте топ көшбасшыларының бірі Алиссаның пікіріне құлақ қоя бастап, оның қара жұмыспен айналыспаса да, екі іске икемі барын – музыкадан жақсы хабардар екенін және тіл үйірер ас дайындай алатынын білді.

Осыдан кейін жағдай өзгеріп сала берді. Алисса топқа тартыла бастады. Пандустың құрылысы кезінде ол әрбір топ мүшесі мен әлгі әжейдің сүйікті әуендерін ойнап, команданың моральдық рухын көтерді. Оған қоса, Алисса әрбір топ мүшесінің диеталық қалауына сай келетін сэндвичтер мен сусын түрлерін әзірледі. Соңғы күні Алисса өзін топқа жақын сезінгені және оны топтағылар тамаша тағамы үшін мақтағаны соншалық – ол қара жұмысқа қосылып, пандус маңын қоқыстан тазартуға кірісті. Алиссаның икемі пандустың құрылысына тікелей қатысы болмаса да, ол бәрібір табысты команда құруға өз үлесін қосты. Сөйтіп, жергілікті қоғамдық құрылымдарды дамытуға бағытталған жобаға барлығы да қатысып, өз пайдасын тигізді. Егер көшбасшы Алиссаның проблемасы мен бойындағы қарым-қабілетіне құлақ түрмесе, бұл жоба сәтсіздікке ұшыраған болар еді.

Адаптивті жұмыс

Адаптивті көшбасшылық моделінің (11.1-сызба) оң жағында көрсетілгендей, адаптивті көшбасшы атқаратын процесс адаптивті жұмыс деп аталады. Бұл – адаптивті көшбасшылықтың көздеген мақсаты және басты назарда болатын мәселе. Адаптивті жұмыс көшбасшы мен ізбасарлардың арасындағы коммуникациялық процестерден туындайды, алайда оны көбіне ізбасарлар атқарады. Идеал түрде бұл адамның өз міндетіндегі, басымдығындағы және құндылықтарындағы рөлі ықтимал өзгеріспен бетпе-бет келген кезінде өзін қауіпсіз сезіне алатын қолайлы ортада қалыптасады.

Модельге сәйкес, қолайлы орта дегеніміз – адаптивті жұмыс жүзеге асатын орын. Ол – адамдар қарсы алдындағы адаптивті кедергілерді еңсере алатын нақтылы немесе виртуал кеңістік. Қолайлы орта адаптивті процесс кезінде маңызды рөл атқаратындықтан, көшбасшы оны құруға және сақтап қалуға елеулі күш-қуат жұмсайды.

«Ізбасар» деген ұғым көшбасшы болып саналмайтын адамды анықтау үшін қолданылғанмен, адаптивті көшбасшылық жөніндегі біраз еңбекте бұл терминді орағытып өтетінін айта кеткен жөн. Өйткені ол көшбасшыға қатысты бағынышты рөлді білдіреді. Адаптивті көшбасшылық процесінде жетекші өзінің күш-қуатын өзгелерді басқаруға қолданбайды; дұрысы, көшбасшы адамның адаптивті жұмыспен айналысуына көмек беру үшін олармен байланыс жасайды. Ізбасарлар ұғымы осы модельде жай ғана адаптивті жұмыспен шұғылданатын нақты адамдарды ерекшелену үшін пайдаланылады.

Адаптивті жұмыстың мысалына тоқталайық. Ол үшін фитнес орталығында жүрегінде ақауы бар және артық салмақпен күресіп жүрген адамдар тобына арналған сабақ өткізетін фитнес нұсқаушысын елестетіңіз. Нұсқаушының мақсаты – жұртшылықтың салмақ тастап, денсаулығына байланысты қауіп-қатерді азайтуға жәрдемдесетін күнделікті спорттық жаттығулармен айналыса алатын қауіпсіз орынмен қамтамасыз ету. Адам салауатты өмір сүру үшін өзінің өмір салтын өзгертуге тиіс болғандықтан, олар фитнес инструкторының қолдауы арқылы адаптивті жұмыспен айналысуы керек. Адаптивті жұмыстың тағы бір мысалын қарастырайық. Мемлекеттік бастауыш мектептің директоры мұғалімдерден жаңа жалпы базалық стандарттарды қабылдауды сұрап жатыр. Алайда өздерінің оқушыға негізделіп жасалған жеке бағдарламаларының тиімділігін дәлелдеген мұғалімдер бұған қарсылық білдіруде. Көзделген өзгеріске қатысты ұстаздарға көмектесу мақсатында директор 10 ашық жиналыс ұйымдастырды. Онда оқытушыларды жаңа тәртіпке байланысты өз проблемаларын еркін талқылауға шақырады. Мұндай жиындар мұғалімдердің стандартталған тестілеудің пайдасы мен тиімділігі және оларға жалпы базалық стандарттарға өтудің нені білдіретіні хақындағы мықтап бекіген көзқарасын талқылауға мүмкіндік

беретін қолайлы ортаны қамтамасыз етеді. Директордың міндеті – мұғалімдердің жаңа жүйе аясында тиімді жұмыс істеуіне мүмкіндік беру үшін олардың адаптивті жұмысы кезінде қолдау көрсетіп, құндылықтарында, наным-сенімінде және көзқарасында өзгеріс туғызуға септесетіндей қарым-қатынас орнату.

АДАПТИВТІ КӨШБАСШЫЛЫҚ ТУРАЛЫ

Адаптивті көшбасшылық – бірқатар аспектіні, оның ішінде ситуациялық кедергілерді, көшбасшының мінез-құлқын және адаптивті жұмысты қамтитын күрделі процесс. Бұл процесте адамды адаптивті жұмысқа тартуға назар аударылады. Адаптивті қиындықтарға қарсы тұру үшін жұртшылықты (ізбасарларды) жұмылдыруға түсірілген осынау бірегей екпін адаптивті көшбасшылықты тұлғалық қасиеттерге (2-тарау), машықтарға (3-тарау), мінез-құлыққа (4-тарау) және шынайылыққа (9-тарау) негізделетін өзге көшбасшылық ұстанымдарынан мүлде ерекше етеді. Адаптивті көшбасшылық адамнан ортаның өзгерісіне жауап ретінде талап етілетін адаптация мен көшбасшының осынау өзгеріс кезінде оларға қалай қолдау көрсете алатынына негізделеді.

Адаптивті көшбасшылық процесі былайша жұмыс істейді: біріншіден, басшы ситуацияның күрделілігін түсініп, қатысушылар арасында туындаған тұлғааралық динамиканың толыққанды көрінісіне қанығу ниетімен шиеленісті ситуациядан бір сәтке алшақтайды. Екіншіден, адамдар өзгерісті бастан кешіп жатқан кез келген ситуацияда немесе контексте көшбасшы әлгі өзгерістің техникалық, әлде адаптивті сипаттағы қиындықты туғызғанын анықтау үшін бастапқы бағалау жұмысын жүргізеді. Қиындық техникалық сипатта болса, көшбасшы бұл проблеманы өзінің күш-қуаты мен тәжірибесі немесе ұйымның ережелері мен процедуралары арқылы шешеді. Ал кедергілер адаптивті болған жағдайда көшбасшы адаптивті процесті ілгерілету үшін көшбасшыға тән бірнеше нақты мінез-құлық түрін пайдаланады.

Адаптивті көшбасшылық құрамына бірқатар көшбасшылық мінез-құлық пен әрекет кіргенімен, оларды пайдалануда қандай да бір белгіленген тәртіп жоқ. Көшбасшылықтың осындай түрі барысында мұндай болмыс-бітім бір уақытта әрі өзара байланысты деңгейде көрініс табады. Оның кейбірі процестің басында, ал кейбірі процесс соңында маңызды болуы мүмкін. Кейбір маңызды көшбасшылық мінез-құлық түрлеріне дистресс деңгейін қалыпта ұстау, қолайлы орта қалыптастыру, бағыт-бағдар көрсету, адамның назарын маңызды мәселелерге шоғырландыру, дербестік беру, сондай-ақ көпшілік қабылдамаған немесе қоғамнан қолдау таппаған адамдардың пікірін ескеру жатады.

Қорыта айтқанда, көшбасшы ізбасарлардың адаптивті жұмыспен айналысуына көмектесу ниетімен жоғарыда аталған барлық мінез-құлық түрін пайдалануға әзір болғандықтан, адаптивті көшбасшылықтың пайдасы бар деуге әбден болады.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Адаптивті көшбасшылықтың қазіргі даму кезеңінде бірқатар мықты жағы бар. Біріншіден, басқа көптеген көшбасшылық теориясынан айырмашылығы – ол көшбасшылықты зерттеуде процестік тәсілді пайдаланады. 1-тарауда талқыланған көшбасшылықтың процесс ретіндегі анықтамасы секілді, бұл тәсіл көшбасшылықты жетекшінің тұлғалық ерекшелігі немесе қасиеті емес, дұрысы, әртүрлі ситуацияда көшбасшы мен ізбасарлар арасында туындайтын күрделі транзакциялық оқиға деп атап көрсетеді. Процеске негізделген көзқарасқа сәйкес, көшбасшы мен ізбасар бір-біріне ықпал ете отырып көшбасшыны формалды түрде тағайындалған басшы ғана емес, сондай-ақ интерактивті қызметкерге айналдырады. Осы ұстанымға сәйкес, көшбасшылық құбылысы – бірқатар аспекті мен әрекеттен тұратын күрделі интерактивті процесс.

Екіншіден, адаптивті көшбасшылық ұстанымы ізбасарға негізделуімен құнды. Адаптивті көшбасшы жұртшылықты адаптивті жұмыспен айналысуға жұмылдырады. Көшбасшылықтың адаптивті ұстанымы өзге адамның мүддесіне негізделген және ізбасардың белсенділігі мен дамуына маңыз береді. Адаптивті көшбасшының басты міндеті – прогреске ықпал ететін және стресті реттейтін интервенцияларды қамтамасыз ету, сондай-ақ адамның үйренуіне, дамуына және қажетті өзгеріс бойынша жұмыс істеуіне қолайлы орта қалыптастыру. Бұл көзқарас көшбасшылықты ізбасарлардың адаптивті жұмыспен айналысуына барынша мүмкіндік беру мақсатында көшбасшы көрсетуге тиіс мінез-құлық пен іс-әрекет түрлері ұғымына сыйғызады.

Үшіншіден, адаптивті көшбасшылық күш-қуатты ізбасарлардың өзгеріс үстіндегі жұмыс ортасы мен қоғамдық контекстерде туындайтын қайшылықты құндылықтарды еңсеруіне бағыттайтынымен ерекше. Өзгеріспен үйрену – ұйымдық өмірдің ажырамас бөлігі, адаптивті көшбасшылық ізбасарлардың өзгерістерді еңсеруіне және өзгеріс нәтижесінде пайда болуы мүмкін жаңа құндылықтарды зерттеуіне көмектесуге негізделген. Басқа бірде-бір көшбасшылық ұстанымы ізбасарлардың жеке құндылықтарына қарсы шығып, оларды өзгеріс пен адаптация жүзеге асуы үшін керегінше икемдеуіне көмек беруді басты мақсаты санамайды.

Адаптивті көшбасшылықтың және бір мықты тұсы – оның пайдалы әрі практикалық саналатын директивті көшбасшылық ұстанымы болуында. Хейфец пен оның әріптестері өз еңбектерінде көшбасшылардың адаптивті

көшбасшылықты жеңілдетуде не істей алатындарын жазып шықты. 11.1-сызбадағы көшбасшыға тән мінез-құлық түрлері адаптивті көшбасшының не істеуі керектігі хақындағы нұсқаулық болып есептеледі. Мәселен, «балконға шығу», «дистресс деңгейін қалыпта ұстау» және «жауапкершілікті адамның өздеріне тапсыру» – мұның бәрі көшбасшының ізбасарларды бейімделу немесе өзгеру үшін істеуге тиіс жұмыспен айналысуға жұмылдыру мақсатында пайдалануына болатын директивті мінез-құлық түрлері. Жалпы алғанда, тіпті модельдің өзі директивті сипатта болып есептеледі. Оған сәйкес, ізбасарлар бейімделуді үйренуі керек, ал көшбасшылар бұл үшін ең ыңғайлы ортаны қалыптастыруға тиіс. Қысқаша айтсақ, адаптивті көшбасшылық дегеніміз – көшбасшы мен ізбасар адаптивті өзгерісті жеңілдету үшін істеуі керек іс-әрекеттер. Ол ізбасарлар атқаруға тиіс істің түрі (яғни техникалық немесе адаптивті) мен олардың соған қол жеткізуіне көмектесу үшін көшбасшы қолдануы керек мінез-құлық түрлерін сипаттайды.

Адаптивті көшбасшылық қолайлы орта концептісін көшбасшылық процесінің ажырамас бөлшегі ретінде анықтай отырып, көшбасшылық туралы зерттеу саласына бірегей үлес қосты. Санаулы көшбасшылық теорияларында ғана ізбасарлардың күрделі мәселелерді еңсеруі үшін көшбасшылардың қауіпсіз орта құруға жауапты екені талқыланады. Қолайлы орта физикалық, виртуалды немесе әлеуметтік сипатта болуы мүмкін. Алайда, ең бастысы, бұл адамдардың қиын мәселелерді шешу кезінде өзін қауіпсіз сезінетіндей жай-күйі болуы керек. Бұл – көшбасшылар диалог бастайтын, дегенмен оның тым тереңдеп не өршіп кетуіне жол бермейтін орын. Қолайлы орта концептісі абстрактілі болғанмен, оны оңай көз алдымызға елестете аламыз және ол адаптивті көшбасшылық моделін көрсеткісі келетін кез келген адам үшін пайдалы.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

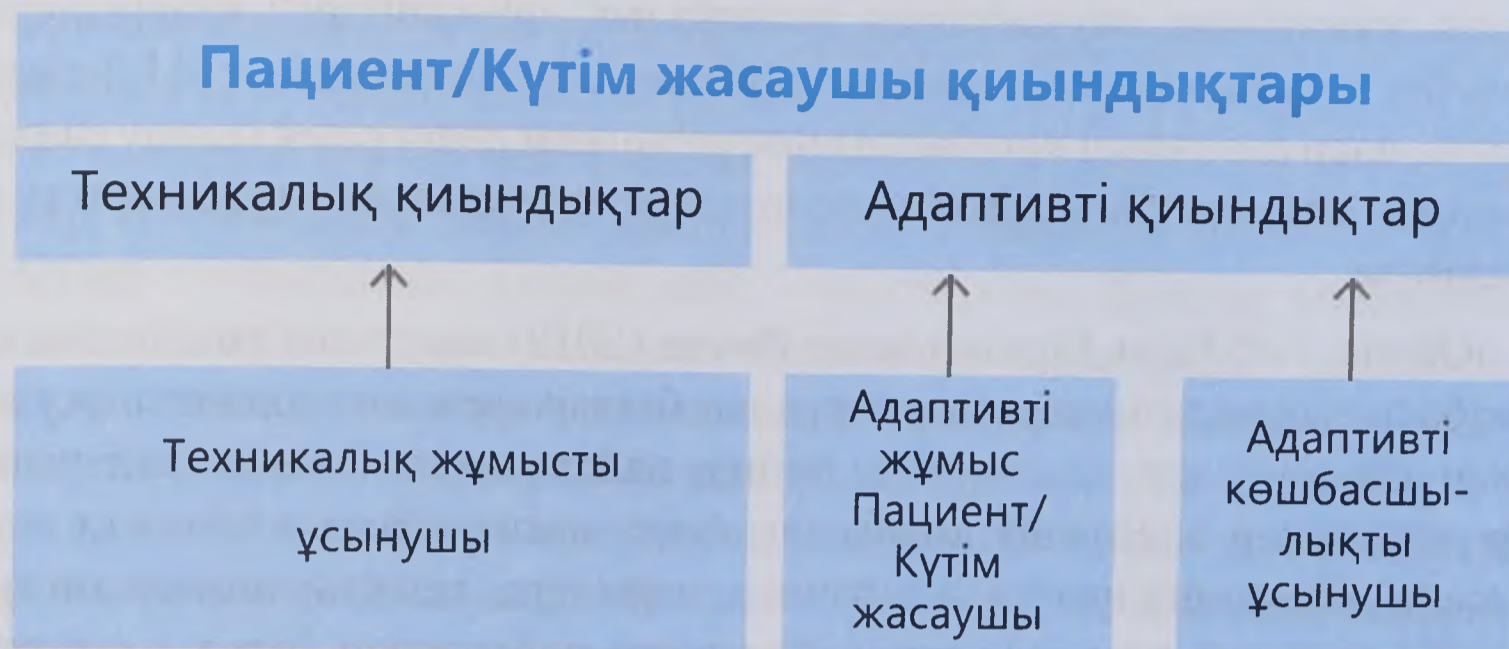
Адаптивті көшбасшылық ұстанымының артықшылықтарымен қоса, кемшін тұстары да жетерлік. Біріншіден, бұл көзқарастың теориялық негізі 20 жылдан астам уақыт бұрын Хейфецтің *Leadership Without Easy Answers* (1994) атты еңбегінде қалыптасқанмен, теория тұжырымдарының дұрыстығын тексеретін санаулы ғана эмпирикалық зерттеу жұмысы жүргізілді. Бастапқыда теорияның практикалық негізі ретінде ойластырылған адаптивті көшбасшылық қалыптасқан зерттеулерге емес, идеялар мен тұжырымдарға сүйенеді. Модель қағидаларының жарамдылығы дәлелденбеуіне байланысты адаптивті көшбасшылыққа қатысты айтылатын идеялар мен принциптерге мұқият болған жөн. Алайда соңғы уақытта теориялық негізге дәлел ұсынатын бірқатар зерттеу жарияланды (қараңыз: Adams, Bailey, Anderson, & Galanos, 2013; Benzie, Pryce, & Smith, 2017; Corazzini et al., 2014;

Gilbert, 2013; Hlalele, Manicom, Preece, & Tsotetsi, 2015; Klau & Hufnagel, 2016; Mugisha & Berg, 2017; Preece, 2016).

Екіншіден, адаптивті көшбасшылық процесін тұжырымдау тереңірек нақтылықты қажет етеді. Адаптивті көшбасшылық мақсатты түрде көшбасшылықтың практикалық тәсілі ретінде әзірленген болатын және ол адамдардың адаптивті жұмысқа қатысуына жәрдем беру үшін көшбасшылардың не істеуі керектігі жайындағы нұсқаулықтар жиынтығынан тұрады. Әйткенмен адаптивті процестегі бірқатар фактор мен адаптивті жұмысты жеңілдету үшін олардың өзара қалай байланысатыны әлі түсініксіз. 11.1-сызбада адаптивті көшбасшылық құбылысын модельдеудің «алғашқы нұсқасы» берілген. Дегенмен модельдегі маңызды факторлар, олардың арасындағы эмпирикалық байланысты және топ пен ұйым аясындағы адаптивті өзгерістерге алып келетін процесс жайында тереңірек зерттелуі керек.

Үшіншіден, адаптивті көшбасшылықты тым ауқымды әрі абстрактілі болғаны үшін сынға алуға болады. Мәселен, осы ұстаным бойынша, көшбасшының «сіздің адалдығыңызға сәйкес келу», «төмен статустағы адамның пікірін тыңдау», «жүйені жұмылдыру», «жұмыс міндеттерін орындамағандарды тәртіпке шақыру», «тұрақтылықты сақтау», «саяси тұрғыда әрекет ету», «қиын ситуацияға өзін мықтап әзірлеу» деген секілді бұл тарауда талқыланбаған көптеген жауапкершілігі бар. Бұл нұсқаулықтар ауқымды әрі әр алуан болуына байланысты олардың мағынасы мен адаптивті көшбасшы болуға қатысын интерпретациялау тым күрделі болуы мүмкін. Оған қоса, «жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру» деген секілді ұсынылған көшбасшылық мінез-құлық түрлері көбіне нақтылық пен тұжырымдамалық айқындықтан ада. Ұсынылған мінез-құлық түрлері туралы нақты тұжырым жасалмаса, зерттеу барысында оларға талдау жүргізу немесе практикада жүзеге асыру қиын. Нәтижесінде көшбасшы аталған нұсқаулықтарды өзінше тұжырымдап алуы, ал ол, өз кезегінде, Хейфец пен оның әріптестері меңзеген нұсқадан мүлде бөлек болуы мүмкін.

Тағы бір айта кетерлігі – теориялық тұрғыдан қарағанда, адаптивті көшбасшылықтың құрылымы оның қалайша моральдық аспектіні қамтитынын түспалдағанмен, тікелей түсіндірмейді. Адаптивті көшбасшылық өзгерістің арқасында адамның қалайша дамып, өсетініне назар аударады. Оның меңзеуі бойынша, құндылықтардың эволюциясы қоғамға көбірек пайда келтіреді, алайда мұның қалайша жүзеге асатыны толыққанды түсіндірілмеген. Аталған көзқарас адамды адаптивті жұмыспен айналысуға жұмылдырады, бірақ онымен айналысудың қалайша қоғамдық тұрғыдан пайдалы нәтижелерге алып келетінін нақтыламайды немесе түсіндірмейді. Модель теңдік, әділет және қоғамдастық секілді құндылықтарды насихаттаудың маңызын мойындайды. Дегенмен адаптивті жұмыс пен осы қоғамдық құндылықтарға қол жеткізу арасындағы байланыс анық емес.

11.2-сызба. Хейфец пен Лински әзірлеген адаптивті көшбасшылық құрылымы

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Finding your way through EOL challenges in the ICU using adaptive leadership behaviours: A qualitative descriptive case study», by J. A. Adams, D.E. Bailey Jr., R.A. Anderson, and M. Thygeson, 2013, *Intensive and Critical Care Nursing*, 29, pp. 329–336; and «Adaptive leadership and the practice of medicine: A complexity-based approach to reframing the doctor-patient relationship», by M. Thygeson, L. Morrissey, and V. Ulstad, 2010, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16, pp. 1009–1015.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Адаптивті көшбасшылықты нақты өмірдегі ситуацияларға қалай қолдануға болады? Оның бірнеше жолы бар. Жеке адамға қатысты алсақ, адаптивті көшбасшылық біздің қандай проблемалармен (техникалық па, әлде адаптивті ме) бетпе-бет келгенімізді анықтауға көмектесетін бірегей құрылымдар жиынтығы мен оларды еңсеру стратегияларынан (мәселен, қолайлы ортаны қалыптастыру) тұратын тұжырымдамалық негізді ұсынады. Адам осы құрылымдарды өзінің көшбасшылық тәжірибесіне оңай енгізе алады. Оған қоса, бұл тәсіл сан түрлі ортада, оның ішінде отбасында, мектепте, жұмыста, қоғамдастықта немесе қоғамда кәдеге жарайды.

Ұйымдық деңгейде адаптивті көшбасшылықты өзгеріс пен өсу процесі кезінде үнемі туындап отыратын әртүрлі проблемаларды түсіндіруге және шешуге арналған модель ретінде қолдануға болады. Кеңесшілер адаптивті көшбасшылықты көптеген әртүрлі ұйымда барлық деңгейде қолданған. Әсіресе бұл коммерциялық емес, діни және денсаулық сақтау ұйымдарындағы адамдардың ерекше қызығушылығын оятқан ұстаным болды.

Адаптивті көшбасшылықтың осынау даму сатысында ең көп зерттеу жүргізілген денсаулық сақтау саласы болып саналады. Мәселен, зерттеушілердің бір тобы адаптивті көшбасшылық медициналық қызмет көрсетуді

жақсартуға қауқарлы деп есептейді (Thygeson, Morrissey, & Ulstad, 2010). Олардың пікірінше, адаптивті көшбасшылық тұрғысынан әрекет ететін медицина мамандары науқастарды техникалық әрі адаптивті кедергілермен бетпе-бет келетін күрделі адаптивті жүйе ретінде қарастырады (11.2-сызба). Жалпы, олар адаптивті көшбасшылық ұстанымы денсаулық сақтау саласын тиімдірек, пациенттің мүддесіне негізделген әрі тұрақтандырады деп тұжырымдайды.

Юбанк, Геффкен, Орзано және Риччи (2012) адаптивті көшбасшылықты отбасылық медицина резидентуралық бағдарламасына арналған оқу жоспарын әзірлеуге жан-жақты негіз ретінде пайдаланған. Олардың айтуынша, егер дәрігерлер адаптивті көшбасшылықта насихатталған мінез-құлықты (мысалы, «балконға шығу», адаптивті кедергілерді анықтау немесе дистресс деңгейін қалыпта ұстау) іс-тәжірибелерінде пайдаланар болса, олар нағыз пациент мүддесіне негізделген қызмет пен оңалтатын қарым-қатынасты жүзеге асыруға әрі сақтап қалуға керекті өндірістік машықтарын шыңдауы мүмкін. Сонымен бірге олар дерт азабын тартып жатқан науқастарға көмек көрсету үшін дәрігердің бойында проблемаларды шешетін техникалық білік қана болудың аздық ететінін тұжырымдайды. Дәрігерлерге де науқастардың денсаулығы мен әл-ауқатындағы өзгеріс нәтижесінде туындайтын қиындықтарды еңсеруге жәрдем беретін адаптивті машықтар керек.

Екі мысалда да зерттеушілер адаптивті көшбасшылықты науқастар мен отбасы мүшелерінің денсаулық сақтаудағы кедергілерді еңсеруіне көмектесу үшін пайдалануға болатынын анықтады. Адаптивті көшбасшылық құрылымын пайдалана отырып, Адамс, Бейли, Андерсон және Тайгесон (2013) дәрігерлер мен мейіргерлердің бойында отбасы мүшелерінің жазмышқа көндігуге үйрететін адаптивті жұмысты жасауына көмектесу арқылы емдеуден паллиативті терапияға көшуді жеңілдететін мінез-құлық түрлерін анықтады. Сол секілді, Адамс, Бейли, Андерсон және Галанос (2013) қарқынды терапия бөліміндегі пациенттердің отбасы мүшелеріне қайғы мен өзгерісті еңсеруге және пациенттің мақсатымен сәйкес келетін шешімдерді қабылдауға көмектесуде адаптивті көшбасшылық қағидаларының пайдалы болғанын мәлімдеді.

Қорыта айтсақ, адаптивті көшбасшылық ұстанымы жеке адамға да, ұйымға да қатысты болады, сондай-ақ зерттеу ортасында да кәдеге асатынын байқадық. Алда адаптивті көшбасшылық қағидаларын негіздейтін бірқатар зерттеу жүргізу жұмыстары тұрғанымен, осы ұстанымды көптеген ортада қолдануға болатыны анық.

КЕЙС-СТАДИ

Бұл бөлімде белгілі бір деңгейдегі адаптивті көшбасшылық ұстанымы кездесетін түрлі ортаға қатысты үш кейс-стади (11.1, 11.2 және 11.3) берілген. Алғашқы кейсте мектепшілік газеттің екі редакторы психикалық аурулар стигмасының азаюы жөнінде жазу барысында бетпе-бет келген кедергілер сипатталады. Екінші кейс – колледждің фрисби командасындағы мәдениетті өзгертпекші болған екі капитан жайында. Ал үшіншісінде шағын қалашық тұрғындарының мектеп талисманындағы жануар бейнесін ауыстырмақ болғанда ұшырасқан кедергілер баяндалады. Әр кейстің соңында адаптивті көшбасшылық аспектілерін және нақты проблемаларды шешуде оны қалай пайдалануға болатынын түсінуге көмектесетін сұрақтар беріледі.

11.1-КЕЙС

Үнсіздік, стигматизация және психикалық дерт

Мадлен Халперт пен Ева Розенфелд екеуінің өзара үш ұқсастығы бар: олар мектепшілік газетте жұмыс істейтін, екеуі де депрессиядан зардап шегетін және өз жағдайы жайында бір-бірімен ой бөліскенше, екеуі де психикалық дертке шалдыққаны жөнінде стигматизация салдарынан өздерін оқшау сезінетін.

Екі оқушы редактор басқа да балалардың осы проблеманы бастан кешетінін білетін; оларға қолдау көрсету және психикалық аурулар стигматизациясын азайту мақсатында екеуі бірігіп, газетке осы тақырыпқа орай көлемді мақала жариялауды жөн көрді. Таяуда мектепте болған атыстан кейін жасөспірімдердің психикалық кеселіне кәдімгідей назар аударыла бастады; деректерден белгілі болғандай, жастар арасындағы суицидтің ең басты факторы депрессия болып саналады. Алайда депрессия мен психикалық ауруларға шалдыққандар көбіне стигматизация салдарынан өздерін оқшау сезінеді. Ева мен Мадлен мақаласының мақсаты диалог орнатып, стигматизацияны біржола жою еді. Олар сол маңдағы мектептерде оқитын, өзінің шын есімін атауға әрі психикалық ауруы, оның ішінде депрессия, тамақтану тәртібіндегі ауытқушылықтар және қараусыздық жайындағы жеке тәжірибелерін бөлісуге келісім берген көптеген жасөспірімді сұхбатқа тартты. Тіпті олардың ата-аналарының да келісімін алуды ұмытқан жоқ. Алайда әлгі хикаялар сол күйі жарық көрмеді.

Редакторлар материал жинап жатқан тұста мектеп директоры оларды кеңсесіне шақырып алып, сол ауданда тұратын бұрынғы мектеп футболшысы бар екенін, оның да депрессияға шалдыққанын және сұхбат беруге әзір екенін айтты. Редакторлар өз құрдастарының жеке басына

қатысты мақаланы ересек әлдекімнің сұхбатына ауыстыруды қаламай, әлгі идеядан бас тартты. Ал мұндай жағдайда директор бастан кешкен оқиғаларды жариялауға қолдау көрсетпейтінін мәлімдеді. Ол оқушылардың шын есімі берілгенін құптамайтынын, мұның буллинг немесе басқа да психикалық проблемаларға әкеліп соғу ықтималдығынан қауіптенетінін жеткізді. Округтік билік өкілдері де мектеп директорының мақаланы жарияламау туралы шешімін қолдады. Өйткені мұндай амалдың мақаладағы оқушыларды қорғау үшін дұрыс екенін тұжырымдады.

Істің осылай құбылатынын екі редактор да күтпеген еді. Себебі олар мектепте аса толерантты ауан қалыптасқан деп ойлады. Оның ішінде депрессия жөнінде ақпарат беретін топ та құрылған еді. «Психикалық денсаулық туралы ақпараттандыруды жақтайтын мектеп әкімшілігі мен ересектер кедергі болғанына таңғалдық», – деп жазды олар. «Оқушылар өз проблемаларын ашық айта алмайды деу арқылы олар біздің құтылғымыз келетін сол стигматизацияны одан әрі өршітіп жіберді».

Бұған жауап ретінде екі редактор «Депрессияға ұшырағандар одан ұялмайды» деген мақала жазып, оны «Нью-Йорк Таймс» газетіне жариялады. Онда авторлар мектеп әкімшілігінің мақаланы жариялауға жол бермегеніне, сөйтіп, олардың ойынша, психикалық дертке шалдыққан адамдарды одан әрі стигматизациялағанына түңілді.

«Газетімізге осы жасөспірімдерден сұхбат алу арқылы біз стигматизацияға қарсы күрес барысында титтей қадам жасауға тырыстық және онымыздан ештеңе шықпады. Өкінішке қарай, біз мұның оңай болмайтынын түсіндік. Біздің жағдайымызды ойлауға жауапты адамдар бізге депрессия жайында ашық әрі шыншыл диалог жүргізуге мүмкіндік беруге әлі әзір емес сияқты», – деп жазды олар.

Бұл мақала осы тақырып төңірегінде пікір, ең қызығы – диалог туғызды.

Екі оқушы редактор артынша Weekend Edition деген ұлттық қоғамдық радиошоуға сұхбат берді (2014). Осы сұхбатта редакторлар әлгі мақаланың алғаш рет жарияланғанынан кейін 200-ден аса пікір алғанын, олардың көбі оң сипатта болғанын мәлімдеді. Пікір қалдырғандардың басым бөлігі мақаланың оқырман арасында қолдау тапқанын және әлдекіммен өздерінің психикалық дерті жайында ашық сөйлесуге батылдық бергенін жарыса жазды.

«Ең бастысы, диалог құру деп ойлаймын», – деді редакторлардың бірі сол сұхбатта. – Теріс пікірлермен бірге оң көзқарас та орын алды. Алайда ең маңызды нәрсе – жұртшылықтың осы тақырыпты талқылап, оны ашық айта бастағанын көру қандай ғанибет».

Сұрақтар:

1. Редакторлар шешпек болған проблеманы сіз қалай анықтар едіңіз? Ол техникалық қиындық болды ма, әлде адаптивті ме?
2. Осы ситуациядағы мектеп директорының әрекеті жайында не ойлайсыз? Оның іс-әрекеті нұсқау беру, қорғау, бағдар көрсету, конфликтілерді басқару және тиімді нормаларды бекітудің аясына кіре ме, қалай ойлайсыз?
3. Осы мысалдағы қолайлы ортаның қандай болатынын сипаттаңыз. Қолайлы орта осы ситуациядағы адаптивті кедергілерге қарсы тұруға қауқарлы ма? Оны қалай жақсартар едіңіз?
4. 11.1-сызбаға сүйене отырып, осы мысалдағы адаптивті көшбасшының кім екенін талқылаңыз. Олар көшбасшылық мінез-құлық түрлерінің қайсысын («балконға шығу», адаптивті кедергілерді анықтау, дистресс деңгейін бір қалыпта ұстау т.б.) пайдаланды?

11.2-КЕЙС**Бахусты «тәрбиелеу»**

Кайл Баррет – тәжірибелі фрисби ойыншысы. Ол орта мектепте оқып жүрген кезінен бастап фрисбиге қатысатын және университетте жарыстарға баратын; фрисби – футболға сәл-пәл ұқсайтын спорт, тек мұндағы доптың орнына ұшатын диск қолданылады. Ол Тынық мұхитымен шектесетін солтүстік-батыс аймақтағы шағын гуманитарлық мектепке келгенінде, онда фрисби командасы бар екенін естіп, ерекше қуанған болатын. Команда мүшелері ойыннан гөрі, сауыққа көбірек мән беретінін білгенде, оның қуанышы су сепкендей басылды.

Кайл өзінің осындағы алғашқы жылын былайша еске алады: «Командада шынымен ерлерге тән бауырластық мәдениет бары сезілетін. Ара-тұра күштілер осалға әлімжеттік жасап тұрады, команда мүшелері ішімдік десе ішкен асын жерге қоюға дайын. Ал турнирлерге байқаудан гөрі, ойын-сауық ретінде қарайтын. Команда көптеген сауық кешін ұйымдастыратын және өз ортасында айрықша репутацияға ие еді». Тіпті команданың Бахус (Римнің шарап және мастық құдайы) деген атауынан-ақ осы мәдениет аңғарылатын.

Кайл командаласы Хариссонның өзімен мүдделес екенін байқаған соң, екеуі бірлесіп команданы әлдеқайда жоғары деңгейде өнер көрсететін топқа айналдыруды көздеді. Екеуі команданың капитаны болып сайланып, өзінің спорт жайындағы терең білімін командамен бөлісе бастады. Олар сондай-ақ жетістікке жеткісі келетіндері жөнінде де мәлімдеді.

Бұл жайт ойын-сауықты ұнататын кейбір команда мүшелерінің қытығына тиді. Ішіндегі біреуі: «Бұл сендердің қолдарыңнан келмеді, не мұны тым қиынсынып, клубтан кеттіңдер», – деген уәж айтты.

Екі капитан да тек өздерінің қалауы бойынша командадағы мәдениет өзгере қоймайтынын түсінді. Мұнымен қоса, олар бір уақытта әрі команда капитаны болып, команданы жаттықтырып, әрі ойынға да қатыса алмайтынын ұғынды. Олар командаға өз мәдениетін өзгертуге көмек беру үшін іске кірісе бастады.

Әуелі олар командаға жетекшілік етіп, ойыншыларды машық пен стратегияға үйретуге қол ұшын беруге белгілі фрисби жаттықтырушысы Марио О'Брайенді алып келді. Бұрын да команданың бірнеше бапкері болған-ды, алайда олардың ешбірінде дәл О'Брайендікіндей білім, тәжірибе немесе бедел жоқ-тын.

«Бір қадам шегініп, «Бұл команданың мықты топқа айналуы үшін не жетіспейді?» деп, сосын алға адым жасап, О'Брайен секілді адамды алып келу дегеніміз шынында да белгілі бір деңгейде алдын ала ойластыруды қажет етті», – дейді ойыншылардың бірі.

О'Брайенмен бірге бірнеше апта жаттыққан соң, капитандар мен бапкер команда шеңберінде кешкі ас ұйымдастырды. Кеш басталмай тұрып, олар әрбір ойыншыдан команда туралы не ойлайтыны және команданың қандай болғанын көргісі келетіні жайында анонимді түрде жазып беруін сұрады. «Ешқандай ереже болмады: жай ғана не айтқың келетінін айт», – дейді ойыншы. Әрбір жазба дауыстап оқылып, команда мүшелері арасында талқыға салынды.

«Көпшілік алдында айтылған ешкімнің де пікірі келемежденген жоқ», – дейді әлгі ойыншы. «Біз осы кездесуден топтасқан, команда ретінде ұйымдасқан түрде бірге қайттық. Біз біраз мәселені талқылап, мақсатымыз бір екеніне көз жеткіздік. Ал бұл мақсатқа ұмтылмайтындар осы процестің арқасында еш ұрыс-керіссіз командадан кетті.

Кеш барысында келісілген мақсат – команданың ұлттық коллегиялық байқауда жүлдегер атануы үшін секциялық жарыста жақсы нәтиже көрсетуі еді. Алайда командада тәжірибесіз ойыншылардың көп болуы кейде көңіл қалдырып, стресс пен алауыздық туғызатын. Капитандар проблеманы талқылау үшін көптеген кездесу ұйымдастыруды жалғастырып, әрбір жаттығудың алдында және соңында команданың мақсат-мұратын талқылады. Қоғамдық іс-шаралар (ішімдік барынша аз ұсынылды) ұйымдастырды, онда команда мүшелері фрисби ойнаудан басқа да іс-әрекеттермен айналысты. Тәжірибесі көптеу ойыншылар жаңа ойыншылардың машығын жетілдіруге көмектесу үшін оларға тәлімгерлік ете бастады. Тіпті тек шабуылдаушы саналатын Хариссон да әлгі ойыншылардың білігін арттыруға көмектесу үшін қорғаныс шебіне шықты. Бұл оның өзіне ләззат сыйламаса да, ойыншы ретінде қабілетін шыңдамайтын болса да, ол команданың алға жылжуына көмектесуге керек екенін сезінді.

Бахус өз мақсатына екі жылдан соң жетті; ол іріктеу турларында екінші орын иеленіп, ұлттық біріншілікте көзге түсті. Команда ұлттық біріншіліктегі ақырғы ойынын тамамдаған соң, Кайл мен Харрисон команда мүшелерін жинады. «Біз бүгін үлкен жеңіске қол жеткіздік», – деді Кайл. «Біз өзіндік мақсаты бар және бір-біріне һәм ойынға құрметпен қарайтын отбасыға айналдық. Бұл – кез келген жеңістен қымбат».

Сұрақтар:

1. Кайл мен Харрисон қандай өзгеріс енгізгісі келді? Бұл өзгерістер ойыншылардың сеніміне, көзқарасына немесе құндылықтарына қалай әсер етті?
2. Команда бетпе-бет келген қиындықтар қандай сипатта болды: техникалық па, адаптивті ме немесе әрі техникалық, әрі адаптивті ме? Өз жауабыңызды түсіндіру үшін қандай мысал ұсына аласыз?
3. Мысал келтіре отырып, екі капитанның қалайша адаптивті көшбасшыға тән мына мінез-құлық түрлерін көрсеткенін түсіндіріңіз: (1) «балконға шығу», (2) адаптивті қиындықтарды анықтау, (3) дистресс деңгейін қалыпта ұстау, (4) проблемаға назар аударуды үйрету, (5) жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру, сондай-ақ (6) төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау.
4. Екі капитанның команда үшін қалыптастырған қолайлы ортасын сипаттаңыз. Ол жемісін берді деп ойлайсыз ба? Жауабыңызды түсіндіріңіз.

11.3-КЕЙС

Redskins атауына жол жоқ

Гудинг мемлекеттік мектептерінің директорлар кеңесінде бос орын пайда болғанда, Скотт Роджерс бағын сынамаққа бел буды. Зейнеткерлікке шығып, Орта Батыстағы кішігірім қалашыққа қоныс аударған бұрынғы колледж профессоры Скотт осы кеңестің мектептері арасындағы спорттық жетістіктерден гөрі, білімге көбірек мән беруіне көмектеспек болды.

Скотт директорлар кеңесіне тағайындала салысымен, Американың байырғы тұрғындарының ұрпағы болып келетін жергілікті отбасы әлгі кеңеске келіп, Гудинг орта мектебінің Редскин (Redskin – америкалық үндістерді сипаттайтын сленг. – *Ауд.*) атты спорт командасының атауын өзгерту керектігі туралы ұсыныс білдірді. Олардың айтуынша, Редскинс сөзін команда атауы ретінде қолдану тіл тигізу болып есептеледі. «Редскинс сөзін

қолдану, негізі, нәсілге тіл тигізу болып саналады, сондықтан оны өзгерту керек», – деді Скотт.

Бұл өтініш 7 мыңдай халқы бар шағын қалашықты кәдімгідей дүр сілкіндірді. Мектептің спорттық командасы 50 жыл бойы Редскинс ретінде сайысқа түсіп келген еді және көпшілік бұл атауды қоғамдастықтың ажырамас бөлшегі деп санады. Тұрғындар өзін Редскинспен мүдделес сезініп, ал команданың атауы шағын қалашықтың мәдениетімен берік астарласып жатқан-тұғын.

«Бірнеше ай бойы көпшілік осы мәселеге қатысты пікірлесу ниетімен мектептің директорлар кеңесіне келіп, мұның соңы тіптен бақылаудан шығып кетті», – дейді Скотт. Жергілікті тұрғындар «мен Редскинс болып тудым және Редскинс болып өлемін» десті. Олардың айтуынша, бұл атаудың астарында ешқашан да кемсітушілік болған емес және ол осы төңіректе байырғы америкалықтардың салыстырмалы түрде көптеп қоныстанғанын меңзейді. Бұл мәселені көтерген отбасы сан түрлі қолдауға ие болып, сонау Оклахомадан Американың байырғы тұрғындарына қатысты терминді қолданудың теріс салдарын талқылау үшін спикерлер келіп жетті. Жергілікті жұртшылық спикерлердің Гудингтен еместігін, сондықтан оларға директорлар кеңесінің отырысында мүлде орын жоқтығын айтып даурықты.

Скотт әлгі атауды міндетті түрде өзгерту қажеттігін түсінді. Әрбір жиналыста ол кеңестегі әріптестеріне де, сондай-ақ залда отырған халыққа да әлгі есім әлдекімдерді кемсітсе және нәсілге тіл тигізушілік болып саналса, оның бастапқыда қандай ниетпен таңдалғаны маңызды емес екенін түсіндіруге тырысты. Егер бұл атау әлдекімнің намысына тисе, демек, оны қолдау дұрыс емес.

Ең соңында Скотт атауды өзгерту туралы ұсынысты алға тартты. Осы ұсыныс аясында Гудинг орта мектебінің оқушылары спорттық командаға жаңа атау таңдауға тиіс болды. 5-2 дауыстық көрсеткішпен директорлар кеңесі ұсынысты қабылдады. Артынша оқушылар жаңа атау таңдау мүмкіндігін құр жібермей, өз нұсқаларына арналған дизайн мен логотип ойластыра бастады. Ақыры, оқушылар кеңесі өзара дауысқа салып, Редхоукс нұсқасын таңдап алды.

Алайда бұл өзгеріске наразы жұртшылық әлі де бар еді. Олар өзгерісті жақтаған директорлар кеңесі мүшелерін орнынан алып тастау жөнінде петициялар таратып, дауыс беру арқылы орнынан алып тастауға жеткілікті қол жинады.

«Балалар атау мен эмблеманы өзгертумен әлекке түсіп жатқан тұста, қоғамдастық сайлау ұйымдастырып, директорлар кеңесіндегі жеті мүшенің бесеуін орнынан алып тастады», – деді Скотт. Орнынан алып тастаған мүшелердің ішінде Скотт пен өзгерісті жақтаған өзге де кеңес мүшелері бар еді.

Кеңесте қалған мүшелердің екеуі де спорттық командаға қолдау көрсететін ұйымның мүшелері болатын, олар кеңестің арнайы отырысын өткізіп, Редскинс атауын қайтарып алуға дауыс берді.

Дәл сол кезде іске штаттың Азаматтық құқықтар департаменті мен мектептердегі спорт жөніндегі комиссия араласты. Олар мектеп кеңесіне ескі атауды қайтарып алуға болмайтынын және ендігі уақытта Гудинг мектебінің командасы төрт жыл бойы ешқандай атаусыз, жай ғана Гудинг ретінде бәсекеге түсетінін айтты.

Осы төрт жыл ішінде мектеп кеңесінің жаңа мүшелері сайланып, бұл мәселе төңірегіндегі дау тыншыды. Ал төрт жыл өткен соң, оқушылар қайтадан Гудинг Редхоукс атауына дауыс берді.

«Балалар бұл атауды ұнатты», – дейді Скотт. «Содан бері он жылдай уақыт өтті. Бүтін ұрпақ бір кездері бәрінің басқаша болғанынан мүлде хабарсыз күйде өсіп келе жатыр. Бұлар Редхоукс еді және әрқашан Редхоукс болған.

Мәселе үлкендерде болды. Болған жайтты әлі де қабылдағысы келмейтін кейбір адамдар кездеседі. Жергілікті шаруашылық дүкені әлі күнге дейін Гудинг Редскинстің футболкалары мен басқа да құрал-саймандарын сатады. Сол топ қана Редскинс атауында ешқандай кемсітушілік болмағанына сенеді. Сол топ тарап кеткен соң, бұл мәселе толығымен жойылады».

Сұрақтар:

1. Гудингтің тұрғындары қандай өзгерісті болдырмауға тырысты? Сіздің ойыңызша, олар неліктен өзгерістен қашты? Өзгеріске қарсы тұру үшін олар қандай амал қолданды?
2. Скотт Роджерстің немесе мектеп кеңесінің күш-жігерін адаптивті көшбасшылық деп бағалай аласыз ба? Жауабыңызды түсіндіріңіз.
3. Мектеп кеңесі қалыптастырған қолайлы ортаны қалай сипаттар едіңіз? Ол жемісін берді деп ойлайсыз ба? Жауабыңызды түсіндіріңіз.
4. Мысал келтіре отырып, мектеп кеңесі адаптивті көшбасшыға тән мына мінез-құлық түрлерін қаншалықты танытқанын түсіндіріңіз: «балконға шығу», проблемаға назар аударуды үйрету, сондай-ақ жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру.
5. Қай топты «төмен статустағы топ» деп сипаттар едіңіз? Мектеп кеңесі бұл топқа қалайша дауыс құқығын беруге тырысты?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Адаптивті көшбасшылық процесін және сіздің өз стиліңіздің қандай екенін түсінуге жәрдемдесу ниетімен осы бөлімде адаптивті көшбасшылық сауалнамасы берілген. Бұл сауалнама сіздің көшбасшылығыңыз жайындағы 360 градусық немесе кешенді бағалауға негізделген кері байланысты ұсынады. Адаптивті көшбасшылық сауалнамасы осы тараудың басында айтылған адаптивті көшбасшылықтың мына алты аспектісін бағалайтын 30 пункттен тұрады: «балконға шығу», адаптивті қиындықтарды анықтау, дистресс деңгейін қалыпта ұстау, проблемаға назар аударуды үйрету, жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру, сондай-ақ төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау. Осы сауалнаманың нәтижелері адаптивті көшбасшылықтың осы алты аспектісі бойынша сіз өзіңізді қалай қабылдайтыныңыз және сізді өзгелер қалай қабылдайтыны туралы ақпарат береді.

Адаптивті көшбасшылық – күрделі процесс және осы сауалнаманы толтыру адаптивті көшбасшылық теориясын, сондай-ақ өзіңіздің адаптивті көшбасшылық стиліңізді түсінуіңізге көмектеседі.

Жауабы:	1 = Мүлде келіспеймін	2 = Келіспеймін	3 = Келісуім де, келіспеуім де мүмкін	4 = Келісемін	5 = Толық келісемін
1. Біздің ұйымда қиындық туындағанда, бұл көшбасшы шегініс жасап, ситуация ішіндегі адамдардың іс-әрекетін бағалай біледі.					1 2 3 4 5
2. Қандай да бір оқиғалар қызметкерлер арасында күшті эмоциялық реакция тудырғанда, бұл басшы осы проблеманы шешу үшін өзінің көшбасшы ретіндегі күш-қуатын пайдаланады.					1 2 3 4 5
3. Адам ұйымдағы өзгеріске қатысты сенімсіз болғанда, оның бұл қиындықтарды еңсеруіне осы көшбасшының көмектесеріне сенеді.					1 2 3 4 5
4. Күрделі жағдайларда бұл көшбасшы адамның назарын қашқақтайтын мәселелерге шоғырландырады.					1 2 3 4 5
5. Қызметкерлер шешім қабылдауда қиындыққа тап келсе, бұл көшбасшы оларға не істеу керектігі жөнінде өз ойын айтады.					1 2 3 4 5
6. Күрделі өзгерістер кезінде бұл көшбасшы төмен статустағы топ мүшелерінің пікірімен санасады.					1 2 3 4 5
7. Қиын жағдайларда бұл көшбасшы кейде «толық ситуацияны» назарынан шығарып алады.					1 2 3 4 5
8. Көпшілік құндылықтар мәселесімен күресіп жатқан кезде бұл көшбасшы ұйымның саясатына құлақ асу керектігін еске салады.					1 2 3 4 5
9. Жұртшылық шешімі табылмаған конфликтіге алаңдай бастағанда, бұл көшбасшы оларды осы мәселерді шешуге ынталандырады.					1 2 3 4 5
10. Ұйымдағы өзгеріс кезінде бұл көшбасшы адам назарын қыз-қыз қайнап тұрған түйткілге шоғырландырады.					1 2 3 4 5
11. Қызметкерлер бұл көшбасшыға әлдебір мәселе бойынша көмекке жүгінгенде, ол әлгі қызметкерлерді өз бетінше ойлануға ынталандырады.					1 2 3 4 5

12. Бұл көшбасшы әдеттен тыс идеялары бар топ мүшелерінің пікірін тыңдағанды құп көреді. 1 2 3 4 5
13. Бұл көшбасшы әлдекімнің пікірімен келіспесе, ол әлгі адамның шынымен не айтып жатқанын соншалықты тыңдамайды. 1 2 3 4 5
14. Өзгелер үлкен конфликтімен күресіп жатқан тұста бұл көшбасшы қайшылықтарды шешу үшін іске араласады. 1 2 3 4 5
15. Өзгелер күрделі мәселелермен күресіп жатқанда бұл көшбасшы оларға қолдау көрсететін эмоциялық қабілетке ие. 1 2 3 4 5
16. Адамдар ұйымдағы қайшылықты мәселелерден қашқақтаған кезде бұл көшбасшы әлгі конфликті атаулыны көпшілік назарына ұсынады. 1 2 3 4 5
17. Бұл көшбасшы проблеманы анықтауда және шешуде өз қызметкерлерін бастамашы болуға ынталандырады. 1 2 3 4 5
18. Бұл көшбасшы топтың дамуына кедергі болатындай көрінетін ерекше идеяларды алға тартатын адамдардың пікірімен санасады. 1 2 3 4 5
19. Күрделі ситуацияларда бұл көшбасшы белсенді тараптарды бақылап, шын мәнінде не болып жатқанын бағалауды ұнатады. 1 2 3 4 5
20. Бұл көшбасшы адамдарды «бөлме ішіндегі пілді» талқылауға ынталандырады. 1 2 3 4 5
21. Адамдар бұл көшбасшыда күрделі проблемаларды шешуде сенімділік бар екенін мойындайды. 1 2 3 4 5
22. Бұл көшбасшы адамдарға күрделі мәселелерден бойын аулақ салуға жол беруді орынды деп санайды. 1 2 3 4 5
23. Адам қандай да бір мәселені шешу үшін осы көшбасшыға жүгінген кезде ол шешімді қуана-қуана айтады. 1 2 3 4 5
24. Бұл көшбасшы топ мүшелерімен пікірі келіспейтін адамның айтқанына құлақ түреді. 1 2 3 4 5
25. Қиын ситуацияларда бұл көшбасшы мәселенің мән-жайын ұғу үшін оған сырттан көз салады. 1 2 3 4 5
26. Бұл көшбасшы өзгелерге ұйымдағы проблемаларды шешудің жаңа жолын табуға көмектесуде тамаша нәтижелерге қол жеткізеді. 1 2 3 4 5
27. Жұртшылық бұл көшбасшыны қиындыққа мойымайтын адам ретінде таниды. 1 2 3 4 5
28. Үнемі алға жылжуға ұмтыла отырып, бұл көшбасшы адамдардың алаңдаушылық туғызған мәселелерден қашқақтауына жол береді. 1 2 3 4 5
29. Адам не істеу керектігін білмей дал болғанда, бұл көшбасшы оған өз бетінше шешім қабылдауға мүмкіндік береді. 1 2 3 4 5
30. Ұйымдағы тепе-теңдікті қалпына келтіру үшін бұл көшбасшы сыртқы топ мүшелерінің пікірлерін елемеуге тырысады. 1 2 3 4 5

Адаптивті көшбасшылық сауалнамасы

Нұсқаулық: Бұл сауалнама адаптивті көшбасшылықтың әртүрлі аспектілерін бағалайтын тармақтардан тұрады оны өзіңіз және сізді танитын басқа адамдар (әріптестеріңіз, достарыңыз, сіз мүше топтың мүшелері) толтырады.

1. Осы сауалнаманың бес көшірмесін жасап алыңыз.
2. Өзіңіз туралы бағалайтын тұстарды толтырыңыз; «бұл көшбасшы» деген тіркесті көрсеңіз, оны «менге» ауыстырыңыз.
3. Әрбір адамнан сіздің басшылығыңызға қатысты төмендегі 30 мәлімдеме бойынша жауабын барынша дәл беретін цифрды дөңгелектеу арқылы сол мәлімдеменің әрқайсысымен қаншалықты келісетінін көрсетуді сұраңыз. Бұл жерде дұрыс я бұрыс жауап жоқ.

Бағалау

«Балконға шығу» – бұл ұпай сіздің қаншалықты дәрежеде шегініп, ситуацияның күрделілігі мен өзара байланысты аспектілерін байқай білетініңізді көрсетеді.

Оны анықтау үшін:

1, 19 және 25-тармақтар бойынша жинаған ұпайыңызға 7 және 13-тармақ бойынша жинаған ұпайыңызды кері айналдырып (R) қосыңыз

(яғни 5-ті 1-ге, 2-ні 4-ке, 4-ті 2-ге және 5-ті 1-ге айналдырасыз, ал 3 өзгеріссіз қалады).

_____ 1 _____ 7(R) _____ 13(R) _____ 19 _____ 25 _____ Барлық ұпай («Балконға шығу»)

Адаптивті кедергіні анықтау – бұл ұпай сіздің қаншалықты дәрежеде адаптивті кедергіні тани алатыныңызды және ол қиындықтарға техникалық көшбасшылық тарапынан әрекет жасамайтыныңызды көрсетеді.

Оны анықтау үшін:

20 және 16-тармақтар бойынша жинаған ұпайыңызға 2, 8 және 14-тармақтар бойынша жинаған ұпайыңызды кері айналдырып (R) қосыңыз

(яғни 5-ті 1-ге, 2-ні 4-ке, 4-ті 2-ге және 5-ті 1-ге айналдырасыз, ал 3 өзгеріссіз қалады).

_____ 2(R) _____ 8(R) _____ 14(R) _____ 20 _____ 26 _____ Барлық ұпай (Адаптивті кедергіні анықтау)

Дистресс деңгейін бір қалыпта ұстау – бұл ұпай сіздің қаншалықты деңгейде өзгелердің күрделі проблемаларды шешуіне қолайлы болатын қауіпсіз ортаны қамтамасыз етіп, қайшылықты ситуацияларда өз-өзіңізге сенімді және сабырлы көрінетініңізді білдіреді.

Оны анықтау үшін:

3, 9, 15, 21 және 27-тармақтар бойынша жинаған ұпайыңызды қосыңыз.

___3___9___15___21___27___ Барлық ұпай (Дистресс деңгейін бір қалыпта ұстау)

Проблемаға назар аударуды үйрету – бұл ұпай сіздің қаншалықты дәрежеде өзгелердің күрделі мәселесімен бетпе-бет келуіне көмектесіп, олардың қиын проблемалардан қашқақтауына жол бермейтініңізді көрсетеді.

Оны анықтау үшін:

4, 10 және 26-тармақтар бойынша жиған ұпайыңызға 22 және 28-тармақ бойынша жиған ұпайыңызды кері айналдырып қосыңыз

(яғни 5-ті 1-ге, 2-ні 4-ке, 4-ті 2-ге және 5-ті 1-ге айналдырасыз, ал 3 өзгеріссіз қалады).

___4___10___16___22(R)___28(R)___ Барлық ұпай (Назарды проблемаға шоғырландыру)

Жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру – бұл ұпай сіздің қаншалықты деңгейде өзгелерді өз бетінше ойланып, проблемаларды шешуіне еркіндік беретініңізді көрсетеді.

Оны анықтау үшін:

11, 17 және 29-тармақтар бойынша жиған ұпайыңызға 5 және 23-тармақ бойынша жиған ұпайыңызды кері айналдырып қосыңыз

(яғни 5-ті 1-ге, 2-ні 4-ке, 4-ті 2-ге және 5-ті 1-ге айналдырасыз, ал 3 өзгеріссіз қалады).

___5(R)___11___17___23(R)___29___ Барлық ұпай (Жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру)

Төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау – бұл ұпай төмен статустағы адамдардың әдеттен тыс немесе ерекше идеяларын сіздің қаншалықты дәрежеде қабылдайтыныңызды және оларға ашық екеніңізді көрсетеді.

Оны анықтау үшін:

6, 12, 18 және 24-тармақтар бойынша жиған ұпайларыңызға 30-тармақ бойынша жиған ұпайыңызды кері айналдырып (R) қосыңыз (яғни 5-ті 1-ге, 2-ні 4-ке, 4-ті 2-ге және 5-ті 1-ге айналдырасыз, ал 3 өзгеріссіз қалады).

___6___12___18___24___30(R)___ Барлық ұпай (Төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау)

Ұпайларды есептеу кестесі

Ұпайларды есептеу үшін төменде кестенің тиісті бағанына өзіңіз және өзгелер қойған бағаларды енгізіңіз. Бес бағалаушы қойған ұпайлардың орташа мәнін табыңыз да, сол мән мен өз-өзіңізге қойған ұпайыңыздың арасындағы айырманы есептеңіз.

	1-бағалаушы	2-бағалаушы	3-бағалаушы	4-бағалаушы	5-бағалаушы	Орташа баға	Өзіндік баға	Айырма
«Балконға шығу»								
Адаптивті кедергіні анықтау								
Дистресс деңгейін бір қалыпта ұстау								
Проблемаға назар аударуды үйрету								
Жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру								
Төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау								

Бағалау интерпретациясы

- Жоғары аралық: 21 мен 25 аралығында ұпай жинасаңыз, бұл сіздің адаптивті көшбасшыға тән осы мінез-құлық түрін танытуға өте бейім екеніңізді білдіреді.
- Орташа деңгейдегі жоғары аралық: 16 мен 20 аралығындағы ұпай жинасаңыз, бұл сіздің адаптивті көшбасшыға тән осы мінез-құлық түрін орташа деңгейде танытатыныңызды білдіреді.
- Орташа деңгейдегі төмен аралық: 11 мен 15 аралығындағы ұпай жинасаңыз, бұл сіздің адаптивті көшбасшыға тән осы мінез-құлық түрін кей-кейде көрсететініңізді білдіреді.
- Төмен аралық: 5 пен 10 аралығында ұпай жинасаңыз, бұл сіздің адаптивті көшбасшыға тән осы мінез-құлық түрін сирек танытатыныңызды білдіреді.

Бұл сауалнама адаптивті көшбасшылық процесінің мына алты құрамдас бөлігін бағалай отырып, осы көшбасшылық түрінің аясын анықтайды: «балконға шығу», адаптивті кедергіні анықтау, дистресс деңгейін бір қалыпта ұстау, проблемаға назар аударуды үйрету, жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру, сондай-ақ төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау. Әр компонент бойынша жинаған ұпайларыңызды салыстыра отырып, сіз әр санаттағы ең күшті және ең осал қырыңызды анықтай аласыз. Есептеу кестесі қай тұста сіздің ойыңыз бен өзгелердің ойы сәйкесетінін, ал қай тұста екеуінің арасында айырма барын көруіңізге мүмкіндік береді. Бұл сауалнама нәтижесіне байланысты қандай да бір ереже жоқ. Өзгелердің сізді өз ойыңыздағыдай көргені құптарлық болғанымен, олардың сізді басқаша көретінін білу де пайдалы. Бұл бағалау нәтижесі сіздің өз адаптивті көшбасшылығыңыздың күшті аспектілері мен осал аспектілерін түсінуіңізге жәрдемдеседі.

ҚОРЫТЫНДЫ

Адаптивті көшбасшылық адамдардың өзгеруі мен жаңа ситуацияларға адаптациялануына көмектеседі. Ең әуелі Хейфец (1994) тұжырымдаған адаптивті көшбасшылық теориясы көшбасшыны адамдардың проблемасын шешіп беруші емес, өзгелерді сол проблеманы шешуге ынталандырушы ретінде қарастырады. Бұл теория көшбасшылық жайындағы әдебиеттерде ерекше орын алады. Бұл ұстанымның артықшылықтары кеңінен белгілі болғанымен, оның теориялық тұжырымдамасы әлі де қалыптасу үстінде.

«Адаптивті көшбасшылық» деген атау, құдды, көшбасшының қалай бейімделетінімен байланысты болып көрінгенмен, бұл көзқарас, негізінен, көбіне ізбасарлардың бейімделуі жайында болады. Адаптивті көшбасшылық «адамдарды күрделі қиындықтарды еңсеріп, өсе түсуге жұмылдыру процесі» ретінде анықталады (Heifetz et al., 2009, p. 14). Күрделілік теориясы секілді, адаптивті көшбасшылық – күрделі ситуациялардағы үйренуге, креативтілікке және ізбасарлардың бейімделуіне қолдау көрсететін көшбасшы мінез-құлық түрі.

Бұл тарауда адаптивті көшбасшылықтың басты құрамдас бөліктері, оның ішінде ситуациялық кедергілердің, көшбасшы мінез-құлқының және адаптивті жұмыстың өзара қалай сәйкесетіні көрініс тапқан модель ұсынылған (11.1-сызба). Көшбасшы ситуациялық кедергілердің үш түрімен бетпе-бет келеді (техникалық, адаптивті, сондай-ақ әрі техникалық, әрі адаптивті); адаптивті көшбасшылық дамудың адаптивті кедергілерді еңсеруіне көмек береді. Осы процесте негізгі рөл атқаратын көшбасшыға тән алты мінез-құлық түріне мыналар жатады: (1) «балконға шығу», (2) адаптивті кедергіні анықтау, (3) дистресс деңгейін бір қалыпта ұстау, (4) проблемаға назар аударуды үйрету, (5) жауапкершілікті адамның өзіне тапсыру, сондай-ақ (6) төмен статустағы адамдардың пікірін тыңдау. Осы алты мінез-құлық адаптивті көшбасшы болудың формуласын қалыптастырады. Адаптивті жұмыс – адаптивті көшбасшылықтың негізгі нысанасы мен мақсаты. Онда қолайлы орта қалыптастыру қажеттігін түсіну мен қажет кезде қолайлы орта қалыптастыра білу машығы басты рөл атқарады. Қолайлы орта дегеніміз – адамның өмірлік қиын жағдайлармен бетпе-бет ұшырасуы және оның шешімін табу барысында өзін қауіпсіз сезіне алатын, адаптивті жетекші қалыптастыратын әрі ұстап тұратын жайлы орта.

Адаптивті көшбасшылықтың бірнеше күшті тұсы бар. Біріншіден, көшбасшылықты бірқатар аспекті мен әрекеттен тұратын күрделі интерактивті процесс ретінде қарастыратын ерекше ұстаным. Екіншіден, басқа көптеген көшбасшылық көзқарастан айырмашылығы – адаптивті көшбасшылық теориясы көшбасшылықты ізбасарлардың адаптивті жұмыс істеуіне ең жақсы мүмкіндіктер ұсыну үшін басшылар қабылдайтын амал-әрекет ретінде си-

паттайды. Үшіншіден, адаптивті көшбасшылық адамның адаптациясы мен дамуы үшін олардың өз құндылықтарына қарсы шығуына және икемдеуіне жетекшілердің қалай көмектесе алатынын сипаттауымен ерекше. Төртіншіден, адаптивті көшбасшылық адаптивті өзгерісті жеңілдету үшін көшбасшы мен адамдардың не істеуі керектігі жайлы нұсқаулықтардың пайдалы әрі практикалық жиынтығын ұсынады. Тағы бір артықшылығы – адаптивті көшбасшылық осы процесте қолайлы ортаның атқарар маңызды рөлін ерекше атап өтеді.

Адаптивті көшбасшылықтың осал тұстары да жоқ емес. Ең әуелі, адаптивті көшбасшылықтың тұжырымдары мен қағидаларын негіздейтін эмпирикалық зерттеулер өте аз. Екіншіден, адаптивті көшбасшылық процесін тұжырымдау әлде де нақтылықты қажет етеді. Процестің басты факторлары мен олардың өзара қалай үйлесетіні әлі де түсініксіз. Үшіншіден, адаптивті көшбасшылық нұсқаулықтарының ауқымды аясы себебінен оларды интерпретациялау тым көп уақыт пен күшті қажет етуі мүмкін. Бұған қоса, ұсынылған көшбасшылық мінез-құлықтарының абстрактілі сипаты зерттеу барысында талдауды немесе практикада қолдануды қиындатады. Тағы бір айта кетерлігі, адаптивті көшбасшылық теория жүзінде көшбасшылықтың моральдық аспектілері мен қоғам игілігі үшін өзгерістің маңызын мойындағанмен, ол адаптивті жұмысты істеудің қалайша осы қоғамдық тиімді нәтижелерге алып келетінін көрсетпейді.

Жалпы алғанда, адаптивті көшбасшылық көптеген ситуацияда қолдануға болатын бірегей прескриптивті көшбасшылық ұстанымын алға тартады. Алдағы уақытта адаптивті көшбасшылықтың тұжырымдамасын айқындау және оның қалай жұмыс істейтініне қатысты тұжырымдар мен болжамдарды негіздеу үшін терең зерттеу жүргізілуі қажет.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Adams, J. A., Bailey, D. E., Jr., Anderson, R. A., & Galanos, A. N. (2013). Adaptive leadership: A novel approach for family decision making. *Journal of Palliative Medicine*, 16(3), 326–329.
- Adams, J. A., Bailey, D. E., Jr., Anderson, R. A., & Thygeson, M. (2013). Finding your way through EOL challenges in the ICU using adaptive leadership behaviours: A qualitative descriptive case study. *Intensive and Critical Care Nursing*, 29, 329–336.
- Benzie, H. J., Pryce, A., & Smith, K. (2017). The wicked problem of embedding academic literacies: Exploring rhizomatic ways of working through an adaptive leadership approach. *Higher Education Research & Development*, 36(2), 227–240.
- Corazzini, K., Twersky, J., White, H. K., Buhr, G. T., McConnell, E. S., Weiner, M., & Colón-Emeric, C. S. (2014). Implementing culture change in nursing homes: An adaptive leadership framework. *The Gerontologist*, 55(4), 616–627.

- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150.
- Eubank, D., Geffken, D., Orzano, J., & Ricci, R. (2012, September). Teaching adaptive leadership to family medicine residents: What? Why? How? *Families, Systems & Health*, 30(3), 241–252.
- Gilbert, N. L. (2013). *The challenges of starting and leading a charter school: Examining the risks, the resistance, and the role of adaptive leadership—An autoethnography* (Dissertation, University of Pennsylvania, AAI3562369).
- Halpert, M., & Rosenfeld, E. (2014, May 21). Depressed, but not ashamed. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2014/05/22/opinion/depressed-but-not-ashamed.html>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 7(1), 124–134.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heifetz, R. A., Sinder, R., Jones, A., Hodge, L., & Rowley, K. (1991). Teaching and assessing leadership courses: Part one. *Phi Kappa Phi Journal* (Winter), 21–25.
- Hlalele, D., Manicom, D., Preece, J., & Tsotetsi, C. T. (2015). Strategies and outcomes of involving university students in community engagement: An adaptive leadership perspective. *JHEA/RESA*, 13(1&2), 169–193.
- Klau, M., & Hufnagel, J. (2016). Strengthening communities through adaptive leadership: A case study of the Kansas Leadership Center and the Bangladesh Youth Leadership Center. In *Creative social change: Leadership for a healthy world* (pp. 279–294). Bingley, UK: Emerald Group.
- Modell, A. H. (1976). The «holding environment» and the therapeutic action of psychoanalysis. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 24(2), 285–307.
- Mugisha, S., & Berg, S. V. (2017). Adaptive leadership in water utility operations: The case of Uganda. *Sustainable Water Resources Management*, 1–9.
- National Public Radio. (2014, May 24). Students struggle with depression—and with telling the story (S. Simon, interviewer). Retrieved from <http://www.npr.org/2014/05/24/315445104/students-struggle-with-depression-and-with-telling-the-story>
- Preece, J. (2016). Negotiating service learning through community engagement: Adaptive leadership, knowledge, dialogue and power. *Education as Change*, 20(1), 104–125.
- Thygeson, M., Morrissey, L., & Ulstad, V. (2010). Adaptive leadership and the practice of medicine: A complexity-based approach to reframing the doctor-patient relationship. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16, 1009–1015.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298–318.
- Winnicott, D. W. (1965). *The maturational processes and the facilitating environment: studies in the theory of emotional development*. London, UK: Hogarth Press.

Ізбасарлық

СИПАТТАМАСЫ

Ізбасарсыз көшбасшы болмайды. «Адаптивті көшбасшылық» деп аталатын алдыңғы тарауда ізбасарлардың әртүрлі контекстегі жұмыстарына байланысты көшбасшының іс-әрекетіне тоқталғанбыз. Көшбасшының жұртшылықты адаптив жұмысқа қалай іріктейтініне назар аударған едік. Ал бұл тарауда, негізінен, ізбасарларға және олардың көшбасшылық процестегі рөліне назар аударамыз. Көшбасшылық процесі ізбасарлық процесімен тығыз байланысты. Көшбасшылар мен ізбасарлар біріге отырып, көшбасшылық қарым-қатынасты қалыптастырады. Сондықтан алдымен ізбасарлық процесті түсініп алмай, көшбасшылықты толық түсіну мүмкін емес (Shamir, 2007; Uhl Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014).

Кейбіреулер ізбасар болу мен ізбасарлықты жағымсыз жағынан қабылдайды. Оның бір себебі – адам бағынышты болуға көшбасшылыққа қызыққандай қызыға қоймайды. Өйткені ізбасарларға қарағанда, көшбасшы үнемі көпшіліктің назарында. Мысалы, мектепте оқушыларға бала жастан біреуге ілескеннен гөрі, бастамашы болған дұрыс деп үйретеді. Атлетика мен спортта мақтауды үнемі команда ойыншыларына емес, көшбасшыларына айтады. Адам жұмысқа тұрарда одан бағынышты болуды емес, көшбасшылық қасиеттерін сипаттауды сұрайды. Анығында, қоғам ізбасарлықты емес, көшбасшылық қабілетті көбірек қош көреді. Ізбасарлардың билікке қалай жауап беретінін талқылауға қарағанда, көшбасшы құзыретін қалай пайдаланатынын ортаға салу анағұрлым тартымды.

Ізбасарлардың белсенді рөлін зерделеуге 1930 жылдары Фоллетт қызығушылық танытқанымен (1949), ізбасарлықты зерттеудің негізі бірнеше онжылдықтан кейін Залезник (1965), Келли (1988), Мейндл (1990), Чалефф (1995) еңбектері арқылы қаланды. Осы уақытқа дейін ізбасарлық туралы бірен-саран зерттеу жарияланды. Әдетте көшбасшылық туралы зерттеулер көшбасшының қасиеттері, рөлі мен мінез-құлқына көбірек мән беретін,

өйткені көшбасшылар ұйымдағы өзгерістің себепкер агенті ретінде қабылданады. Сонымен қатар ізбасарлардың ұйымдағы нәтижелерге ықпалы, жалпы алғанда, назарға алынған жоқ. Зерттеушілер көшбасшылықты көбіне көшбасшылыққа бағдарланған процесс ретінде тұжырымдап, ізбасардың рөлінен гөрі, көшбасшы рөліне көңіл бөледі. Бұған қоса, көшбасшылықта көшбасшы мен ізбасар арасындағы ортақ қарым-қатынастан туатын, өзара тәуелділікке құралатын ортақ процесс ретінде тұжырымдайтын зерттеулер аз. Ізбасарлар жалпылама көшбасшылық процеске ортақтасқанымен, олардың рөлінің сипаты әлі терең зерделенген жоқ. Сайып келгенде, ізбасарлық көшбасшылық процестің басты айнымалы шамасы ретінде зерттеу нысанына сирек ілікті.

Бұл өзгерістің басы екені бірнеше белгіден байқалады. Таяуда Нью-Йорк Таймста жарық көрген мақаласында Сьюзен Кейн (*Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* еңбегінің авторы) колледжде қабылдау кезінде және оқу бағдарламаларында көшбасшылық машықтарды дәріптеуді сынға алып, әлемге ізбасарлар көбірек керек екенін алға тартты. Яғни қызмет етуге даяр команда мүшелері мен басқа да мамандар қолынан келгеннің бәрін жасауға тиіс. Соңғы кезде осы процеске арналған үш негізгі еңбектің арқасында ізбасарлыққа көбірек ықылас ауып келе жатыр. Олар: Риггио, Чалефф және Липман-Блюменнің бірлескен авторлығымен жазылған *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (2008), *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders* (2008), *Followership: What Is It and Why Do People Follow?* (2014) еңбектері. Жалпы алғанда, бұл кітаптар ізбасарлық тақырыбына назар аудартып, оны зерттеудің маңызды, заңды саласына айналдырды.

Бұл тарауда біз ізбасарлықты және оның көшбасшылық процеспен байланысын сараптаймыз. Біріншіден, ізбасар мен ізбасарлыққа анықтама беріп, бұл анықтамалардың салдарын талқылаймыз. Екіншіден, ізбасарлардың түрлі стильдерін бейнелейтін ізбасарлықтың таңдамалы типологияларын қарастырамыз. Содан соң Уль-Биен т.б. (2014) баяндаған ізбасарлықтың шартты теориясымен танысып, Карстен, Хармс және Уль-Биен (2014) ұсынған көшбасшылық жайындағы жаңа көзқарастармен танысамыз. Ең соңында, деструктив көшбасшылыққа үлес қосатын тиімсіз ізбасарлықтың түрлерімен танысамыз.

Ізбасарлықтың анықтамасы

Ізбасарлыққа анықтама беру оңай емес, өйткені бұл терминді адамдар әртүрлі мағынасында түсінеді, ал ізбасар болу идеясын біреулер оң, біреулер теріс қабылдайды. Мысалы, жауынгерлер тапсырманы орындау үшін взвод командирінің бұйрығына бағынатын әскери жағдайда немесе жолаушылар агент нұсқауымен ұшаққа отырған кезде ізбасарлықтың маңызы

зор. Керісінше, халық Дәуітшілдер тармағының (ағыл. Branch Davidians. 1955 жылы Дәуітшіл адвентистер шіркеуінен жік шыққаннан кейін пайда болған деструктивті, тоталитарлық діни секта. – *Ауд.*) көсемі Дэвид Корешке табынғаны сияқты культ көшбасшылардың соңынан еретін жағдайдағы немесе жаңа мүшелерден өмірге қауіпті жоралғы жасауды талап ететін колледж бауырластығындағы ізбасарлық теріс пікірге түрткі болады. Сонымен, ізбасарлық оң не теріс болатыны, әртүрлі жағдайда әрқалай көрініс табатыны түсінікті.

Ізбасарлық дегеніміз не? Ізбасарлық – жеке адам немесе бір топ адамның ортақ мақсатқа жету үшін басқалардың ықпалына көнуі. Ізбасарлық көшбасшы мен ізбасардың арасындағы билік айырмашылығынан көрінеді. Әдетте ізбасарлар көшбасшының қалауы мен бағыт-бағдарына бейімделеді, сөйтіп, көшбасшының билігіне бағынады.

Ізбасарлықтың сондай-ақ этикалық аспектісі бар. Көшбасшылық сияқты, ізбасарлық та аморальды емес, яғни ол – моральдық тұрғыдан бейтарап процесс. Ізбасарлық ізбасар ретінде әр әрекетінің адамгершілікке жат болмауына, әрі оның дұрыстығы мен қателігіне жауапкершілік арқалауды талап етеді. Көшбасшылар мен ізбасарлар ортақ мақсатқа жету үшін тізе қосып тірлік етумен қатар, сол мақсаттардың моральдық міндеттемелеріне де жауап береді. Ізбасарлардың мінез-құлқы мен жүріс-тұрысы ұйымдық нәтижелерге ықпал ететіндіктен, ізбасарлардың әрекеті мен ізбасарлықтың этикалық салдары бар.

Рөлге және қарым-қатынасқа негізделген көзқарастар

Ізбасарлықты екі жалпы санатқа бөлуге болады: рөлге және қарым-қатынасқа негізделген ізбасарлық (Uhl-Bien et al., 2014).

Рөлге негізделген көзқарас ізбасарлардың иерархиялық жүйеде ресми немесе бейресми лауазымдарды атқарған кездегі типтік рөлдері мен мінез-құлқына көбірек мән береді. Мысалы, қызметкерлердің жоспарлау жиналысында кейбіреулер басқаларды жігерлендіріп, істі әрі қарай жалғастыру бойынша байыпты ұсыныстар айтса, топқа көмегі өте зор. Осы орайда ынталы ізбасарлар ретінде олар жиналыс пен оның салдарына оң әсер етеді. Рөлге негізделген ұстанымда ізбасарлардың рөлі мен стиліне және олардың мінез-құлқы көшбасшы мен ұйымдық нәтижелерге қалай әсер ететініне мән береді.

Ал қарым-қатынасқа негізделген ұстаным сәл басқаша. Оны түсіну үшін әуелі әлеуметтік конструктивизмді түсініп алған абзал. Әлеуметтік конструктивизм дегеніміз – адамдар бір-бірімен байланысқа түскенде өздерінің шындығы туралы мән-мағына ойлап табуы. Мысалы, фитнес нұсқаушысы мен жаттығу класындағы адам бір-бірімен нұсқаушының оған қаншалықты

12.1-кесте. Избасарлық типологиялары

Залезник (1965)	Келли (1992)	Чалефф (1995)	Келлерман (2008)
Тұйық	Жатбауыр	Ресурс	Оқшау
Мазохист	Пассив	Индивидуалист	Сырттай бақылаушы
Компульсив	Конформист	Орындаушы	Қатысушы
Импульсив	Прагматик	Серіктес	Белсенді
	Үлгілі		Табанды

ДЕРЕККӨЗ: «Adapted from «Conceptualizing followership: A review of the literature,» by B. Crossman and J. Crossman, 2011, *Leadership*, 7(4), 481–497.

ықпал ете алатыны жайында ақылдасады. Әлеуметтік конструктивизм тұрғысынан қарағанда, избасарлықты сол ситуациядағы көшбасшы мен избасар бірлесе қалыптастырады. Избасарлықтың мәні көшбасшы мен избасар арасындағы коммуникациядан шығады, әрі көшбасшы мен ізіне ілесушінің өзара ықпалдастығына ден қояды. Рөлдерден гөрі, тұлғааралық процеске және біреудің ықпал етуге талпынысы мен екінші тараптың соған жауабына назар аударады. Көшбасшылық ықпал етуші және осы ықпалға жауап беруші адамдардың тұлғааралық контексінде жүзеге асады. Қарым-қатынасқа негізделген ұстанымда избасарлық белгілі бір рөлдерден гөрі, тұлғааралық жүріс-тұрыспен тығыз байланысты (Carsten et al., 2010; DeRue & Ashford, 2010; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Uhl-Bien et al., 2014).

Избасарлық типологиялары

Избасарлардың рөлін қалай сипаттар едік? Избасарлық туралы бұған дейін жарық көрген зерттеулердің көбі осы сипатқа баса көңіл бөлген болатын. Түрлі көшбасшы болатыны секілді, избасарлардың да сан түрі кездеседі. (12.1-кесте) Ұқыпты жіктеу жүйесін немесе избасарлардың мінез-құлқының типологиясын жасау үшін избасарлардың рөлін оңай ажыратылатын санаттарға топтауға бірнеше зерттеуші талпынып көрді. Типология бірнеше шағын бөлікке бөліп, избасарлық жөніндегі кең түсінігімізді тереңдетеді. Осы орайда аталған бөліктер дегеніміз – избасарлар рөлінің әртүрлі жағдайда байқалатын түрлі типтері.

Залезник типологиясы

Ізбасарлардың алғашқы типологиясын Залезник ұсынды (1965). Ол көшбасшыға ізбасарларды түсінуге көмектесуді, ал ізбасарларға көшбасшыны түсініп, өздерінің де көшбасшы болуына көмектесуді көздейді. Harvard Business Review басылымында жарияланған мақаласында Залезник екі осьтің бойында ізбасарлардың мінез-құлқын бейнелейтін матрицаны жасап шықты: Үстемдік – Бағыну және Белсенділік – Бәсеңдік (12.1-сызба). Тік осьте көшбасшылары қадағалағысы (үстем болғысы) келетіндерден көшбасшыларының бақылауында болуды (бағынуды) қалайтындарға дейінгі ізбасарлардың әртүрлі типі бейнеленген. Ал тік осьте бастама көтеріп, белсене араласқысы келетін ізбасарлар мен арқаны кеңге салып, қалыс қалатын ізбасарлардың түрлері бейнеленген. Осы екі осьтің негізінде модель ізбасарлардың төрт типін айқындайды: тұйық (көнбіс/енжар), мазохист (көнбіс/белсенді), компульсив (тым үстем/енжар), импульсив (тым үстем/белсенді). Залезник – психоаналитика теориясының маманы. Сондықтан ізбасарлардың бұл типі психологиялық тұжырымға негізделген. Залезник жоғары лауазым иелері мен қол астындағылардың арасындағы коммуникациялық кемшіліктердің, нақтырақ айтқанда, бағыныштылық конфликті динамикасының жауабын тапқысы келді. 12.1-сызбада бейнелеген ізбасар типтері олардың тиісті билік иесімен ішкі алауыздыққа жауаптары нәтижесінде қалыптасқан. Кейде мұндай шиеленіс бейсаналы болуы мүмкін, бірақ ол бетіне шығып, Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасындағы коммуникацияға әсер етеді.

Келли типологиясы

Келлидің (1992) типологиясы (12.2-сызба) ізбасарлар типологиясының ішінде ең кең мойындалғаны. Келлидің пікірінше, ұйымға ізбасарлар аса қымбат, әрі олардың қауқар-күші жиі мойындалмайды. Ол көшбасшылық процесіндегі ізбасарларды зерттеудің маңызын айтып, ізбасарлық саласының дамуына түрткі болды. Залезник (1965) ізбасарлардың жеке бас қырларына зейін қойса, Келли олардың мотивациясы мен мінез-құлқына көбірек назар аударады. Ізбасарлықты көшбасшылықтан кем көрмейтін Келли ізбасарлардың тек үлгілі қырларына үңілген.

Ол да ізбасарлардың стилін екі осьтің бойына сұрыптайды: тәуелсіз, сыни ойлау; тәуелді үстірт ойлау және актив-пассив. Бұл өлшем шарттарынан ізбасарлардың бес түрлі рөлі шығады:

- *пассив ізбасарлар* (кейде оларды кемсітіп, «қой секілді меңіреу» дейді): мұндайлар көшбасшының нұсқауы мен қолпаштауына жалтақтап тұрады;

12.1-сызба. Залезниктің ізбасар типологиясы

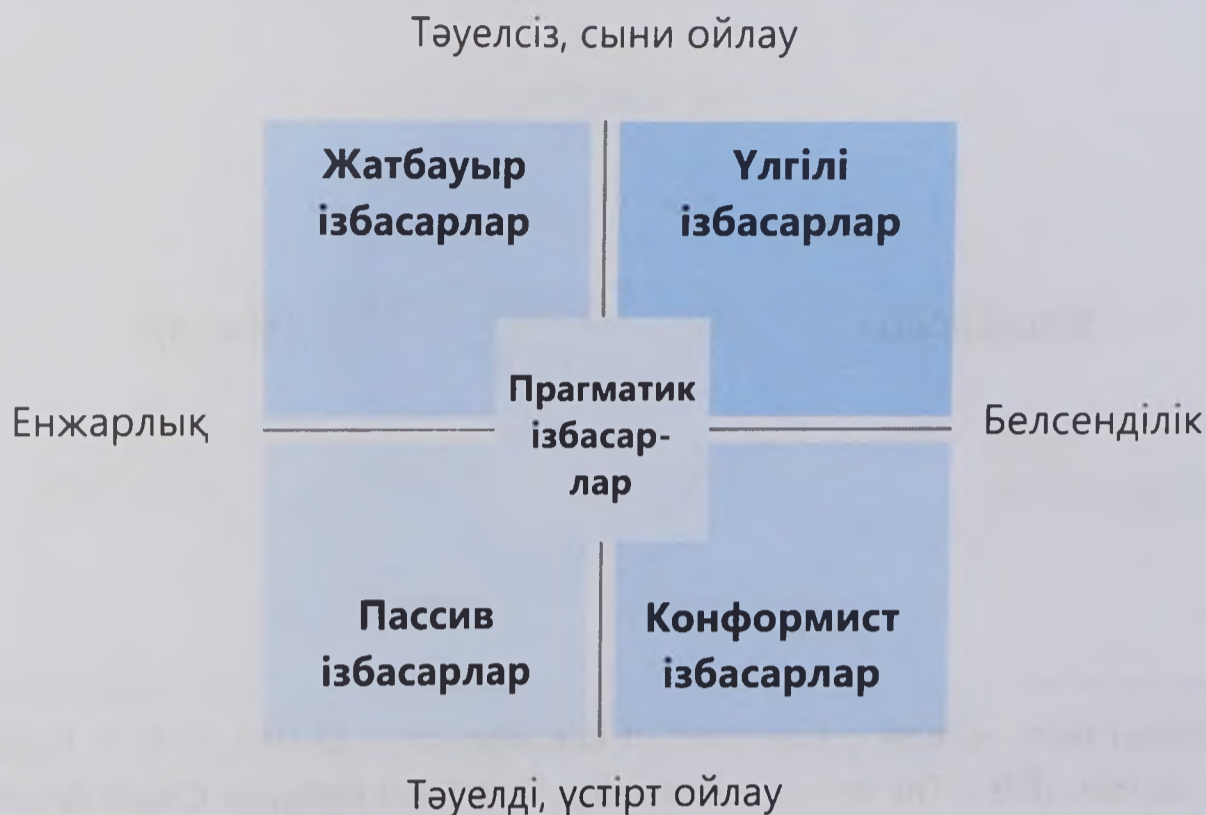


ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «The dynamics of subordination» by A. Zalesnik, 1965, *Harvard Business Review* (p. 122).

- *конформист ізбасарлар* – ләббайшыл, «мақұлбектер», ылғи көшбасшының ығына жығылатын, бірақ бәрібір көшбасшының нұсқауы мен жөн сілтеуіне жалтақтап тұратын жандар.
- *жатбауыр ізбасарлар* – тек қара басының қамын ойлайтын, айнала-сындағыларға жағымсыз әсер қалдыратын жандар.
- *прагматиктер* – шешім шығаруға асықпай, әліптің артын бағатындар, олар статус-квоны қолдайды, бірақ басқалар әрекеттенбейінше, оған өз бетімен қосылмайды.
- *үлгілі ізбасарлар* (кейде оларды «жұлдыз» ізбасарлар деп атайды): белсенді, ашық-жарқын, тәуелсіз конструктивті сын айта алатын жандар.

Келли (1998, 2008) өзінің зерттеуіне арқа сүйей отырып, тиімді ізбасарларға мынадай таптырмас қасиеттер тән деп есептейді: 1) олар өз-өзін басқара және өз бетінше ойлана алады; ұстамды, дербес, жетекшісіз жұмыс істеуге қауқарлы; 2) ұйымдық мақсатты (өзінен тыс әлденені), сондай-ақ жеке мақсаттарын орындауға бар ынтасымен кіріседі; (3) кәсіби білігін арттырып, кәсіби машықты игереді; (4) олар сенімді, сыпайы әрі батыл. Ізбасарлықты жағымсыз жағынан көрсетудің орнына, Келли ізбасар болудың оң қырларын ерекшелеп көрсетеді.

12.2-сызба. Келлидің ізбасар типологиясы



ДЕРЕККӨЗ: Based on excerpts from *The Power of Followership* by Robert E. Kelly, copyright © 1992 by Consultants to Executives and Organizations, Ltd. Used by permission of Doubleday, an imprint of the Knopf Doubleday Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC. All rights reserved.

Чалефф типологиясы

Чалефф (1995, 2008, 2009) типологияны әзірлегенде көшбасшылық процестегі ізбасарлар рөлінің маңызын күшейтуді көздеді (12.1-кесте). Есею жылдарында Екінші дүниежүзілік соғыс кезеңінде 6 миллионнан астам адамның өмірін жалмаған Холокост сұмдықтарын жүрегінен өткізуі оның осы типологияны дамытуындағы шешуші сәт еді. Чалефф «жұрт жүзіне өлім сеуіп, өшпенділік таратқан неміс көшбасшысы Адольф Гитлердің соңынан неге ерді?» деген сұрақтың жауабын табуды моральдық борышым деп есептеді. Мұндай жағдай тағы қайталанбас үшін не істеу керек? Ізбасарлар көшбасшыға өз билігін тиісінше қолдануына, билікті асыра пайдаланудан сақтандыруға қалай батылы жетіп көмектеседі?

Чалеффтің пікірінше, нағыз ізбасарлар көшбасшыға емес, *көшбасшылармен бірге ортақ мақсат үшін қызмет етеді* (12.3-сызба). Көшбасшы да, ізбасар да ортақ нәтижеге жету үшін жұмыс істейді. Чалефф ізбасарлар көшбасшының терезесімен теңесуі үшін неғұрлым проактив рөлге ие болуы керек деп есептейді. Ол ізбасарлардың жауапкершілігі неғұрлым зор болғанын, басқаларға ықпал ету мүмкіндігін төмен бағаламағанын қалап, олардың ерен ерік-жігерді сезінуіне көмектескісі келді.

12.3-сызба. Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасы



Дереккөз: Adapted from «Creating new ways of following» by I. Chaleff, in R. E. Riggio, I. Chaleff, and J. Lipman-Blumen (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (p. 71), 2008. Permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc. Republished with permission of John Wiley & Sons.

Көшбасшылармен бірдей ықпалға ие болуы үшін, Чалеффтің ойынша, ізбасарларға мейлінше батыл болғаны жөн. Ол прескрептив (нұсқамалық) ұстанымға сүйенеді, яғни ізбасарлардың болмыс-бітімі, жүріс-тұрысы қандай болуы керек деген идеяны қорғайды. Келлидің пікірінше, ізбасарлар:

- a. ортақ мақсатқа жауапкершілік арқалайтын;
- b. көшбасшы мен ұйымды қолдайтын;
- c. ортақ мақсат пен топтың тұтастығына қауіп төнсе, көшбасшыны конструктивті сынайтын;
- d. қажет кезде өзгерістердің керек екенін табанды түрде талап ететін;
- e. этика нормаларының бұзылуына жол бермеу үшін көшбасшыға қарағанда, өзгеше моральдық позиция ұстанатын батылдық керек.

Тоқетері, Чалефф ізбасарларды көшбасшы қойған көп мәселемен бетпебет келгенде, моральдық тұрғыдан мықты болуға, тек дұрыс қадам жасауға үндейді.

Чалефф батыл ізбасарлықтың екі қырына сүйене отырып, ізбасар типологиясын (12.4-сызба) жасап шығарды: көшбасшыны қолдау батылдығы (тік ось) және көшбасшының саясаты мен қылығын сынау батылдығы (көлбеу ось). Бұл типология ізбасарлардың төрт стилін ажыратады:

1. *Ресурс* (төменгі сол жақ квадрант): оның қолдауы да, қарсылығы да нашар. Мұндай стильдегі адамдар тірі қалуға қажетті амалдарды ғана жасайды.

12.4-сызба. Чалефф ізбасар типологиясы



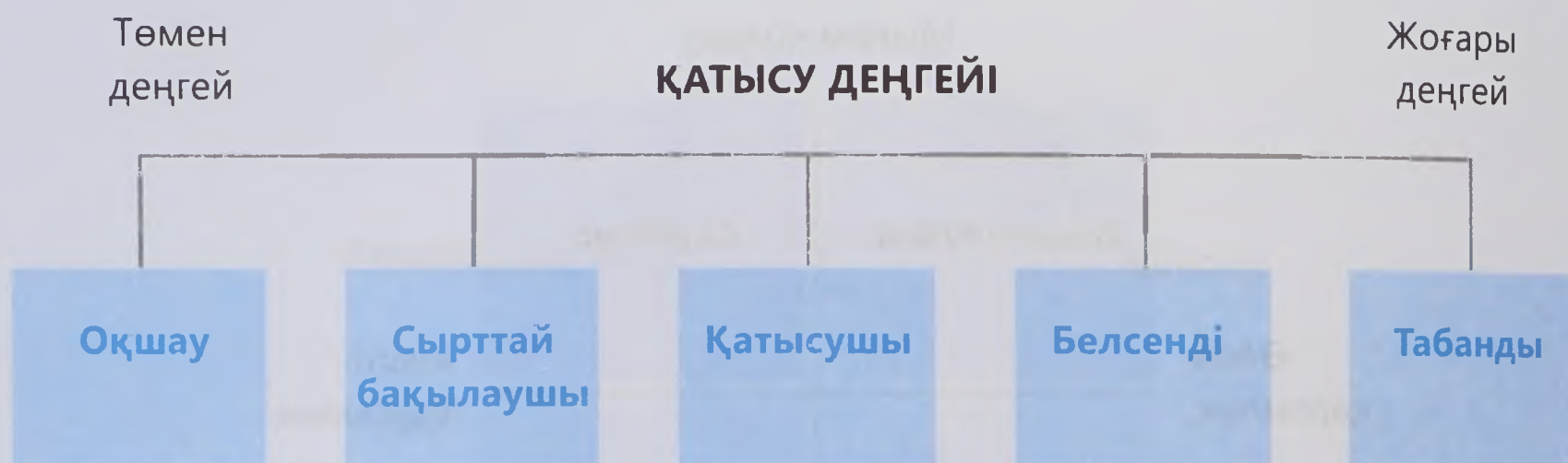
ДЕРЕККӨЗ: Adapted from «Creating new ways of following» by I. Chaleff, in R. E. Riggio, I. Chaleff, and J. Lipman-Blumen (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (p. 71), 2008; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc. Republished with permission of John Wiley & Sons.

2. *Индивидуалист* (төменгі оң жақ квадрант): қолдауы да, қарсы келуі де күшті. Көбіне өзгелер шетқақпайлайтын индивидуалистер көшбасшыға оның қандай жағдайда тұрғанын ашық айта алады немесе білдіре алады.
3. *Орындаушы* (жоғарғы сол жақ квадрант): қолдауы күшті, алайда аса қарсы келе алмайды. Оларды көшбасшылар бағалайды, өйткені орындаушылар тілектес әрі іске тындырымды. Десек те, бір жағынан, көшбасшының мақсаты мен құндылықтарына қарсы келе алмайды.
4. *Серіктес* (жоғарғы оң жақ квадрант): қолдауы да, қарсы келуі де мығым. Мұндай стильдегі ізбасарлар өзі үшін де, көшбасшы үшін де жауапкершілік жүгін арқалай алады, дегенмен қажет кезде оған қарсы келуге дайын.

Келлерман типологиясы

Келлерманның (2008) ізбасарлар типологиясы оның саясаттанушы ретіндегі тәжірибесі мен әртүрлі тарихи контекстегі ізбасарлар туралы жеке бақылауынан құралды. Келлерманның айтуынша, қолында әжептәуір

12.5-сызба. Келлерманның ізбасар типологиясы



Дереккөз: From *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*, by Barbara Kellerman, 2008, Brighton, MA: Harvard Business Review Press.

билік, құзырет, ықпал бар болғандықтан, көшбасшының маңызы тым асыра бағаланып кеткен. Ал ізбасарлардың маңызы жете бағаланбай қалған. Оның пікірінше, ізбасарлар – бағынышты «көшбасшылар». Осылайша ол ізбасарларға болмашы ғана билік тигенін, ешқандай лауазым не құзырет, сондай-ақ арнаулы ықпал жоқтығын меңзеп тұр.

Келлерман көшбасшыны бір ғана қырына қарай – қатысушы деңгейіне байланысты ажырататын типологияны әзірлеп шығарды. Ол бір ұшындағыларды көшбасшы үшін не топтың мақсатқа жетуі үшін ештеңе істемейтін, шет қалған ізбасарлар, ал қарсы беттегілерді көшбасшы мен топтың мақсатына қатты берілген, ынты-шынтысымен кіріскен ізбасарлар деп сипаттайтын континуум (12.5-сызба) ұсынады. Сызбадан көрініп тұрғандай, Келлерманның типологиясы ізбасарлардың қатысуымен мінез-құлқының бес деңгейін анықтайды:

Оқшауланғандар. Олар мүлдем араласпайды. Өзімен-өзі, көшбасшысымен ісі жоқ. Оқшауланғандар, шын мәнінде, көшбасшының ықпал ету әлеуетін күшейту үшін ештеңе істемейді. Мысалы, адам саяси жүйеден саяқтанып, ешқашан дауыс бермесе, ақыры сайланған лауазым иелерінің билігі күшейіп, өздерінің ойына келгенін істейтін болады.

Сырттай бақылаушылар. Бақылайды, бірақ қатыспайды. Олар көшбасшының ниеті мен әрекетінен хабардар, алайда оған жоламауды әдейі таңдайды. Топтағы жағдайларда сырттай бақылаушылар пікірталасты тыңдайды, әйтсе де шешім шығаратын сәт келгенде, сырт қалып, бейтараптығын мәлімдейді.

Қатысушылар – тиіп-қашып қатысатын жандар, олар кейбір мәселелерде не көшбасшыны қолдауға, не оған қарсы шығуға дайын. Мысалы, компаниялардағы жаңа овертайм саясатының әділдігіне байла-

нысты көшбасшыны қолдайтын не қарсы шығатын жұмысшы осындай қатысушыға жатуы мүмкін.

Белсенділердің көшбасшысы мен оның саясатына сенімі берік әрі олар осы сеніміне сүйеніп, әрекет етуге әрқашан дайын. Олар – өзгерістер агенті (факторы). Мысалы, 2017 жылы белсенділер Қолжетімді медициналық қызмет туралы заңға ұсынылған өзгертулер мен толықтыруларға наразылық білдіріп, АҚШ Капитолийындағы залда отыруға дайын болды.

Табандылар ештеңеден тайынбайды. Олар көшбасшыны қолдауға не оған қарсыласуға барын салады. Табандылар өзінің ісіне толықтай берілген, тіпті сол үшін өз өмірін қатерге тігуге дайын. Шағын топтағы жағдайларда табандылар топтағы позициясына тым масаттанып кететіні сондай – өзінің айтқанына көндіріп, айдағанына жүргізгісі келеді, сөйтіп, топтық процесті бөлінуге мәжбүр етеді. Мысалы, әскерге шығынды арттыру немесе өзі тұратын аудандағы жол құрылысын қаржыландыру секілді белгілі бір мәселелерде сөзін өткізу үшін мемлекеттік қарыз лимитін көтеруге дауыс беруден бас тарту арқылы үкіметті экономикалық жұтауға итермелеуден тайынбаған конгресмендер болған.

Жалпы, осы (Залезник, Келли, Чалефф және Келлерман) төрт типологиядан ізбасарлар туралы не білуге болады? Бұлардан қандай ой түйіп, тұжырым жасаймыз?

Біріншіден, бұл – типологиялар зерттеудің бастапқы нүктесі. Теорияны әзірлеудегі алғашқы қадам – бақылау барысындағы құбылысты анықтау. Ал аталған теориялар – ізбасарлықтың басты айнымалы шамаларын анықтаудың алғашқы қадамы десек те болады. Екіншіден, типологиялар жатбауыр немесе мазохистерден бастап, белсенді не индивидуалистке дейінгі ізбасарларды сипаттаудың көптеген түрлі жолдарын айқындайды. Үшіншіден, типология ізбасарлар типінің толық тізімін айқындамаса да, олардың арасында біраз ұқсастықтар бар. Жалпы, ең негізгі ізбасарлардың типтері мыналар: белсенді – ынталы, тәуелсіз – өжет, көнбіс – бағынышты, тілектес – ерме немесе Карстен т.б. (2014) ұсынғандай, пассив, авторитарлық билікке қарсы немесе проактив.

Төртіншіден, типологиялар көшбасшылық процеске қатысқан ізбасарларға ат қойып, айдар тағатыны үшін маңызды. Бұл ізбасарларды алдыңғы шепке шығарып, олардың көшбасшылық процестегі рөлдеріне сенімін күшейтеді. Осындай сипаттаулар көшбасшыға ізбасарларымен тиімді қарым-қатынас құруына септесуі мүмкін. Ізбасары белгілі бір мінез-құлық әдібін ұстанатынын білетін көшбасшы өзінің стилін ізбасары ойнайтын рөлге мейлінше икемдей алады.

Жалпы алғанда, ізбасарлардың типологиясы ізбасарлық туралы теорияны құрастырудың бастапқы нүктесі болып саналады. Осы типология-

12.2-кесте. Ізбасарлықтың теориялық пайымдаулары мен айнымалы шамалары

Ізбасарлық сипаты	Көшбасшы сипаты	Ізбасарлыққа (Көшбасшылыққа) тән мінез-құлық	Ізбасарлық нәтижелері
Ізбасардың қасиеттері	Көшбасшы билігі	Ізбасарлыққа тән мінез-құлық	Жекелеген ізбасарлық нәтижелері
Ізбасарлар мотивациясы	Түйсіну мен пайымдау	Көшбасшы мінез-құлығы	Жекелеген көшбасшы нәтижелері
Ізбасарларды түйсіну мен пайымдау	Көшбасшы әсері		Қарым-қатынас нәтижелері
			Көшбасшылық процесс нәтижелері

ДЕРЕККӨЗ: From «Followership Theory: A Review and Research Agenda,» by M. Uhl-Bien, R. R. Riggio, R.B. Lowe, and M. K. Carsten, *The Leadership Quarterly*, 25, p. 98. Copyright 2014 by Elsevier. Reprinted with permission.

ларға сүйене отырып, алдағы бөлім ізбасарлық туралы теорияны жасаудың алғашқы талпыныстарын талқылайды.

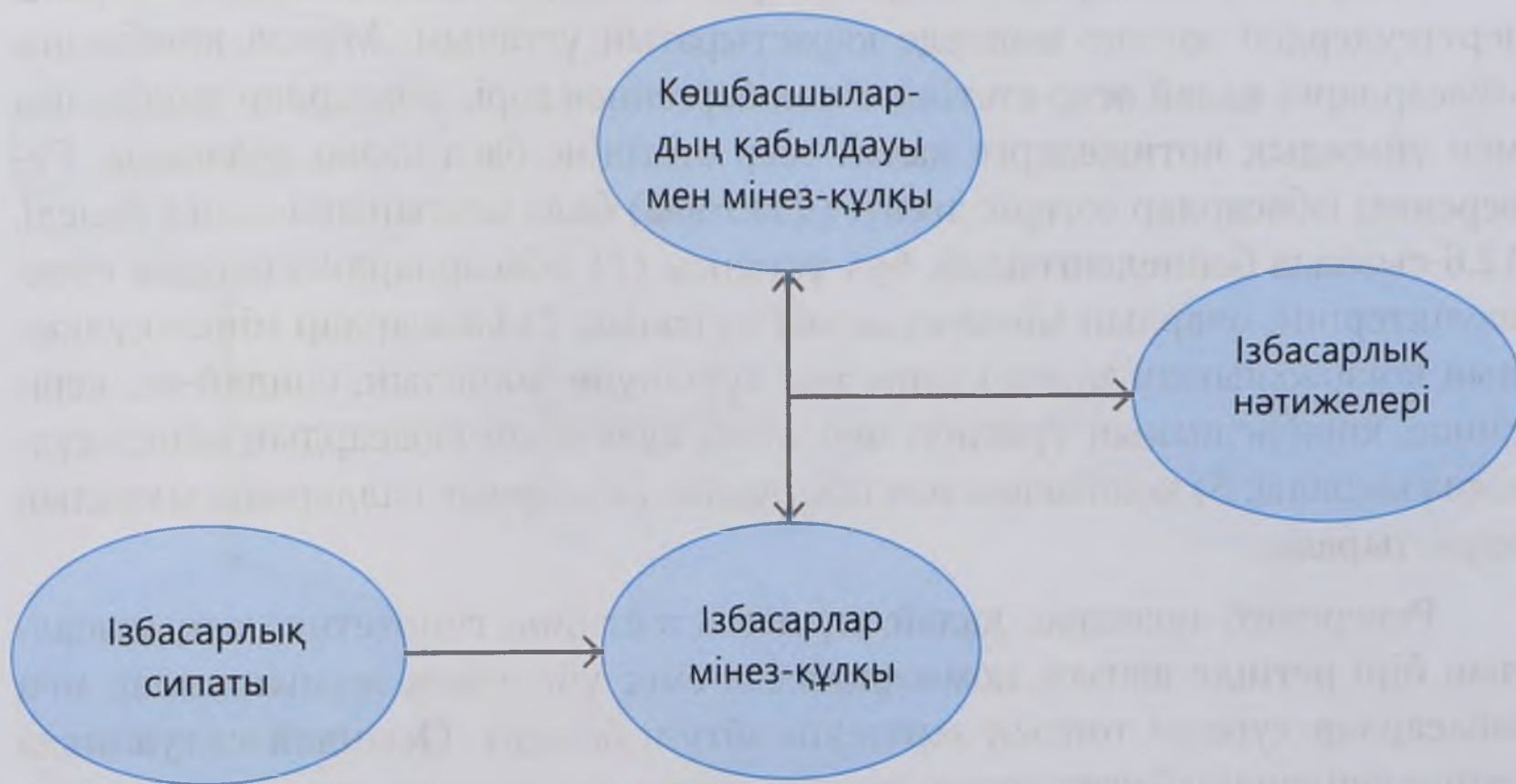
ІЗБАСАРЛЫҚТЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ ТӘСІЛІ

Ізбасарлықтың феномені не? Оны түсіндіретін теория бар ма? Уль-Биен мен оның әріптестері (2014) ізбасарлық туралы бұрыннан қолданыстағы әдебиеттерді жүйелі түрде талдап, жалпы теорияны негізін қалау арқылы осы сұраққа жауап беруге ниеттенді. Олардың мәлімдеуінше, ізбасарлық «мінез-құлық, сипаттама және ізбасардың көшбасшыға қатысты әрекетінен» жинақталады (р.96). Бұған қоса, олар ізбасарлықты ізбасар мен көшбасшы басшылықты жүргізу үшін қалай ықпал жасайтынын және оның нәтижелерін (Uhl-Bien et al., 2014, p. 99) қамтитын қарым-қатынасқа негізделген процесс ретінде сипаттайды.

Осы анықтамаларға сүйене отырып, Уль-Биен т.б. зерттеушілер ізбасарлықтың шартты теориясын ұсынады. Олар алдымен, 12.2-кестеде көрсетілгендей, ізбасарлық процесті құрайтын конструкциялар (компоненттер, атрибуттар) мен айнымалы шамаларды анықтайды.

Ал 12.2-кестедегі пайымдау ізбасарлықтың басты компоненттерін жіктеудің алғашқы талпынысы еді. Ізбасарлардың қасиеттері (сенімділігі),

12.6-сызба. Реверсивті көзқарас



ДЕРЕККӨЗ: From «Followership Theory: A Review and Research Agenda,» by M. Uhl-Bien, R. R. Riggio, R. B. Lowe, and M. K. Carsten, *The Leadership Quarterly*, 25, p. 98. Copyright 2014 by Elsevier. Reprinted with permission.

мотивациясы мен адамның ізбасар болудың мәнін түсінуі ізбасарлықтың өзіндік ерекшеліктеріне жатады. Ал көшбасшының өзіндік ерекшеліктерінің қатарына оның қырлары, атап айтқанда, басшының билігі мен басқаларды қолдап-қолпаштауға ықыласы, жетекшінің ізбасарын түсінуі мен оларға әсері (ізбасарларға қатысты жағымды не жағымсыз сезімі) жатады. Ізбасардың мінез-құлқы дегеніміз – ізбасар рөліндегі адамның болмыс-бітімі, яғни олардың көшбасшыға бағыну, мойынсұну не қарсылық білдіру деңгейі. Көшбасшылыққа тән мінез-құлқы көшбасшы рөліндегі адамның болмыс-бітімін, айталық, жетекшінің ізбасарлардың әрекет етуіне қалайша түрткі болатынын білдіреді. Ал ізбасарлықтың салдары дегеніміз – ізбасарлық процестің негізінде пайда болатын нәтижелер. Оның салдары жекелеген ізбасарға, көшбасшыға немесе екеуінің арасындағы қарым-қатынасқа, сондай-ақ жалпы көшбасшылық процеске әсер етуі мүмкін. Мысалы, көшбасшы ізбасарға қалай жауап қатады; ізбасар көшбасшыдан оң қолдау көре ме, әлде теріс пе; ізбасар ұйымның мақсатқа жетуіне септігін тигізе ме, міне, осының бәрі ізбасарлық нәтижелер болып саналады.

12.2-кестеде көрсетілген айнымалы шамалар мен пайымдау арасындағы байланысты түсіндіру үшін авторлар екі теориялық негізді ұсынады: реверсивті көзқарас (12.6-сызба) және көшбасшылықтың бірлесе қалыптасқан процесі (12.7-сызба).

Реверсивті көзқарас

Реверсивті көзқарас – ізбасарларды алдыңғы көшбасшылық туралы зерттеулерден өзгеше мәнерде қарастыратын ұстаным. Мұнда көшбасшы ізбасарларға қалай әсер ететініне мән бергеннен гөрі, ізбасарлар көшбасшы мен ұйымдық нәтижелерге қалай әсер ететініне баса назар аударады. Реверсивті ізбасарлар өзгеріс агенті (факторы) бола алатынына көңіл бөледі. 12.6-сызбада бейнеленгендей, бұл ұстаным (1) ізбасарлардың өзіндік ерекшеліктерінің олардың мінез-құлқына ықпалын; 2) ізбасарлар мінез-құлқының көшбасшының мінез-құлқы мен түйсінуіне ықпалын, сондай-ақ, керісінше, көшбасшының түйсінуі мен мінез-құлқының ізбасардың мінез-құлқына ықпалы; 3) көшбасшы мен ізбасардың ізбасарлық салдарына ықпалын қарастырады.

Реверсивті көзқарас қалай жұмыс істейтініне гипотетикалық мысалдың бірі ретінде шағын, коммерциялық емес ұйымдағы жұмысшылар мен ізбасарлар туралы топтың зерттеуін айтуға болады. Осындай ситуацияда зерттеушілерді ізбасарлардың жеке қасиеттері (интроверсия-экстраверсия, догматизм) жұмыстағы қимыл-қарекетімен, яғни стилі және жұмыстағы жүріс-тұрысымен қалай байланысатыны қызықтыруы мүмкін. Зерттеушілер сондай-ақ жұмысшылардың болмыс-бітімі олардың жетекшілерінің көшбасшылық мінез-құлқына қалайша әсер ететінін немесе ізбасар-көшбасшы қарым-қатынасының қалайша ұйымдық нәтижелерге әсер ететінін зерттеуі мүмкін. Бұл – жауап беруге болатын зерттеу сұрақтарының бір мысалы ғана. Алайда, байқасаңыз, зерттеудің ең басты мақсаты мен тақырыбы – ізбасарлардың ізбасарлық процеске ықпалы екені байқалады.

Көшбасшылық – бірлесе қалыптасқан процесс

Екінші теориялық ұстаным – көшбасшылықтың бірлесе қалыптасқан процесс екені 12.7-сызбада көрсетілген. Бұл ұстанымның атауы қате секілді, өйткені онда ізбасарлықтан гөрі, көшбасшылықты меңзеп тұр. Алайда бұл олай емес. Көшбасшылық қатысып отырған процесте ізбасарға «бағынышты» ретінде қарайды, яғни бір адамның бағынышы мен екінші адамның жетекшілік етуі және содан шығатын нәтиже ретінде қарастырады. Бұл ұстаным ізбасарлықты рөлге негізделген немесе иерархиялық сатының төменгі жағында тұрады деп қарастырмайды, керісінше, көшбасшылық қалайша басқару мен бағынудың ұйымдасқан әрекеті арқылы қалыптасатынына баса мән береді.

Жетекшілік мінез-құлық дегеніміз – әсер етуге талпыныс, яғни басқаларға ықпал ету үшін билігін пайдалану. Ал, екінші жағынан, бағыныштылық мінез-құлық билікті басқаға беруді, оған бағынуды не қарсы шығуды білдіреді. 12.7-сызбада (1) ізбасарлар мен көшбасшыларды бір-бірімен

ғаны және онымен аралас-құраластықтан алған әсері ұнайтын. Ол басқа ойыншылар сияқты, бапкер Смит деп атауға мәжбүр болып, осы жақындықтан айырылып қалғысы келмеді.

Мәселені шешу үшін бапкер Смит пен Джейсон тіл қатысқанда бір-бірін қалай атайтынын талқылап, «абзалы, Джейсон Терриді академиялық жыл ішінде бапкер мен команданың барлық мүшелері арасында жайлы жұмыс қарым-қатынасын жалғастыру ниетімен «бапкер Смит» деп атау керек» деп шешті.

Бұл мысалда көшбасшылықтың бірлесе қалыптасқан процесс құрылымы Терри мен Джейсонның басшы мен бағынышты ретіндегі түрлі қимыл-қарекеттерінен көрінеді. Мәселен, бапкер Смит Джейсонды үй сырлауға шақырған кезде достық ниетпен әсер етіп, соның арқасында Терримен бірге жұмыс істеуге келіскен болатын. Джейсон сырлаудың анағұрлым тиімді әдісін ұсынған кезде, Терри де оның ықпал ету талпынысын жатсынбай қабылдап, Джейсонның идеясын құптады. Бірін-бірі атымен атау арқылы Джейсон да, Терри де көшбасшылыққа ортақтастық деп топшылады.

Бірақ күзде футбол жаттығуы басталған кезде Джейсон Терриді атымен атауды жалғастыра берді. Бапкер Смит басқа ойыншыларға ықпалын сақтап қалу үшін Джейсон мен Терриге «кім басшы, кім бағынышты екеніне» қатысты қолайлы шешімге келу қажеттігі анық еді. Екеуі бірге әр жағдайда көшбасшылық (бапкерлік) пен ізбасарлықтың қандай мәні бар екені жөнінде әңгімелесті. Соның нәтижесінде футбол жаттығулары барынша жақсы өтті. Өйткені барлық ойыншы бапкер ешкімді бөле-жара қарамағанын сезінді. Мұндай ситуацияда ізбасарлықты зерттеушілер көшбасшылыққа, тиісінше, оның тиімді һәм тиімсіз салдарына септігі тиген Терри мен Джейсонның басшы бағынышты рөліндегі мінез-құлқына баса назар аударар еді.

Ізбасарлықты зерттеу енді ғана қарқын алып келе жатқандықтан, Уль-Биен мен әріптестері (2014) баяндаған екі құрылым: реверсивті көзқарас пен көшбасшылықтың бірлесе қалыптастырған процесі ізбасарлық туралы теория ойлап табудың алғашқы талпынысы болып саналады. Аталған екі теория зерттеушілерге ізбасарлықтың қыр-сырын паш ететін зерттеулердің көбеюіне пайдалы ізбасарлық туралы тұжырымдама ұсынады. Бұл жөнінде алдағы бөлімде талқыланады.

Ізбасарларға жаңа көзқарас

Ізбасарлық жөнінде зерттеулерді одан әрі тереңдетіп, осы үрдісті жағымды қырынан көрсетуге тырысқан Карстен және т.б. (2014) ізбасарлық туралы бірнеше практикалық көзқарасты алға тартады. Бұл көзқарас түрлері ұйымдардың ізбасарларды, ал жеке адамдардың ізбасар болудың жақсы жағын түсінуіне көмек беруге арналған.

1-көзқарас: Ізбасарлар ісіне тиянақты

Мейндл (1995) айтпақшы, бұрын көшбасшылықтың маңызын және оның топтың не ұйымның қызметіндегі орнын биік қоятын «көшбасшылық романтикасы» болатын. Ал істі тындырудағы ізбасардың маңызы аса мойындала қоймайтын. Көшбасшыға азырақ мән берген көзқараста, көшбасшылық ізбасарлардың интерпретациялауына байланысты қалыптасатын құбылыс ретінде бағаланады. Бұл көшбасшының жеке қасиеттеріне азырақ, алайда ізбасардың көшбасшыға реакциясына көбірек мән береді. Ол ұйымдық өзгерістердің агенті ретіндегі көшбасшы рөлінен назарды бұрып, керісінше, ізбасарлардың мінез-құлқы ұйымдық нәтижелерге қалай әсер ететініне айрықша мән береді. Ізбасарлар топтың және ұйымның миссиясын орындайды. Тоқетерін айтқанда, олар істі аяғына дейін жеткізеді. Олар ұйым өмірінде басты рөлге ие. Бұдан былай ізбасарлардың жеке қасиеттеріне, когнитив қабілетіне, тұлғааралық қарым-қатынас машығына және проблема шешу қасиеттеріне көңіл бөлген жөн (Карстен және т.б. 2014).

2-көзқарас: Ізбасарлар ұйым мүддесіне жұмыс істейді

Ізбасарлардың бәрі болмаса да, проактив ізбасарлар өз ұйымының не тобының мақсатына жетуге бел шеше кіріседі. Көшбасшының айтқанына құлдық деуден әрі аспайтын пассив болудан гөрі, мұндай ізбасарлар өзін ұйым мақсатымен сәйкес келетіндей қалыпта ұстайды. Олар ұйым мұратын көшбасшы мақсатынан биік қояды. Проактив ізбасарлардың артықшылығы – олар пайдакүнем, дөрекі басшылардан сақтанып жүреді. Мысалы, егер АҚШ президенті кабинет мүшелерінен тек президенттің өзіне пайда келтіретін әлденені істеуді сұраса, ол өзі қызмет ететін мемлекетінің тиімді мүддесіне қайшы келетін істі өтініп тұрғанын айтып, оны орындаудан бас тартуы мүмкін. Мұндай ізбасарлар ұйымды билікті асыра пайдаланудан қорғап, көшбасшы билігін тежеуші және қарсы күш ретінде қарекет етеді. Проактив ізбасарлар ұйымды жұрт назарында ұстайды.

3-көзқарас: Ізбасарлар көшбасшыны сынайды

Осы тараудың басында баяндалған типологияларда айтылғандай, қатысу, белсенді болу және қиындықтан қорықпау – ықпалды ізбасардың айқындаушы ерекшеліктері саналады. Бірақ көшбасшыны сынға шақыратын ізбасарлар ұйымның да тиімділігін арттырып, сәттілікке жетелейді. Көшбасшы бейхабар процесті немесе процедура туралы білетін ізбасар көшбасшыға да, ұйымға да мықты қызметкер ретінде танылады. Ол ұйымды көшбасшы басқа қырынан көретінін растайтын «қырағы көзге» айналады. Бұған қоса,

проактив, көшбасшымен санасудан тайынбайтын ізбасарлар жетекшіні ұйымның жалпы миссиясымен үйлесімде ұстай алады.

Мұны колледждің жоғары курс студенті Эми Мэлли мен профессор, доктор Орвиллдің арасында орын алған оқиғаның мысалында қарастырайық. Доктор Орвилл өзі дәріс оқыған курстың қорытынды бағаларын қойғаннан кейін, Эми оның кабинетіне келеді.

«Маған қойған бағаңызды көрдім, алайда оның қате екенін білгеніңізді қалаймын», – деді ол. – Мен емтиханды жақсы тапсырғаныма сенімдімін. Курс бойынша менің бағам А болуы керек еді, алайда сіз жариялаған тізімде мен Б алыппын. Сіздің бағалауыңыз не емтихан жауаптарында қателік кеткен».

25 жыл педагогтық тәжірибесінде студенттерді бағалаудан ешқашан жаңылысып көрмеген доктор Орвилл Эмидің айтқанын елегісі келмей, оған қателесіп тұрғанын ескертті. Ал Эми алған бетінен қайтпай, доктор Орвиллге қарсы шықты. Өйткені ол өзіне емтихан бағасы қате қойылғанына сенімді еді. Біраз тәжікелесуден соң, доктор Орвилл Эмиге өзінің емтихан парағы мен жауаптарын қарауды ұсынды. Қызық болғанда, жауап дұрыс болып шықты, ал профессор оларды қате белгілепті. Мәселенің мән-жайын тексере келе, доктор Орвилл қате жауаптар кілтін пайдалануы салдарынан барлық студенттің емтиханына бұрыс баға қойғанын түсінді. Өзінің жаңсақ кеткенін мойындаған доктор Орвилл бірден Эмидің бағасын өзгертіп, қалған студенттердің бағасын қайта қойып шықты. Бұл мысалда Эмидің доктор Орвиллдің басшылығын сынға алуы барлық студентке және көшбасшының өзіне пайдалы болды.

4-көзқарас: Ізбасарлар көшбасшыны қолдайды

Ізбасарлардың көшбасшыны сынға алуымен қатар, оны қолдауы да маңызды. Ұйым миссиясын алға жылжыту үшін көшбасшының ниетін қол астындағы ізбасарларының мақұлдағаны өзекті. Шағын топтың бір мүшесі пікір білдіретін немесе идеясын ортаға салатын жағдайда не болатынын қарастырайықшы. Егер ол адамды топтан біреу қолдаса, топ мүшесінің идеясына құлақ асып, топтан қолдау табады. Алайда топтың басқа мүшелерінен қолдау таппаса, ол өзінен-өзі ыңғайсызданып, өзінің топтағы рөліне сенімсіздікпен қарап қалар еді.

Өзін қолдайтын ізбасар көшбасшыға лейтенант сияқты көрінеді. Лейтенант көшбасшының идеясын басқаларға растап, сол арқылы оны жарамды етеді. Мұндай қолдау жетекшінің топтағы салмағын арттырып, оның мақсатына ұмтылуына көмек береді. Лейтенант бәрімізге қажет, бірақ көшбасшылар лейтенанттарға айрықша зәру. Басқа адамдардың қолдауына ие болу – идеяңды өзге жұртқа өткізу үшін өте маңызды. Осы қолдау нәтижеге ұлттық

деңгейде қалай әсер ететін мына мысалдан көруге болады. АҚШ Президенті Дональд Трамп жаңа ұлттық денсаулық сақтау саясатын қабылдағысы келді, дегенмен заң жобасын Конгреске өткізу үшін өз партиясынан (республикашылдардан) жеткілікті қолдау таба алмады. Топ мүшелерінің қолдауына зәру болатын мұндай жағдай көшбасшы үшін қауіпті.

5-көзқарас: Ізбасарлар көшбасшыдан үйренеді

Ізбасарлықтың жағымды жағы – біреудің соңынан ілесу, бағынышты болу барысында басқаруды үйрену. Ізбасарлық адамға көшбасшылыққа көшбасшы болудың жауапкершілігі мен ауыртпалығына бас ауыртпайтын басқа қырынан қарауға мүмкіндік береді. Ізбасар басшы үшін қайсысы қолайлы, қайсысы қолайсыз екенін бақылай алады. Қандай көшбасшылық тәсіл не әдіс тиімді не тиімсіз екенін үйреніп, көрген-білгенін кейін өзі көшбасшы болғанда қолдана алады.

Адамның мұғалім болуға дайындығын қарастырып көрейікші. Білім беру бағдарламаларының басым бөлігінде мұғалім ретінде сертификат алу үшін «студенттік-педагогикалық тәжірибеден» немесе «жетекші бақылауындағы педагогикалық тәжірибеден» өту талап етіледі. Яғни бір семестрді класс ішінде дипломды мұғаліммен бірге өткізіп, нақты оқыту мен үйренуге төселуге тиіс. Мұнда студенттер оқушыларды басқару мен білім беру нәтижелеріне жауапкершілік арқаламай-ақ, мұғалімнің жұмысымен, оған қойылатын талаптармен таныса алады. Сөйтіп, студенттер білігін саралауға және ұстаздық машығын жетілдіруге мүмкіндік алады. Ізбасарлық тұрғысынан қарағанда, студенттер ізбасар рөлінде болады, алайда олар процесс барысында көшбасшылық рөлді меңгереді.

Ізбасарлық және деструктив көшбасшы

Осы тарауда ықпалды ізбасарлықтан гөрі, ықпалсыз ізбасарлыққа көбірек мән бердік. Мысалы, ізбасарлардың құптауы көшбасшыға қаншалықты құнды екенін және ұйым мақсаттарын орындауға қалай көмектесетінін талқыладық. Әйтсе де ізбасарлықтың ізбасар өнімсіз, тіпті кейде залалды рөл атқаратын басқа қыры бар.

Мысалы, пассив не көнбіс ізбасарлардың әрекетсіздігінен басшылықтың тізгінсіз кетуіне немесе байқамай зиянды басшыны қолдауға жол берілуі мүмкін. Сонымен қатар мұндай ізбасарлар жағымсыз орта қалыптастырып, көптің қамына бас ауыртпайтын басшылардың күшейіп кетуіне мүмкіндік береді. Ізбасарлар деструктив көшбасшының билігі мен мақсатына орай әрекет еткенде, ол өзі қызмет ететін топты не ұйымды ғана емес, ізбасарлардың бағын байлап, діңкелетуі мүмкін.

The Allure of Toxic Leaders деген (2005) кітабында Жан Липман-Блюмен зиянды көшбасшылықты ізбасарлық тұрғысынан саралайды. Зиянды немесе біліксіз басшылардың жеке бас қасиеттері нашар, деструктив мінез-құлығымен жиі көзге түседі. Соған қарамастан, адамдар оның соңынан ереді. Әлем тарихында мұндай көшбасшылардың мысалы көп: Еуропада 6 миллион еврейді қынадай қырған Адольф Гитлер, мыңдаған албаниялықтарды геноцидке ұшыратып, миллионға жуығын депортациялаған Сербия мен Югославияның бұрынғы президенті Слободан Милошевич, алаяқтық, сондай-ақ астыртын әрекеттерінің кесірі тиіп, 20 мыңға жуық жанды жұмысы мен келешектегі зейнетақы жинағынан айырған Enron корпорациясынан Кеннет Лэй мен Джеффри Скиллинг.

Липман-Блюмен еңбегінде «Неге адамдар нашар басшының соңынан ереді?» деген сауалға жауап іздейді. Ол ізбасарлар тарапынан зиянды көшбасшыға септесетін бірнеше факторларды атап, олардың неліктен деструктив басшыларға бағынатынын түсіндіреді. Сондай-ақ ол кейбір ізбасарлар қалайша зиянды басшыларға арам пиғылын жүзеге асыруына көмектесіп не қолдап, олардың қолшоқпарына айналатынын зерттейді.

Оның тұжырымдауынша, адамның өз қамы мен қауіпсіздігіне, елден ерекшеленуге немесе жұрттан қалмауға тыраштануы осындай ермелікке ұрындырады. Осы тұрғыдан алғанда, оның еңбегі неге кейбір ізбасарлық теріс бағытта, ал салдары залалды болатынын түсінуге пайдалы.

Липман-Блюмен ізбасарлардың деструктив көшбасшылыққа септігі тиетін психологиялық факторлардың ішінде мыналарды атайды: беделді тұлғалардың мақұлдауына зәрулік, қауіпсіздік пен сенімділікті қалау; таңдаулы, ерекше екенінді сезінуді қалау; адамзат қоғамының мүшесі болуға зәрулік, остракизм, қоғамнан шет қалудан және «әлеуметтік өлімге» айналу алдындағы үрей; нашар басшыға қарсы келуге дәрменсіздік.

1. Лауазымды тұлғаның сеніміне кіруге қажеттілік

Психоаналитик Зигмунд Фрейд 1900 жылдардың бас кезіндегі зерттеулерінде-ақ адамның билікке деген көзқарасы туралы жазған еді. Бала шағымызда ата-анамыздың жетегі мен қорғауына тәуелдіміз. Алайда есейе келе, біз өз бағыт-бағдарымызды айқындауды (беделге ие болуды), тұлға болуды үйренеміз. Сөйтіп, басқаларға қатысты тәуелсіз шешім қабылдаймыз. Алайда кейбір адамдар тіпті ересек кезінде беделді тұлғалардың мақұлдауына зәру. Олар жетекші адам нұсқау беріп, әке-шешесіндей қорғанын қалайды. Бұл қол астындағыларды өзінің жеке мүддесіне пайдаланатын басшыларға жағады. Бағыныштылар беделді тұлғаның мақұлдауына қатты зәру болғанда, олар деструктив, қиянатшыл басшыға оңай еріп кетеді.

Мысалы, музыкалық аспапта ойнайтын орта мектеп оқушысы мұғалімнің «сен мықтысың, аяқ алысың өте жақсы» деген сөзін есту үшін ғана қажетті мөлшерден анағұрлым көп жаттығуы мүмкін. Бұл мысалда мұғалім оқушының өзін-өзі танытуға талпынысын пайдаланып, оған әдеттегіден көбірек жаттығу жасатуы мүмкін.

2. Қауіпсіздік пен сенімге қажеттілік

Көп адамның есейген кезде еркіндікті сезінуі өмірін белгісіздік пен бейберекетсіздікке алып келуі мүмкін. Сенім жүйесін зерттеуші психологтар адамның тұрақтылықты қалайтынын, яғни сенімі мен өмірге деген қарымқатынас теңгерімін бұзғысы келмейтінін байқады. Сенімділікке ұмтылысымыз біздің бәрі шиеленісіп, болып жатқан жайттарға «жауап бере алмай» қалатын жағдайдағы ішкі арпалысымызды білдіреді. Сезімсіздік пен қауіпсіздігімізге алаңдаудан жанымыз торығып, одан тезірек арылуға тырысамыз. Дәл осындай ахуалдағы ізбасарлар (бағыныштылар) қолында билігі бар дәрекі басшылардың арбауына тез түсіп қалады. Мысалы, Мексикадан Құрама Штаттарға үлкен өндірістік фермада жұмыс істеуге келген иммигрант жұмысшыларды алып қарайықшы. Жұмысына жалдаған фермер оған тәуір жалақы мен тұратын жер беремін деп уәде етті. Алайда фермаға келген соң, жұмысшылар аптаның жеті күні, күн сайын 15 сағат егістікте жұмыс істеуге мәжбүр екеніне, ал берген баспанасының сапасы сын көтермейтініне көзі жетеді. Ол аз десеңіз, фермер жұмысшылардан үйді жалдағаны үшін жоғары ақы алып, егістікке әкелетін ауызсуын ақшаға сататын болып шықты. Құжатсыз иммигранттар осындай шартқа амалсыз келіседі. Өйткені олар мардымсыз табысқа мұқтаж әрі шағымданар болса, фермер жұмыскерлерді иммиграция басқармасына хабарлап, елден депортациялайтынын жақсы біледі. Олар Мексикада тұрмысы нашар болатынын білгендіктен, фермерге жалдану қауіпті болса да, тәуекелге барады.

3. Таңдаулы немесе ерекше екеніңді сезінуге қажеттілік

«Таңдаулы» екеніңді сезінуге қажеттілікті түсіну үшін Липман-Блюмен Мұса пайғамбар мен Жан Кальвин (кальвинизм негізін қалаушы. – *Ауд.*) секілді тарихи діни көшбасшыларды мысалға келтіреді. Екеуі де соңынан ерушілерге Жаратушының мейірімі мен рақымына бөленген «таңдаулылар» екенін еске салып отырды. «Таңдаулылардың» қатарында болу біреулердің тарапында «шындық» барын, ал өзгелерінде оның жоқ екенін білдіреді. Таңдаулы болу біреудің бірегейлігін қорғау және өзін басқалардан ерекшелеуді білдіреді. Таңдаулылардың қатарында болу жаныңды байыз таптырып, жанның мәңгі бақилығын сезіндірумен қатар, сені басқалармен шайқасуға жігерлендіруі мүмкін. Таңдаулылардың легінен орын алу әрі, өзіңнің

«дұрыстығыңды» сезіну ізбасардың бойындағы сенімді күшейтеді, дегенмен бұл «басқалардың» адамдығын мойындау есебінен болады.

Мысалы, ақнәсілділер – «таңдаулылар», сондықтан олар басқа нәсілділерді басқаруы керек дейтін нанымға сүйенген «ақнәсілді» адамдардың артықшылы туралы идеологияны қарастырайықшы. Ақнәсілділердің артықшылығын жақтаушылар христиан дінін ұстанбайтындар мен басқа нәсілдегі адамдарды «ақнәсілділердің» тазалығына қауіп төндіреді деп жақтырмайды. Бұл нанымды жақтаушылардың өздерін өзгеше ұстауы олардың ерсі мінезін күшейтіп, басқаларды адам құрлы көрмейтін жағдай жиі орын алады.

4. Қауымдастықтың бір мүшесі болуға қажеттілік

Психолог Уильям Шутцтің (1958) пікірінше, адамның ең үлкен тұлғаралық қажеттіліктерінің бірі – белгілі бір топқа жататынын білу. Сол топтың ішіндеміз бе, әлде одан тыспыз ба? Біз басқалармен бірге сол топқа кіреміз бе, сол қоғамның бір мүшесі ретінде мойындаламыз ба, жоқ па?

Топтар немесе ұйымдар оң бағытта қызмет еткенде, бұл барлық топ мүшелеріне зиянын тигізбей, пайдасын береді. Топ мүшелері өздерін бөтенсімейді, жайлы сезінеді. Бағаланатынын біліп, шабыттанады. Бірақ адамның белгілі бір топтың мүшесі болу қажеттілігін деструктив көшбасшылар өздерінің жеке мақсаты мен мүддесіне пайдаланып кетуі мүмкін. Өте тәуелді ізбасар өзінің белгілі бір әлеуметтік ортаға тиесілігіне сенімді болуы үшін өзінің тұлғалық индивидуализмі, наным-сенімі мен тұтастығынан айырылуға дайын болуы мүмкін (Липман-Блюмен, 2005).

Колледж кампусындағы бауырластық немесе басқа да топқа мүше болуға зәрулігіне бола қауіпті жоралғыларға шыдауға дайын жаңа мүшелердің (ант берушілер) қапияда қаза табуына не жарақаттануына алып келген әлімжеттік жағдайларды алайықшы. Мұндай ізбасарлар әлеуметтік ортаға тиесілі болуға қалауын тежей алмаған кезде нашар басшыларға оңай жемтік болуы мүмкін.

5. Остракизм, қоғамнан шет қалу және «әлеуметтік өлім» алдындағы үрей

Адам бір топтың бөлшегіне айналғанда немесе толыққанды мүшесі болғанда, олар әдетте сол топтың ережелерін үйреніп, оны іс жүзінде қолдана бастайды. Қандай да бір топтың ортасында ізбасарлар сол топтың құндылықтары, миссиясы мен нанымына тез үйренеді. Бұған қоса, олар топтың мүшесі болуды, солардың айналысатын ісін ұнатып, топтағы орта мен өзінің соған қатысына қанағаттанады.

Бірақ топқа мүше болудың көлеңкелі жағы да бар. Мұндай ортаға қосылған адамға топтың миссиясы не құндылықтары өзінің болмысына қайшы келсе де топты тастап кету қиын. Топқа бағынуға мәжбүрліктен адамға топпен келіспеу, топты өзгертуге талпыну қиынға соғады. Топтың ережелеріне қарсы әрекет еткен немесе топтың айналысатын ісінің теріс тұстарына көпшілік назарын аударған ізбасарлар (іштен әшкерелеушілер) остракизмге (қуғынға) ұшырап, топтан шеттетілуі мүмкін.

Мысалы, бір топ достарды елестетейікші. Олардың арасында бірнешеуі аутизмге шалдыққан, адамдармен қарым-қатынаста өзін біртүрлі ұстайтын сыныптағы бозбаланы мазақтай бастады. Сіз олардың әлгі жігітке қарым-қатынасын жақтырмай, оны мүйіздеу деп санайсыз. Өзіңіздің топтан шетқақпай қалуыңыз мүмкін екенін біле тұра, балаға ара түсіп, «доғарыңдар!» деп айтар ма едіңіз? Әлде «жұмған аузыңызды ашпай», достарыңызбен қарым-қатынасты бұзбас па едіңіз? Әдепті (этикалы) ізбасар болу тіпті «әлеуметтік өлімге» апаруы кәдік болса да, өз жеке бас құндылығыңнан айнымауды білдіреді.

6. Нашар басшыға қарсы шығуға дәрменсіздік

Ізбасарлар деструктив көшбасшыны өзгертуге дәрменсіз, сондықтан олардың күш алуына жол беруі мүмкін. Топ мүшесі ретінде ізбасарлар ортақ ережелерге бағынуда жиі қысым көреді. Олар көшбасшыға қарсы келу немесе оның топқа арналған жоспарына қарсы шығу оңай емес екенін түсінеді. Тіпті басшы шектен шығып, басқаларға зиянын тигізсе де, мұндай ізбасарларға батылы барып, басшысының бассыздығына жауап беру қиын. Топ ортасында өзін қауіпсіз сезініп, ал одан айырылу қаупі беделді тұлғаларға қарсы шығуды қорқынышты етіп көрсетуі мүмкін. Билікке шындықты айту – батылдық, бірақ ізбасарлардың көбі билікке қарсы қасқайып тұрып сөйлеуден қаймығады. Топқа мүше ретінде қабылданудың көптеген артықшылығы болғанмен, ол ылғи жеке еркінмен қабыса бермейді. Әрі-беріден соң, басшыға қарсы шыққан адамды кім қолдайды? Мысалы, басшысы ЛГБТ құқығына ашық түрде мұрын шүйіре қарайтын ұйымның гомосексуал қызметкері болуды елестетіп көріңізші. Сіз басшы мен оның осындай саясатына наразылығыңызды білдірер ме едіңіз?

12.3-кестеде ізбасарлардың деструктив көшбасшылыққа септігі тиетін алты психологиялық қажеттілік мазмұны берілген. Ізбасарлар осы қажеттілігін өтеуге талпынған кезде, олар осындай дөрекі және деструктив басшылардың күш алуына жағдай туғызады.

12.3-кесте. Психологиялық факторлар және дисфункциялы көшбасшылық

1. Лауазымды тұлғаның сеніміне кіруге қажеттілік
2. Қауіпсіздік пен сенімге қажеттілік
3. Таңдаулы немесе ерекше екеніңді сезінуге қажеттілік
4. Қауымдастықтың бір мүшесі болуға қажеттілік
5. Остракизм, қоғамнан шет қалу және «әлеуметтік өлім» алдындағы үрей
6. Нашар басшыға қарсы шығуға дәрменсіздік

ДЕРЕККӨЗ: Based on *The Allure of Toxic Leaders* by J. Lipman-Blumen, 2005, p. 29; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc. Republished with permission of Oxford University Press.

ІЗБАСАРЛЫҚ ҚАЛАЙ ЖҮЗЕГЕ АСАДЫ?

Көшбасшы – ізбасар ықпалдастығы теориясы (7-тарау), трансформациялық көшбасшылық (8-тарау) секілді үлгілері, аксиомалары мен теоремалары қалыптасып, әбден негізделген көшбасшылық теорияларынан айырмашылығы – ізбасарлық зерттеудің әлі «түрен салынбаған» саласы. Алайда ізбасарлық үшін практикалық мәні бар бірнеше «тұжырым» бар.

Біріншіден, жай ғана ізбасарлықты талқылау бізді көшбасшының маңызы мен құндылығын көтеруге жетелейді. Көптеген жылдар бойы көшбасшылық процесіндегі көшбасшының рөлі ізбасарлардың рөлінен жоғары бағаланып келді. Оған көшбасшы мен көшбасшылық ұстанымдар туралы мыңдаған зерттеулердің жарық көруі, керісінше, ізбасарлық жөнінде зерттеулердің мардымсыздығы дәлел. Көшбасшылық ұйымдық мінез-құлықтың басты компоненті ретінде дәріптелді. Ізбасарлыққа назар аудару бізге көшбасшының жұмысын атқаратындар туралы жаңаша ойлап, ізбасарлық міндетті атқаратын жандардың артықшылықтарын білуге түрткі болды. Көшбасшылық бос кеңістікте тұрған жоқ, оған жұмыс істеуі үшін ізбасарлар керек. Ізбасарлық жөніндегі зерттеу ұйымдағы жетістіктердің әрбір аспектісіндегі ізбасарлардың атқаратын рөлін айқындайды. Біз неге ізбасарлыққа мән беруге тиіспіз? Өйткені көшбасшылық қаншалықты маңызды болса, ізбасарлық та соншалықты маңызды.

Екіншіден, ортақ мақсатқа жету үшін басқалардың ықпалын адам қалай қабылдайды, міне, ізбасарлық осы туралы зерттейді. Ізбасардың қолында көшбасшыға қарағанда билік азырақ, дегенмен ол көшбасшылық процестің өте қажет компоненті болып саналатын адамның мінезі мен әрекеттерін сипаттайды. Ізбасар мінез-құлқының осы тарауда талқыланған типологиялары

олардың түрлі ситуацияда көшбасшының ықпалына түскен кезде әдетте не істейтіні туралы критерий ұсынады. Олар көшбасшыға көмек бере ме, әлде онымен күресе ме? Ұйымның ісін алға бастыра ма, әлде нашарлата ма? Избасарларды категорияға бөлу пайдалы, өйткені бұл бізге избасар рөліндегі адамның қалай әрекет ететінін түсінуге көмектеседі. Адамның избасар екенін білу пайдалы, бірақ оның тәуелді/енжар избасар әлде проактив-авторитарлық билікке қарсы избасар екенін білу анағұрлым құнды. Осылай категорияға жіктеу избасарлардың әрекеті мен оған көшбасшының қалайша жауап бере алатыны жайында ақпарат ұсынады. Сондай-ақ бұл көшбасшыға избасарлардың жұмыс пен ұйымға деген көзқарасын және олармен қарым-қатынас жасаудың оңтайлы жолын білуге көмектеседі.

Үшіншіден, избасарлық жайындағы зерттеулер залалды көшбасшылық неден пайда болатынын және кейде оның неге жүгенсіз кетіп қалатынын түсінудің амалын қамтамасыз етеді. Көшбасшылық процесінде избасарлар көшбасшымен өзара тәуелді – екеуі бір-біріне әсер етеді, ықпалына түседі. Әдетте басшының шектен шығуы не этикаға жат қылығы қол астындағыларға әсер етеді. Бірақ избасарлардың көбіне оған жауап беруге шамасы келмейді. Олар деструктив көшбасшыға жауап бергісі келгенмен, избасарлар жиі енжарлық танытып, әрекетсіздік танытады. Себебі олар өзінің топтағы мүшелігінің арқасында қолы жеткен қолдау-қорғаудан айырылып қалудан қорқады. Өзінің дәрменсіздігін біліп, қауіпсіздік пен қауымдық қарым-қатынасқа қажеттілігін ұғынған избасарлар деструктив көшбасшы атаулыны оңай анықтап, оларға қарсы тұра алады.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Бұл тарауда біз избасарлықтың дамуын және оны соңғы 50 жылда зерттеушілер қалай тұжырымдағанын зерделейміз. Бұл зерттеудің бірқатар күшті тұстары бар.

Біріншіден, ол избасарлықты көшбасшылық теңгерімнің ажырамас бөлігі ретінде мойындайды. Ертеректегі кейбір көшбасшылық теориясы (жасырын көшбасшылық теориясы [Лорд және Махер, 1991] және әлеуметтік сәйкестендіру теориясы [Тайфел, Тюрнер, 1986]) избасарларды көшбасшылық процесіндегі элемент ретінде мойындайды. Ал бертіндегі шыққан еңбектердің көбінде избасарлықты біршама әспеттеп, оған көшбасшылықпен бірдей негіз беретін ұстанымды алға тартады. Бұл біздің көшбасшылық туралы ой-өрісімізді кеңейтіп, келешекте зерттеушілер мен практиктер избасарлыққа анағұрлым терең назар аудару керек екенін білдіреді.

Екіншіден, избасарлыққа мән беру көпшіліктің көшбасшылық туралы мүлдем жаңаша ойлауына түрткі болады. Хагс, Гиннет, Керфидің *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (2014) сияқты избасарлыққа арнайы

тоқталатын көшбасшылық жайындағы кітаптармен бірге, қазіргі ізбасарлық туралы зерттеулер мен әдебиеттер тақырыпты одан әрі тереңдететіні сондай – көшбасшылықты тұғырынан тайдырып, орнын ізбасарлықпен ауыстыру жөнінде ой салады. Мұндай еңбектер біздің назарымызды көшбасшыдан гөрі, ізбасарға бұрады. Онда мынадай сұрақтарға жауап іздейді: Ізбасарлықтың тиімділігін не арттырады? Ізбасарлар топтағы процеске және мақсатқа жетуге қалай ықпал етеді? Ізбасарлар көшбасшыға қалай әсер етеді? Адамға қабілетті ізбасар болуды қалай үйрете аламыз?

Бұған қоса, ізбасарлық туралы еңбектердің жаңа легі көшбасшылықты ізбасарлар мен көшбасшылардың үлесі бірдей, бірлесе құрылған процесс ретінде қарауға шақырады. Ой-пайымымыз қолындағы билігі бар адамдардан гөрі, билігі жоқ адамдарды және олардың көшбасшымен қарым-қатынасын қамтуға ойысқаны жөн. Ізбасарлық туралы зерттеу жұмыстары алдымен ізбасардың рөлі мен параметрлерін түсініп алмайынша, көшбасшылық туралы жартыкеш түсінік қалыптасатынын есімізге салады.

Үшіншіден, әлі шикі күйіндегі ізбасарлық туралы зерттеуде тиімді ізбасар болу үшін не істеген абзал, не істемеген жөн екенін нұсқайтын негізгі ұйғарымдарды ұсынады. Бұл ұйғарымдар тиімді ізбасарлыққа арқау болатын мінез-құлық типтерінің жалпы долбарын береді. Мысалы, тиімді ізбасар қауымның және жеке бас қажеттілігін тең ұстайды. Олар ұйымның мүддесін қорғап, көшбасшының пиғылы арам, қара басынан аса алмаған кезде оған қарсы шығады. Тиімді ізбасарлар авторитарлық билікке қарсы қарекет жасамайды, дегенмен істі соңына дейін жеткізу үшін біріге қызмет етеді. Сонымен қатар олар өзінің дәрменсіздігін мойындайды, алайда басшыға қарсы шығу қажет болған кезде оны сылтауратпайды. Әзірге ізбасарлық туралы зерттеулер оны қыр-сырын түсіндіретін мінсіз теория ойлап таба қойған жоқ, әйтсе де практикалық қолданысқа өте пайдалы идеялар шоғырын ұсынады.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Ізбасарлық туралы зерттеудің күшті тұстарымен қатар, бірқатар шектеулері бар.

Біріншіден, ізбасарлық процесі жөнінде әдістемелік зерттеу аз. Осындай зерттеудің жоқтығы ізбасарлықтың сипаттамасын, ізбасардың анықтауыш белгілерін және олардың көшбасшылық процеске қалай үлес қосатынын нақты тұжырымдауды қиындатады. Ізбасарлықтың нақты теориясы мен моделі болмаса, оның қалай жұмыс істейтіні, топтағы, ұйымдағы немесе қауымдағы рөлі туралы түсінікті теориялық қағидаттар мен практика болмауы мүмкін.

Екіншіден, қазіргі ізбасарлық жайындағы еңбектер, негізінен, дербес бақылау мен жекелеген мысалдардан құралған. Мысалы, осы тараудың басында талқыланған ізбасарлық стилінің типологиялары (Залезник, Келли, Чалефф және Келлерман) ізбасар стилін ажыратуға көмектесетін жіктеме жүйесі саналады, алайда аталған типологиялар жекелеген авторлардың пайымы мен гипотезасынан шыққан. Мұндай дескриптив зерттеулер, сондай-ақ түрлі типологияларды әзірлеу – теорияны қалыптастырудың бастапқы фазасындағы дәстүрлі процесс болғанмен, ізбасарлық толыққанды тұжырымдалып, сынақтан өтпейінше, ізбасарлық туралы ой-сананың құндылығы мен қуаты артпайды.

Үшіншіден, әлемдегі қазіргі көшбасшыға бағдар тамыр жайып кеткені сондай – ол ізбасарлықтың өркендеуіне мұрша бермейді. Ізбасарлық сәтті қалыптасуы үшін көшбасшы да, ізбасар да өзінің рөлінде мықты болуға тиіс; ізбасарлар көшбасшыны үйрету, сондай-ақ көшбасшыдан үйрену мақсатына адал болуға тиіс (Чалефф, 1995). Көшбасшыға арқа сүйейтін әлемде ізбасарлықтың негізгі мұраты – көшбасшы жасау деп қаралғанымен (соңынан ешкім ермесе, көшбасшы бола алмайсың), бұл эволюцияның өрістеуі ұзақ уақыт алады.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

«Көшбасшыға ер» – көпшілікке таныс сөз тіркесі. Не мұғалімнің балалар арасындағы түсінбестіктің алдын алып, қамқорлығындағы шәкірттерімен татулықты сақтау амалы болсын, не алаңдағы ойын болсын, «көшбасшыға ер» сөзі адамдардың анықталған көшбасшының соңынан еріп, оның айтқанын істеуді білдіреді. Көшбасшыға еру дегеніміз – оның беделі мен үстемдігін қабылдау. Одан да маңыздысы – көшбасшының айтқанына қалай жауап беру керектігін шешу туралы болмақ.

Ізбасарлық жөніндегі зерттеулерден алатынымыз, негізінен, ізбасардың қалай және неліктен көшбасшыға жауап қататынын түсіну. Мұндай зерттеулерді бірнеше бағытта қолдануға болады.

Ең алдымен, зерттеулер ізбасарлықтың маңызын айқындап көрсетіп, оны көшбасшымен бірдей деңгейге қояды. Бұл тарау бізге ізбасарлардың көшбасшыға қатысты шешуші әрі кешенді рөлін түсінуге көмектеседі. Мұнда ізбасардың атқаратын әдеттегі рөлін өте белсенді әрі жағымдыдан бастап, енжар және жағымсызға дейінгі аралықта бірнеше түрге жіктейді. Нақты өмірдегі көшбасшылықта қолданғанда, ізбасарлар, олардың рөлі мен мінез-құлқы туралы біліміміз топ не ұйымның сәттілігіне үлес қосатын негізгі құрамдас бөліктер туралы түсінігімізді толықтырады.

Бұған қоса, ізбасарлықты зерттеудің ұйымдағы кәсіби шыңдау мен білікті арттырудағы маңызы зор. Қазіргі кезде ізбасарлық кәсіби шыңдау мен білікті арттырудың төбел тақырыбы ретінде мойындала қоймағанмен, таяу болашақта ізбасарлық жөніндегі тренингтер мен семинарлардың өте маңызды болатынын аңғару қиын емес. Ізбасарлықты үйрену ізбасарға өзін түсінуіне, өзі мүшесі болып отырған топтың не ұйымның мақсат-мұратына үлесімізді қалай қосамыз деген сауалына жауап табуға жәрдем береді. Расында, «Тиімді ізбасар болу», «Деструктив басшылармен тіл табысу», «Ізбасарлықтың сын қатерінен өту» секілді тақырыптар бойынша тренинг бағдарламаларының құндылығы сөзсіз жоғары. Соңғы кезде ізбасарлық туралы зерттеуге қызығушылық артқан сайын, осы бағыттағы тренинг бағдарламалардың да саны көбейе түсті.

Сонымен қатар осы тараудағы сипатталған ақпарат көшбасшыға ізбасарларын түсінуге және олармен жұмыс істеудің тиімді тетіктерін табуына көмектеседі. Жарық көрген еңбектердің көбі көшбасшы мен оның мінез-құлқы жайындағы тақырыпты қозғайды. Алайда бұл тарау ізбасарларға назар бұрып, олардың қимыл-қарекетін талдайды. Жетекші мұндағы мәліметтерді басқару стилін ізбасарлардың қажеттілігіне қарай бейімдеу үшін қолдана алады. Мысалы, бұл тарауда көшбасшының ізбасары дөрекі, бұзық болуының себебі – ізбасар өзінің беделіне алаңдады, сондықтан жеке басының қауіпсіздігі үшін осындай қылық көрсетеді делінген. Кейбір момын, көнбіс ізбасарларға өздерінің топтың бір мүшесі екенін сезініп, топтық процеске мейлінше қатысуға ынталандыратын көшбасшы қажет. Көшбасшы ізбасарларды жылдар бойы әрқайсысының өз мұқтаждығы бар жеке тұлғаға балап келді. Бірақ бұл тарауда одан әрі тереңдеп, көшбасшыларды ізбасарлық туралы еңбектерден алынған идеялармен шабыттандырады.

КЕЙС-СТАДИ

Төмендегі үш кейс (12.1, 12.2 және 12.3.) ізбасарлықты үш түрлі контексте таныстырады. Бірінші кейсте Bluebird Care үйдегі денсаулық күтімі агенттігіндегі қызметкерлердің ұйым қызметіне бірегей үлес қосуы баяндалады. Екінші кейс әйгілі Olympic Rowers ескекшілер командасы жайында. Нақтырақ айтқанда, топтағы ізбасарлардың қалайша ұйымшылдық танытып, ғажайып нәтижелерге жеткені жөнінде әңгіме болады. Ал Пенсильвания университетіндегі зорлыққа байланысты жанжал туралы ең соңғы кейс университет басшылығы мен оқу орнындағы футбол бағдарламасы беделінің құлдырауына алып келген жағдайдағы бағыныштылардың рөлін зерттейді. Әр кейстің соңында осы тарауда талқыланған ізбасарлық қағидаларын пайдалана отырып, сол кейсті талдауға көмектесетін сұрақтар берілген:

12.1-КЕЙС

Bluebird Care

Робин Мартин үй жағдайында денсаулық күтімімен айналысатын Bluebird Care агенттігінің қызметін осыдан 20 жыл бұрын небәрі 2 қызметкер, 5 клиентпен бастаған. Осы уақыт аралығында агенттік қызметкерлерінің саны 25-ке, ал қызмет көрсетуші клиенттерінің саны 50-ге дейін артты.

Робин қызметін белгілі қарттар үйінде қарияларға көмекші ретінде бастады. Ол науқастарға қамқор болуды жақсы көретін және оны ынты-шынтысымен істейтін. Bluebird Care агенттігінің жұмысын жүргізе бастаған кезде Робин қызметкерлерін де, клиенттерін де бес саусағындай білетін. Бірақ үй жағдайындағы денсаулық күтіміне сұраныс артқан соң, Bluebird Care неғұрлым көбірек жұмысшы жалдап, қызмет аясын кеңейте түсті. Робинге енді компания клиенттеріне аз уақыт бөліп, керісінше, өзінің өскелең агенттігін басқаруға күш салуға тура келді. Ол клиенттері, сондай-ақ қызметкерлерімен бұрынғыдай етене байланысты біртіндеп жоғалта бастағандай сезеді.

Одан агенттіктің жұмысы қай кезде кілтпансыз жүрді деп сұрағанда, Робин қызметкер саны 10-нан аспайтын кезеңді ауызға алатын. «Сол жылдар бәріміз үшін керемет еді. Әркім өзіне жүктелген міндетті атқарады, ешкім ештеңеге шағымданбайды. Ешкім «ауырдым-сырқадым» демейтін, олар өте сенімді еді. Сол кезде барлығы басқаша болуының бір себебі – бәріміз бір ауданда тұрдық, мен әр қызметкерімді аптасына бір көшеден көретінмін. Әр сейсенбі сайын олар жұмыс табелін тапсырады, ал әр бейсенбіде еңбекақысын алып кетуге соғатын. Маған сол кез ұнайтын».

Қазір агенттіктің қызмет көрсету аясы анағұрлым ауқымды. Қаланың бірнеше шеткері аудандарын қамтитындықтан, Робин қызметкерлерін сирек көретін болды. Жұмысшылар еңбек табелін электрондық поштаға жібереді, ал еңбекақысы поштамен жөнелтіледі немесе қызметкердің банк есепшотына тікелей аударылады. Робин: «Бізді ешқашан көрмейтіндіктен, жұмысшылар арқаны кеңге салып, білгенін істеп кетті. Ал менеджмент бұған ештеңе дей алмайды. Бұл біз шағындау ұжым болғаннан мүлде басқаша», – дейді.

Робин агенттіктің негізгі қызметкерлерімен күнделікті байланыста. Терри атты қызметкер – Робинмен әу бастан бірге келе жатқан оң қолы. «Мен оған сенемін», – дейді Робин. Ол маған: «Робин, мынаны былай жасайық» десе, мен оның айтқанын орындаймын. Оның айтқаны үнемі дұрыс келеді». Терри өте ақжарқын, агенттікті алға жетелейді, әрі Робинмен қарым-қатынасы жақсы. Өзге қызметкерлер агенттік ережелері мен процедураларына қарсылық білдірсе, Робин, керісінше, Терриден ақыл сұрайды. Бірақ Терри Bluebird Care мекемесін ең мықты агенттік жасағысы келеді.

Терри Белинда деген басқа қызметкерге мүлдем кереғар адам. Бес жылдан бері жұмыс істейтін Белинда догмат өзгерісті қаламайды. Ол Робин мен агенттіктің ережелеріне жиі қарсы шығады. Робин Белинданы команда ойыншысы емес, «қияңқы» деп есептейді. Мысалы, Белинда мен Робин агенттіктің процедуралық нұсқаулығындағы қызметкерлерден әрбір екінші аптаның сенбі-жексенбісінде жұмыс істеуді талап ететін ереже туралы келіспей қалды. Белинданың айтуынша, қызметкерлерді әр екінші аптаның сенбі-жексенбісінде жұмыс істеуге мәжбүрлеу әділетсіз, әрі басқа ұқсас агенттіктерде мұндай тәртіп жоқ. Өзінің пікірін дәлелдеу үшін Белинда басқа бәсекелес агенттіктің нұсқаулығын алдыртып, Робинге көрсетті.

Ал біреумен жанжалдасуды ұнатпайтын Робин Белинданың соншалықты бет жыртысуға барғанынан көңілі қалды. Робин бұл мәселені Терримен талқылағанда, ол жазылған тәртіпті қолдады. Ақыры, Белинда жұмыс тәртібін өзгерте алмады, бірақ Робиннің де, Белинданың да бұдан былай келіспеушілік көбейетініне көзі жетті.

Тағы басқа екі қызметкердің біреуі – Калев, Робиннің ұлы. Ол қызметкерлерді жұмысқа алып, даярлайды, ал екіншісі – Джеймс. Робиннің күйеу баласы, телефон қоңырауларына жауап беріп, жұмыс кестесін жасайды. Робиннің айтуынша, Джеймс менеджер ретінде жұмысының-шыңсыз, кісі қызығарлықтай қалыпта атқарады, әрі жиі проблема туғызбайды. Жұмысшыларды іріктеу, даярлау ісімен қатар, Робин Калевке клиентке қызмет көрсетуге қатысты туындаған мәселелерді шешуді сеніп тапсырады. Калевтің де, Джеймстің де жұмысы жүйке жұқартатындай-ақ. Өйткені қызметкер клиентке жұмыс істеуге келмей қалса, олардың телефоны безілдеп қоя береді. Осындайда тез арада орнын алмастыратын біреуді табуға тиіс.

Калев те агенттіктің әр тараптағы қызметкерлерінің арасында ауызбіршілікті арттырып, қазіргі жастардың жұмыстағы тұрақсыздығын азайту үшін шама-шарқынша еңбектеніп жатқанын айтады. Оның айтуынша, агенттіктің өсімі оң үрдіс тудырғанмен, анасы бұл мекеменің негізін қалаған кездегі қамқорлық философиясы жоғалып барады.

Сұрақтар:

1. Bluebird Care-де ізбасар кім?
2. Агенттіктің миссиясына ізбасарлықтың қандай қатысы бар? Робин мен оның менеджерлері ізбасарлықтың маңызын мойындай ма? Түсіндіру.
3. Чалефф типологиясындағы (12.4-сызба) рөлдерге салсақ, агенттіктегі Терри, Белинда, Калев және Джеймстер қандай рөлдерді орындайды?

4. «Реверсивті көзқарас» құрылымын (12.6-сызба) пайдалана отырып, Калев пен Джеймстің мінезі Bluebird Care-дағы ізбасарлық нәтижесіне қалай үлес қосатынын түсіндіріңіз.
5. Терри мен Робин екеуі де басқару мен бағынышты болуға қатысы болғандықтан, екеуінің қарым-қатынасы жақсы. Сіздіңше, олардың әрқайсысының көшбасшылық немесе ізбасарлыққа көзқарасы қандай? Талқылау.
6. Егер сіз ұйымдағы консультант болсаңыз, Робинге Bluebird Care мекемесін нығайтатындай не ұсынар едіңіз? Ізбасарлардың жаттықтырушысы болсаңыз, Робинге қандай ақыл-кеңес айтар едіңіз?

12.2-КЕЙС

Olympic Rowers

1930 жылдары ескек есу еліміздегі ең танымал спорт болды. Спорттың бұл түрі физикалық тұрғыдан мықтылықты ғана емес, талмай еңбектенетін командалық жұмысты талап етті. Сегіз адамдық ескекті қайықтағы әрбір команда мүшесі өзінің отырған орнына қарай белгілі бір рөлді атқарады. Әр ескекшінің қимыл-қозғалысы басқалармен дәлме-дәл синхрондалған. Қайықтағы әр ескекші ескектің әрбір серпілісін мүлтіксіз орындауға тиіс. Егер команданың бір мүшесі жаңылысса, бүкіл команда қателеседі. Кез келген ескекшінің қатесі қайықтың тарту күшіне сай ырғағын бұзып, қайықтың тепе-теңдігі мен сәтті жүзіп шығуына қауіп төндіруі мүмкін.

1930 жылдардың бас кезінде ескек есу Корнелл, Гарвард, Принстон сияқты Шығыс жағалау университеттеріндегі элита айналысатын спорт еді. Алайда Батыс жағалаудағы Калифорния университеті, Беркли және Вашингтон университетінің командалары Шығыс жағалау командаларымен ғана емес, өзара қатаң бәсекелесетін. Вашингтон университетіндегі студенттік команда жаттықтырушысы Эл Ульбриксон 1932 жылғы Олимпиадада Калифорния командасының АҚШ атынан шығып, ұлттық мақтанышқа айналғанына қызғана қарап, 1936 жылғы Берлиндегі Олимпиадада АҚШ-тың атынан Вашингтон университетінің командасын шығаруға бекінді.

Ульбриксонның бағдарламасында 1934 жылғы бірінші курс студенттерінің ұлттық чемпионатына қатысқан көптеген талантты ескекшілер бар еді. Команда мүшелері бай-қуатты өмір сүретін Шығыс жағалаудың ескекшілеріне қарағанда, Вашингтон университеті бағдарламасындағы біраз балалар кедей, жұмысшы табына жататын отбасынан шыққан.

Олар ағаш кесуші, фермер, балықшының баласы, сондықтан ескекшілер командасында көзге түсу олардың оқу ақысын төлеуге жеңілдік береді. Жазғы үзіліс кезінде бұл балалар күзге салым колледждегі оқуын жалғастыру үшін қауіпті әрі физикалық тұрғыдан ауыр жұмыс істейді.

Сәттілікке жететін команда мүшелерінің мінсіз құрамын табу қиын. Мықты команда дегеніміз – сан алуан ескекшінің физикалық қарым-қабілеті мен жеке басының қасиеттері мұқият теңдестірілген құрамасы. Браун (2013) айтқандай, «Мықты команда жеке бас қасиеттері әртүрлі жандардың қосындысынан қалыптасады: біреу шабуылдың алдыңғы шебінде жүреді, тағы біреуі көкейдегісін ішіне сақтайды, келесісі төбелеске қойып кетуге әзір, енді бірі бітімгер, әлдекім бәрін мұқият ойластырады, біреуі ойланбастан алға ентелейді. Тіпті дұрыс құрамы табылған күннің өзінде, әр ескекші экипаж құрылымындағы орнын біліп, басқаларды да сол күйінде қабылдауға тиіс» (pp.179–180).

Ульбриксон, сөйтіп, «сиқырлы қоспаны» табу ниетімен әртүрлі командадағы жекелеген ескекшілердің бірге қалай жұмыс істейтінін сынау ниетімен сан қырлы комбинацияны байқап көрді. Бірақ бұл қабілетті дұрыс үйлестірумен бітетін іс емес, одан әлдеқайда күрделісі бір-бірін түсінетін, қабағынан ұғатын команда құрамын жасақтау еді. Ол ақыры діттегеніне жетіп, сұрапыл бәсекеден сұрыпталып, сайдың тасындай іріктелген жігіттерден команда құрады. Електен өткізу барысында олардың ортақ сипаттамасы сұлбаланып шықты: олар бәрі епсекті, тегеурінді, табанды, ең бастысы, жайсаң жігіттер еді. Олардың әрқайсысы қарапайым отбасынан шыққан немесе өздері өсіп-өнген, қиын-қыстау шаққа көндіккен. Команданың бірге көрген қиындығы – қайықтағының қамы үшін өз эгосын басып ұстау қажеттігі қарапайымдыққа үйретті, ал қарапайымдық олардың басын біріктіретін ортақ қақпа болды (Браун, 2013, p.241). Команда мүшелерінің бірі бұл туралы «мен қайыққа командаластарыммен бірге жайғасқанда, өзімді үйімде жүргендей сезіндім» дейді.

Вашингтон студенттер командасы Шығыс және Батыс жағалаудағы бәсекеде бұзып-жарып, АҚШ олимпиадашылары құрамынан өз орнын тапты. Берлин олимпиадасында команда әжептәуір қиындыққа тап болды. Ең басты ескекшілерінің бірі – Транс-Атлант мұхиты арқылы Германияға сапарында сырқаттанып қалып, жарыс кезінде денсаулығы оңалмай қойды. Алаңдарлық жайттар жиі кездесті. Бірақ америкалық жігіттер команда мүшелерінің ширығып жүргенін көрген сайын, олардың арасы одан сайын жақындап, өзара ашық, шынайы сөйлесті. Бір-бірін иығынан демеп, жарыс жоспарын пысықтады. «Олардың әрқайсысы өміріндегі шешуші сәт қолсозым жерде екенін сезді де, одан ешкім айырылғысы келмеді, әрі басқа ешкімнің қапы қалғанын қаламады» (Броун, 2013, p. 326).

Команда алғашқы жарыста Англияны ұтып, финалға өтті. Бірақ, қырысқ шалғанда, ақтық сында ең нашар жолаққа түсіп, екі адым кейін тұрды; бағдар ұстаушы жарыстың басталғанын білдіретін сигналды байқамай

қалғандықтан, орнынан кешігіп қозғалды; сырқаттанып қалған ескекшісінің есі кіресілі-шығасылы еді. Бірақ олар ғаламат ерік-жігермен алға суырылып шығып, Олимпиада алтынын жеңіп алды.

Браунның (2013) пайымдауынша, «Ешқандай спорт ескек есу сияқты өз меніңнен толықтай бас тартуды талап етіп, қайырымын бермейді. Мықты командаларда ерекше талантты немесе қуатты ер яки әйел кезігуі мүмкін... олардың елден ерек қабілеті көрінуі мүмкін... бірақ олардан бірде-бір жұлдыз шықпайды. Командалық ерік-жігер дегеніміз – ойнақшыған бұлшықет, ескек, қайық және судың толық үйлесім тапқан ағыны... қозғалыстағы команданың жалғыз, біртұтас, әдемі симфонияға айналуы... Ең бастысы – осы. Жалғыз адам орман емес, «менмен» кеуде емес (pp.177–178).

Сұрақтар:

1. Бұл кейс қай жағынан ізбасарлық туралы сөз қозғайды? Ізбасарлар кім? Көшбасшыға кімді жатқызамыз?
2. Бағдар ұстаушы – қайықтың артқы жағында тұмсығына қарама-қарсы отырып, оны басқаратын және ескекшілердің күші мен ырғағын үйлестіретін экипаж мүшесі. Бұл кейсте бағдар ұстаушының рөлі басқа экипаж мүшелеріне қарағанда маңызды ма? Жауапты дәйектеп түсіндіру.
3. Реверсивті көзқарас әдісі ізбасарлардың өзгеріс «агенті» болу мүмкіндігіне көңіл бөледі. Демек, берілген кейсте ізбасарлардың жеке қасиеттері олардың мінез-құлқына қалай ықпал етті? Сіздің ойыңызша, Ульбриксонның түсінігі мен мінез-құлқы ескекшілерге қалай әсер етті?
4. Ізбасарлар мен көшбасшының ізбасарлық нәтижеге ықпалын қалай сипаттар едіңіз?
5. Бұл кейсте қайықта табысқан жігіттер «бір жағадан бас, бір жеңнен қол шығарды». Сіздіңше, аса тиімді ізбасарлық ылғи осындай бірлікке әкеле ме? Өз пікіріңізді қорғаңыз.

12.3-КЕЙС

Пенсильвания штаты университетіндегі зорлық жанжалы

Джо Патерно Пенсильвания университетінің Nittany Lion футбол командасын жаттықтырған 46 жыл ішінде 409 рет жеңіске жетіп, Ұлттық студенттер спорты қауымдастығының (NCAA) футбол тарихында ең жеңімпаз

бапкер атанған. Патерно өзінің бапкерлік брендін «Үлкен эксперимент» деп атады. Сөйтіп, ол футболдағы шеберлік пен академиялық адалдық бір-біріне кедергі келтірмейтінін дәлелдеуді мақсат тұтты. Дайындық бағдарламасына «Жетістікке абыроймен жет» девизін алған Патерно ойыншыларының физикалық қабілетімен қатар, моральдық бет-бейнесі дұрыс болуына мүдделі. Бұл – бағдарлама түлектерінің таңғаларлық жоғары көрсеткіштерімен нақтыланған факт. (Махлер, 2011) Қырық жылға жуық уақыт бойы футбол бағдарламасы, университет пен Патерноның даңқы мен дақпырты алысқа жайылғаны сондай – ол Пенсильвания университетінің студенттері, оқытушылары мен қызметкерлері, спортшылары мен дүниежүзіндегі жанкүйерлерінің мақтаныш сезімін арттырып, оқу орнын АҚШ-тағы ең мәртебелі мемлекеттік университеттердің бірі ретінде абырой-беделге бөлеген.

Дегенмен 2011 жылғы Пенсильвания университеті футбол бапкерінің бұрынғы көмекшісі қатысқан бала зорлығына байланысты жанжал «Үлкен эксперименттің» тұғырынан таюына әкеліп соқты. Тек бапкер Патерно, университеттің спорт директоры Тим Керли, атақты Пенсильвания университеті футбол бағдарламасының ғана емес, сондай-ақ университет президенті Грэм Б. Спаниердің де атына кір келді.

Жанжалдың түп-тамыры әріде жатыр. 1977 жылы Пенсильвания командасы қорғаушыларының бапкері Джерри Сандаски «мазасыз балаларға көмек беруге арналған интернат» деп аталатын Second Mile үкіметтік емес ұйымының негізін қалаған еді. Сандаскидің лауазымы мен оның Пенсильвания университетімен байланысы арқасында қайырымдылық қорына жұрт сенді. Бірақ Second Mile Сандаскидің ер балаларды сексуалдық зорлыққа бопсалауын жасырып-жабатын әрі жағдай туғызатын астыртын ұйымы еді. Second Mile арқылы біраз жасөспірім Сандаскидің арбауына түсіп, ақыры оның құрбанына айналды деседі.

Отыз жылдан кейінгі оқиғаға оралсақ, 2008 жылы орта мектеп оқушысының анасы оның ұлын Сандаски зорлаған деп ресми органдарға шағымданды. Сандаски Пенсильвания университетінен 1999 жылы зейнетке шыққан еді, дегенмен Second Mile қайырымдылық қоры арқылы ерікті ретінде бапкерлік жұмысын жалғастырды. Дабыл қағу нәтижесінде штаттың бас прокуроры Сандаскиді тергеуді қолға алып, оның сексуалдық зорлыққа қатысты алғаш айыпталып отырмағанына біраз дәлел тапты. Оның зорлық-зомбылығы туралы айыптаулар 1990 жылдардың соңынан бері айтылып жүр екен.

1998 жылы 11 жасар ұлдың анасы кампустағы спортшылардың шешінетін бөлмесінде душ қабылдап тұрған кезде, Сандаски баласының денесіне қол жүгірткенін білгеннен соң, Пенсильвания университетінің полициясына хабарлаған. Сол кезде Патерно да, Керли де, Спаниер де, тіпті университеттің қаржы және бизнес жөніндегі вице-президенті Гари С. Шульц те хабардар болып, тергеу жүргізілген. Сол кезде полиция

Сандаскидің осындай өрескел қылығына шағымданған басқа баламен сөйлескенімен, олар істі жылы жауып қоюды ұйғарыпты. Сандаски университет полицейімен және Әлеуметтік қамсыздандыру бойынша мемлекеттік департамент өкілімен жүзбе-жүз әңгімелесу барысында, бұдан былай балалармен бірге душ қабылдамайтынын айтқан.

Арада екі жыл өткеннен кейін, 2000 жылдың күзінде университеттің футбол ғимаратының тазалаушысы өзінің әріптесі мен бастығына Сандаскидің бапкер көмекшісінің душында жасөспіріммен жыныстық қатынасқа түскенін кездейсоқ көріп қалғанын айтқан. Жұмысынан айырылып қалудан қорыққан тазалаушы да, оның әріптесі де шағым түсірмеген. Бастығы да арызданбаған.

«Олар Сандаскидің кім екенін білген», – дейді сегіз айға созылған тергеуді 2012 жылы аяқтаған арнайы тергеуші Луис Джей Фри. «Олар бұдан университеттің жаманаты шығатынын айтты. Бұл тура АҚШ Президентіне қарсы шыққандай еді. Егер төменгі жақта мынадай мәдениет болса, жоғарыдағыларға Құдайдың бергені емес пе» (Уолвертон, 2012).

2001 жылы Lasch футбол ғимаратының душында Сандаскидің бір баланы зорламақшы болғанын Пенсильвания университетінің аспиранты Майк Маккуири де көрген. Келесі күні таңертең Маккуири бапкер Патерноның үйіне барып, кешегі кездейсоқ куә болған жайтты айтып береді. Патерно, өз кезегінде, бұл оқиғаны спорт директоры Керлиге хабарлайды. Алайда 10 күннен кейін ғана Маккуири көргенін сипаттап беру үшін Керли және Шульцпен кездескен.

Бастапқыда Керли, Шульц пен Спаниер оқиғаны Әлеуметтік қамсыздандыру жөніндегі мемлекеттік департаментке хабарлаймыз деп шешеді. Бірақ екі күннен соң Керли Шульц пен Спаниерге «Джо Патерномен арадағы әңгімеден соң», ойынан айнып қалғанын жеткізеді. Оның орнына олар Сандаскиге «кәсіби көмегін» беріп, оған бұдан былай спортшылардың шешінетін бөлмесіне қонақ ілестіріп әкелмеуді айтамыз деп ұйғарады (Wolverton, 2012). Полицияға немесе балалардың құқығын қорғау агенттігіне ешкім шағымданбайды. Спаниердің Керлиге спорт директорының оқиғаны ресми органдарға хабарламай, «мәселені шешудің адами әрі тиімді жолын табуға» шақырған ойын құптағаны кейін табылған электрондық хат алмасудан мәлім болды (Wolverton, 2012).

Ал Маккуири Пенсильваниядағы жұмысын жалғастырып, тіпті футбол бапкерінің көмекшісі лауазымына көтерілді. Ал Сандаски болса тергеу құжаттарында жазылғандай, кейінгі жеті жыл бойы жасөспірімдермен оңаша кездесіп, оларға сексуалдық зорлық көрсеткен.

Сандаски ақыры тұтқындалып, 2011 жылы қырыққа жуық сексуалдық зорлық жасағаны үшін айыпталғанда, 2008 жылы ананың қоңырауынан басталған үш жылдық тергеу ісі соңына тақаған еді. Бұл тергеу Сандаскидің 15 жыл ішінде 8 баланы зорлағанын ғана әшкерелеген жоқ,

сонымен қатар Спаниер, Шульц сияқты университет басшылары бапкердің өрескел қылығын білсе де, шара қолданбағанын анықтады. Бас прокурордың тергеуі барысында берген куәліктерінде олар 1998 жылғы және 2001 жылғы оқиғаларды білетінін жоққа шығарды: алайда тергеу барысы электрондық хат алмасулар мен басқа да құжаттардан табылған айғақтар арқылы университет басшылығы бұл оқиғалар туралы білгенін және қай кезде білгенін мойындап, шындықты айтпағанын дәлелдеді. Нәтижесінде Керли мен Шульцке жалған куәлік етіп, өздеріне мәлім болған күдік жайында ресми органдарға хабарламағаны үшін айып тағылды.

Спаниер Сандаскидің тәртібін «қатерлі» десе де, ол екеуінің ақталып шығатынын болжап, Керли мен Шульцті қолдауға уәде берді (Keller, 2012). Алайда екі күннен кейін Қамқоршылар кеңесі Патерно мен Спаниерді университеттің қызметтен қуып, дау-дамайды тәуелсіз тергеу үшін арнайы тергеуші Фриді жалдады.

Сегіз аптадан соң Фри университет басшылығы Сандаскидің әрекеті туралы қалай және қашан білгенін егжей-тегжейлі сипаттайтын 267 беттік есеп жариялады. Ол басшылықтың Сандаскидің балаларды жыныстық қатынасқа қайта-қайта мәжбүрлегені туралы күдігін хабарламағанын мәлімдеді. Есепте Спаниер мен Патерно «балалардың бас амандығы мен қауіпсіздігіне немқұрайды қарағаны» және күдікке іліккен зорлық туралы маңызды фактілерді тиісті мекемелерден жасырып қалғанын жазған (Wolverton, 2012).

Фри жүргізген тергеу амалдары барысында Спаниер, Патерно, Шульц пен Керли – барлығы да Сандаскиге қарсы айыптаулардың сексуалдық сипаты барын білгенін, бірақ оны жылы жауып қойғанын аңғартатын электрондық хат алмасулар мен құжаттар табылды. Есепте әсіресе Патерноның «осы қылмысты жасыруға белсене атсалысқанын» жазады (Keller, 2012) Ал спорт директоры Керлиді есепте «соңын ойламай, біреудің нұсқауына көнген», әрі «кінәсін мойындаған» адам ретінде сипаттайды. Бір жоғары лауазымды шенеунік Керлиді «Патерноның қолбаласы» деп атады. Ақыры, тергеу президент Спаниер туралы «Сандаскиге қарсы 1998 және 2001 жылдары бала зорлауға қатысты айыптаулар және одан кейінгі оны Алқабилер сотының тергеуі кезінде Қамқоршылар кеңесіне уақытылы және толыққанды кеңес бермегені» үшін «президент ретінде міндетін дұрыс атқара алмады» деген тұжырым жасады (Keller, 2012).

Бірақ жұмыстан қуылған университет әкімшілігі ғана емес. Баяндамада университеттің Қамқоршылар кеңесі «бақылауды босаңсытып алғаны» жайында «Сандаски де, университеттің басқа лауазым иелері де есеп беру ортасын қалыптастыра алмады» деп мәлімдеген. Ең соңында, Фридің есебінде «университет басшыларына балалардың амандығы мен қауіпсіздігінен гөрі, оқу орнының абырой-беделі мен әсіре дәріптелген футбол бағдарламасы қымбатырақ болған» деп тұжырымдалды.

Джо Патерно 2012 жылы қаңтарда қайтыс болды. Алты айдан кейін ол соншама қорғаштаған бапкердің көмекшісі Сандаски балаларды 45 рет сексуалдық зорлыққа мәжбүрлеген деп айыпталып, 30 жылдан 60 жылға дейін бас бостандығынан айырылды. Ал Пенсильвания университетінің бұрынғы жоғары лауазымды тұлғалары Керли, Шульц пен Спаниер Сандаскиге қарсы айыптау туралы ресми органдарға хабарлап, дабыл қақпай, оған жылдар бойы жас балаларды жәбірлеуге жол бергені үшін түрмеге қамалды.

Сандаски сотталғаннан кейінгі бір ай және Фридің есебі жарық көргеннен кейінгі 10 күннен соң, Патерноның «Жетістікке абыройлы жет» ұранының құрдымға кетуі мен Пенсильвания университеті футбол бағдарламасына қоғам сенімі өшкенінің символикалық дәлелі ретінде Beaver стадионы сыртындағы тұғырдан бәрі жақсы көретін ұзындығы 7 фут, салмағы 900 фунт қола статуяны алып тастады.

Сұрақтар:

1. Пенсильвания университетіндегі ізбасарлықты қалай сипаттар едіңіз? Кімді ізбасар ретінде атай аласыз? Көшбасшы кім?
2. Шульц пен Керлидің ізбасарлық стилін Келли типологиясын қолдана отырып, қалай сипаттар едіңіз? Маккуириді ше?
3. Бұл кейстегі ізбасарлар деструктив басшының билігі мен оның мақсатына қалай үлес қосты? Олардың әрекеттері ұйымға қаншалықты ауыр тиді?
4. Липман-Блюменнің зиянды көшбасшылыққа септесетін психологиялық факторларына сүйеніп, Сандаскидің қылығын ресми органдарға хабарлауға мүмкіндігі бола тұра, неліктен хабарламауды ұйғарғанын түсіндіріңіз.
5. Нәтижесін пайымдасақ, Патерно қай жерден жаңылысты? Ізбасарлар Пенсильвания университетіндегі моральдық ахуалды қалай өзгерте алар еді?
6. Патерно бағдарламасының сәтсіздікке ұшырауына жауапкершілік жүгін кім арқалайды – көшбасшы ма, әлде ізбасарлар ма? Өз пікіріңізді қорғаңыз.

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Келли ізбасарларды (1992) екі осьтің (тәуелсіз ойлау және белсенді қатысу) негізінде бес стильге (үлгілі, жатбауыр, конформист, пассив және прагматик) бөлетінін осы тараудың басында талқылап едік. Ізбасарлықтың осындай түрлі параметрлері Келлидің ізбасарлық стилін бақылаудан гөрі, эмпирикалық тәсілмен анықтайтын Ізбасарлық сауалнамасының негізіне айналды.

Ізбасарлық сауалнамасы

Нұсқаулар: Көшбасшы мен ізбасар арасындағы өзіңіз ізбасарлық рөлін атқаратын нақты ситуация туралы ойланыңыз. Әр тұжырым саған және сіздің осы ситуациядағы мінез-құлқыңызды қаншалықты дәл сипаттайтынын көрсету үшін төмендегі шкаланы пайдаланыңыз:

Жауабы:

0	1	2	3	4	5	6
Сирек			Кейде			Үнемі

1. Жұмысыңыз сізге маңызды арманыңыз бен кейбір қоғамдық мақсаттарыңызды орындауға көмектесе ме? 0 1 2 3 4 5 6
2. Сіздің жұмыстағы жеке мақсатыңыз ұйымның басым мақсатымен үйлесімді ме? 0 1 2 3 4 5 6
3. Жұмысыңыз бен ұжымыңызға еңбегіңіз бен ең жақсы идеяларыңызды аянбайтындай тым қатты беріліп, құлшынасыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
4. Сіздің ынта-ықыласыңыз әріптестеріңізді де жігерлендіре ме? 0 1 2 3 4 5 6
5. Сіз басшы не айтады деп жай ғана күтудің орнына, ұйымның қандай қызметі оның басым мақсатына жетуге төтенше маңызды екенін өз бетіңізше анықтайсыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
6. Сіз басшы мен ұйымға әлдеқайда құнды қызметкерге айналу үшін сол маңызды қызметтердегі басқа адамдардан айрықшалайтын білігіңізді белсенді түрде дамытасыз ба? 0 1 2 3 4 5 6

7. Жаңа жұмысты не тапсырманы бастаған кезде, басшы үшін маңызды міндеттерде жетістікке жылдам жетуге ұмтыласыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
8. Басшы сізге межелі уақытта жоғары сапалы жұмыс атқаратыныңызды, қажет болса «олқылықты түзеп жіберетін» алғырлығыңызды біліп, ешқандай қадағалаусыз қиын тапсырма бере ала ма? 0 1 2 3 4 5 6
9. Сіздің жұмысыңызға қатысы жоқ тапсырманы алуға ынта білдіріп, оны тиянақты орындайсыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
10. Топтық жобаның басшысы болмасаңыз да, оған жоғары деңгейде үлес қосып, өзіңізге тиесілі жұмыстан артық орындайсыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
11. Басшының немесе ұйымның мақсатына елеулі үлес қосатын жаңа идеяларды ойластырып, қорғайсыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
12. Сіз қиын проблеманы (техникалық немесе ұйымдық) басшыға қарап отырмай, өзіңіз шешуге тырысасыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
13. Сіз сол үшін ешқандай мақтау естімесіңіз де, әріптесіңізге жақсы қырынан көріну үшін көмектесесіз бе? 0 1 2 3 4 5 6
14. Тіпті кейде әшейін дауласудан тайынбай, басшыға немесе топқа идея мен жоспардағы айқын мүмкіндік пен көрінбейтін қауіптерді көрсетуге тырысасыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
15. Басшының қажеттілігін, мақсаты мен кедергілерін түсінесіз бе және оның үдесінен шығуға көмектесу үшін аянбай еңбек етесіз бе? 0 1 2 3 4 5 6
16. Бағалаудан қашқақтамай, өзіңіздің мықты және осал тұстарыңызды шын мойындайсыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
17. Сіз жай ғана айтқанды істей бермей, басшы шешімінің қаншалықты ақылға қонымды екенін іштей ойлануды әдетке айналдырасыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
18. Басшы сіздің кәсіби немесе жеке қалауыңызға кереғар істі орындауды сұраса, сіз «жоқ» дей аласыз ба? 0 1 2 3 4 5 6
19. Сіз басшының не топтың емес, өзіңіздің этикалық нормаларыңызға сай әрекет етесіз бе? 0 1 2 3 4 5 6
20. Тобыңызбен қайшылыққа не басшылық тарапынан қуғындауға ұшыратуы мүмкін болса да, маңызды мәселелер бойынша көзқарасыңызды қорғайсыз ба? 0 1 2 3 4 5 6

Бағалау

Ізбасарлық сауалнамасы сіздің ізбасар ретіндегі стиліңізді екі параметр бойынша өлшейді: тәуелсіз ойлау және белсенді қатысу. Сіздің жауабыңыз ізбасар рөлінде қаншалықты деңгейде тәуелсіз ойлай алатыныңызды және белсенді қатысатыныңызды көрсетеді. Мына әрекеттерді орындап, сауалнамадағы көрсеткішіңізді бағалаңыз. Жинаған ұпайыңыз мына бес стильдің біреуіне тән екенін көрсетеді: үлгілі, жатбауыр, конформист, прагматик әлде пассив.

1. Тәуелсіз ойлау ұпайы: 1,5,11,12,14, 16, 17, 18, 19 және 20-сұрақтың жиынтығы.
 2. Белсенді қатысу ұпайы: 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 13 және 15-сұрақтардың жиынтығы.
- Үлгілі ізбасарлық стилі: тәуелсіз ойлаудан да, белсенді қатысудан да жоғары ұпай (40-тан жоғары) жинасаңыз, сіздің ізбасарлық стиліңіз үлгілілер санатына жатады.
 - Жатбауыр ізбасарлық стилі: тәуелсіз ойлаудан жоғары (40-тан жоғары), ал белсенді қатысудан төмен ұпай (20-дан төмен) жинасаңыз, сіздің ізбасарлық стиліңіз жатбауыр санатына жатады.
 - Конформист ізбасарлық стилі: тәуелсіз ойлаудан төмен (20-дан төмен), ал белсенді қатысудан жоғары ұпай (40-тан жоғары) жинасаңыз, сіздің ізбасарлық стиліңіз конформистер санатына жатады.
 - Прагматик ізбасарлық стилі: тәуелсіз ойлаудан да, белсенді қатысудан да ұпайыңыз орташа диапазонда (20-дан 40-қа дейін) болса, сіздің ізбасарлық стиліңізге прагматизм тән болғаны.
 - Пассив ізбасарлық стилі: тәуелсіз ойлаудан да, белсенді қатысудан да төмен ұпай (20-дан төмен) жинасаңыз, сіздің ізбасарлық стиліңіз пассив болғаны.

Ізбасарлық стилі	Тәуелсіз ойлау ұпайы	Белсенді қатысу ұпайы
ҮЛГІЛІ	Жоғары	Жоғары
ЖАТБАУЫР	Жоғары	Төмен
КОНФОРМИСТ	Төмен	Жоғары
ПРАГМАТИК	Орташа	Орташа
ПАССИВ	Төмен	Төмен

Бағалау интерпретациясы

Әртүрлі стиль нені білдіреді? Сіздің стиліңізді қалай интерпретациялағанымыз жөн? Избасарлық стильдері сіздің тұлға ретінде кім екеніңізді емес, избасарлық рөлін қалай атқаратыныңызды сипаттайды. Кез келген сәтте немесе түрлі жағдайларда сіз белгілі бір избасарлық үлгіні пайдалануыңыз мүмкін.

Үлгілі избасар

Үлгілі избасарлар тәуелсіз ойлаудан да, белсенді қатысудан да жоғары ұпай жинайды. Олар топтан немесе басшыдан бөлектеніп, тәуелсіз, сыни ойлай алатынын көрсетеді. Олар бюрократияға немесе немқұрайды мүшелерге қарамай, қарым-қабілеттерін ұйымның игілігіне жұмсап, белсенді қатысады. Адамдардың 35%-дан астамы үлгілі избасарлардың санатына жатады.

Жатбауыр избасар

Жатбауыр избасарлар тәуелсіз ойлаудан жоғары, ал белсенді қатысудан төмен ұпай жинайды. Олар тәуелсіз әрі сыни ойлайды, бірақ избасар рөлін белсенді атқармайды. Кейде олар топтан қалыс қалып, өздерін әділетсіз қарым-қатынастың құрбаны ретінде көруі мүмкін. Шамамен адамдардың 15–25%-ы жатбауыр избасарлар санатына жатады.

Конформист избасарлар

Конформист избасарлар шынымен «жоқ» деп айтқысы келсе де, көбіне «иә» дейді. Тәуелсіз ойлау қабілеті төмен, бірақ белсенді қатысу деңгейі жоғары. Мұндай жандар бұйрықты құлшына орындап, өзгелерге жағынуға тырысады. Олар басшының биліктегі лауазымы оларға қол астындағыларды бағындыратын құқық береді деп ойлайды. Олар қоғамдық тәртіпті еш сұрақсыз қабылдап, одан өзіне оңтайлы орын табады. Адамдардың шамамен 20–30%-ы конформист избасарлар санатына жатады.

Прагматик избасар

Жоғары және төмен деңгей аралығындағы тәуелсіз ойлау және белсенді қатысуымен ерекшеленетін прагматик избасарлар – орта жолда өздерін өте жайлы сезінеді, әрі «сақтансаң, сақтайды» деген ұстанымға бейіл. Олар басшының шешіміне күмән келтіреді, алайда аса жиі емес, тым ашық кетпейді. Олар талап етілген міндетті орындайды, бірақ сұрағаннан не күткеннен артық істейтін кезі сирек. Адамдардың шамамен 25–35%-ы прагматик избасарлар санатына жатады.

Пассив избасарлар

Тәуелсіз ойлау және белсенді қатысуы төмен пассив избасарлар өздері үшін ойлайтын басшыларға жалтақтайтындықтан, олардың мінез-құлығы үлгілі избасарларға қайшылықты. Олар өздеріне берілген тапсырманы құлшыныспен орындамайды, бастамашылдық жауапкершілік сезімі жетіспейді. Адамдардың шамамен 5–10%-ы пассив избасарлар санатына жатады.

ДЕРЕККӨЗ: Based on excerpts from *The Power or Followership* by Robert E. Kelly, copyright © 1992 by Consultants to Executives and Organizations, Ltd. Used by permission of Doubleday, an imprint of the Knopf Doubleday Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC. All rights reserved.

ҚОРЫТЫНДЫ

Көшбасшылық ізбасарлықты талап етеді. Сондықтан ізбасар болу, бағыну әрекетін нені қамтитынын түсініп алмай, көшбасшы мен көшбасшылықты толық меңгеру қиын. Осыған орай бұл тараудың негізгі арқауы – ізбасарлық пен ізбасардың көшбасшылық процестегі атқаратын басты рөлі.

Таяу жылдардан бері ізбасарлыққа көшбасшылық туралы еңбектердің заңды әрі маңызды саласы ретінде қызығушылық артты. Ізбасарлық дегеніміз – ортақ мақсатқа жету үшін жеке адам немесе адамдардың басқалардың ықпалын қабылдауы. Бұл көшбасшы мен ізбасар арасындағы билік айырмашылығынан көрінеді. Әлеуметтік конструктивист көзқарасы тұрғысынан қарағанда, ізбасарлық басшы мен ізбасар арасындағы коммуникациядан пайда болады және ықпал етуші адамдар мен сол ықпалға жауап беруші басқалардың арасындағы қарым-қатынас процесін білдіреді.

Ізбасарлық туралы ертеректегі зерттеулер нәтижесінде ізбасарлардың рөлін жіктейтін типологиялар легін қалыптастырды. Ізбасар рөлінің негізгі типтері былай анықталады: белсенді – ынталы, тәуелсіз – өжет, көнбіс – бағынышты, тілектес – ерме.

Бұл типологиялардың дамуы ізбасарлық туралы теорияны әзірлеудің бастамасын қамтасыз етеді. Ғылыми әдебиетті жүйелі талдау, негізінде, Уль-Биен мен әріптестері (2014) бір-бірімен тығыз қарым-қатынаста әрекет ететін көшбасшы мен ізбасарлардың сипаты, мінез-құлқы мен нәтижелерін қамтитын ізбасарлық туралы жалпы теорияның негізін қалады. Сонымен қатар зерттеушілер ізбасарлықты теориялық негіздеудің екі жолын ұсынды: 1) реверсивті көзқарас: бұл әдіс ізбасарларды осыған дейінгі көшбасшылық зерттеулерде қарама-қарсы бағытта қарастырады және 2) көшбасшылықтың бірлесе қалыптасқан процесі: бұл теория ізбасарлықты адамдардың бағынышты мінез-құлқы мен жетекші мінез-құлқы ықпалдасып, көшбасшылық пен оның нәтижесіндегі салдарын қалыптастыратын өзара түсіністік пен ымыралы шешім іздеуге негізделген процесс ретінде тұжырымдайды.

Карстон және әріптестерінің (2014) еңбегінде ізбасарлықтың бірнеше жағымды қырларын жетілдірді. Демек, нағыз ізбасарлар тындырымды, ұйым миссиясына жету мүддесіне жұмыс істейді, басшыға қарсы шығады, оны қолдайды және одан үйренеді.

Жағымды ықпал етумен бірге, ізбасарлықтың көлегейлі жағы да бар. Ізбасарлар тиімсіз, тіпті зиянды рөлде болуы мүмкін. Лимпан-Блюмен (2005) ізбасарлардың зиянды, дисфункциялы көшбасшылыққа үлес қосатын психологиялық факторлар легін анықтады. Бұл факторлардың қатарына адамдардың беделді тұлғалардың мақұлдауына зәрулігі; қауіпсіздік пен сенім-

ділікке зәрулігі, ерекше екенін сезінуге қажеттілігі; адамзат қоғамының мүшесі болу қажеттілігі, остракизм, қоғамнан шет қалудан және «әлеуметтік өлімге» душар болу қорқынышы; нашар басшыға қарсы келуге дәрменсіздігі кіреді. Бұл факторлар адамдардың өз қамы мен қауіпсіздігін ойлауы, елден ерекшеленуге немесе қоғамнан тыс қалмауға қажеттілігі нәтижесінде пайда болады.

Жарық көрген ізбасарлық туралы еңбектердің бірқатар артықшылықтары мен белгілі бір шектеулері бар. Жағымды жағынан алып қарасақ, жуырда жарық көрген еңбектердің көбі ізбасарлықты көшбасшылық теңгерімнің ажырамас бөлігі ретінде мойындап, оған көшбасшылықпен бірдей негіз беру арқылы біршама көтермелейді. Екіншіден, сол еңбектерде бізді көшбасшылықты тұғырынан тайдырып, оны ізбасарлықпен алмастыруға жетелейді. Үшіншіден, онда тиімді ізбасар болуы үшін нені істегені, нені істемегені жөн екенін нұсқайтын негізгі ұйғарымдарды ұсынады.

Жағымсыз жағынан алып қарасақ, ізбасарлық процесі жөнінде әдістемелік зерттеулер өте аз. Ал мұндай жағдай топтағы, ұйым мен қауымдас-тықтағы ізбасарлық рөлін теориялық негіздеуді қиындатады. Бұған қоса, ізбасарлық жайындағы дискриптив зерттеу, негізінен, сырттай бақылау мен жекелеген мысалдардан құралған. Ақырында, көшбасшылықты жаппай дәріптеу мен оған әсіре екпін қою белең алып кеткені сондай – ізбасарлық туралы зерттеу шектеулі қалпында қалып, ешқашан дамымауы мүмкін.

Қорыта айтқанда, қоғамдағы тиімді, принципшіл ізбасарларға сұраныс артып келеді. Сонымен қатар ізбасарлық туралы ғылыми негізделген теорияларға ерекше қажеттілік бар. Ізбасарлықтың қыр-сырына мейлінше көп зерттеу жүргізілмейінше, көшбасшылық туралы таным-түсінігіміз жарты-кеш күйінде қалады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Brown, D. J. (2013). *The boys in the boat: Nine Americans and their epic quest for gold at the 1936 Berlin Olympics*. New York, NY: Penguin.
- Cain, S. (2012). *Quiet: The power of introverts in a world that can't stop talking*. New York, NY: Crown.
- Cain, S. (2017, March 24). Not leadership material? Good. The world needs followers. The glorification of leadership skills, especially in college admissions, has emptied leadership of its meaning. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2017/03/24/opinion/sunday/not-leadership-material-good-the-world-needs-followers.html> мәліметтері бойынша
- Carsten, M. K., Harms, P., & Uhl-Bien M. (2014). Exploring historical perspectives of followership: The need for an expanded view of followers and the follower role. In L. M Lapierre & R. K. Carsten (Eds.), *Followership: What is it and why do people follow?* (pp. 3–26). Bingley, UK: Emerald Group.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21, 543–562.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Chaleff, I. (2008). Creating new ways of following. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 67–87). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chaleff, I. (2009). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership: A review of the literature. *Leadership*, 7(4), 481–497.
- DeRue, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043–1062.
- Follett, M. P. (1949). *The essentials of leadership*. London, UK: Management Publications Trust.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2014). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Keller, J. (2012, July 12). How the Penn State report implicates top officials. *The Chronicle of Higher Education*. <http://www.chronicle.com/article/How-the-Penn-State-Report/132837> мәліметтері бойынша.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 141–148.
- Kelley, R. E. (1988). *The power of followership*. New York, NY: Doubleday Business
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 5–16). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lapierre, L. M., & Carsten, R. K. (2014). *Followership: What is it and why do people follow?* Bingley, UK: Emerald Group.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lord, R., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin-Everyman.
- Mahler, J. (2011, November 8). Grand experiment meets an inglorious end. *The New York Times*, B-12.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 159–203). Greenwich, CT: JAI Press.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341.
- Riggio, R. E., Chaleff, I., & Lipman-Blumen, J. (Eds.). (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schutz, W. C. (1958). *FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. ix–xxxix). Charlotte, NC: Information Age.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.

- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154.
- Wolverton, B. (2012, July 12). Penn State's culture of reverence led to «total disregard» for children's safety. *The Chronicle of Higher Education*. <http://www.chronicle.com/libproxy.library.wmich.edu/article/Penn-States-Culture-of/132853>
- Zaleznik, A. (1965, May/June) мәліметтері бойынша The dynamics of subordination. *Harvard Business Review*.

Көшбасшылық этикасы

СИПАТТАМАСЫ

Бұл тарау осы кітаптағы басқа тараулардан өзгеше. Бұрынғы тараулардың көбі бірыңғай көшбасшылық теориясына немесе ұстанымына (мысалы, тұлғалық қасиет ұстанымы, бағыт-мақсат теориясы, трансформациялық көшбасшылық) назар аударса, бұл тарау тақырыпты әр қырынан қамтып, әрқилы этикалық көзқараспен таныстырады. Ол «этикалық көшбасшылық теориясы» ретінде емес, керісінше, кейбір көшбасшылық ситуацияларда туындайтын этика мәселелеріне нұсқаулық ретінде ойластырылған.

Басшылардың этикасы адамзат баласын сонау үнгірді мекендеген есте жоқ ескі замандардан алаңдатқан шығар. Тарих кітаптары жақсы патша һәм нашар патша, ұлы империялар мен зұлым империялар, мықты президенттер мен әлсіз президенттер туралы сипаттауларға толы. Бірақ ұлы көшбасшылар мен олардың моральдық бет-бейнесі туралы өмірбаяндардың көптігіне қарамастан, көшбасшылық этикасының теориялық негіздері туралы жарық көрген зерттеулер өте аз. 1970 жылдардан бері жалпы бизнес-этика біршама зерттелді, бірақ бұл зерттеулердің көшбасшылық этикаға тек жанама қатысы бар еді. Тіпті, негізінен, практиктер жазған менеджмент туралы еңбектердің арасында да көшбасшылық этикасын қозғайтын кітаптар бірен-саран. Демек, теориялық жағынан алғанда, бұл сала толық қалыптасқан жоқ.

Көшбасшылық этикасына арнайы мән берген ең алғашқы жазбаша еңбектердің бірі күні кеше ғана, 1996 жылы пайда болды. Бұл көшбасшылықты қаузаушы ғалымдардың ат төбеліндей шағын тобы зерттеу барысында жазған мақалалардан В.К. Келлог қоры құрастырған жинақ еді. Ғалымдар көшбасшылық теориясы мен практикасын барынша қамқор әрі әділетті қоғам құру үшін қалай қолдануға болатынын зерттеген. Келлог тобының идеялары *Ethics, the Heart of Leadership* деп аталатын тұтас том күйінде жарық көрді (Ciulla, 1998).

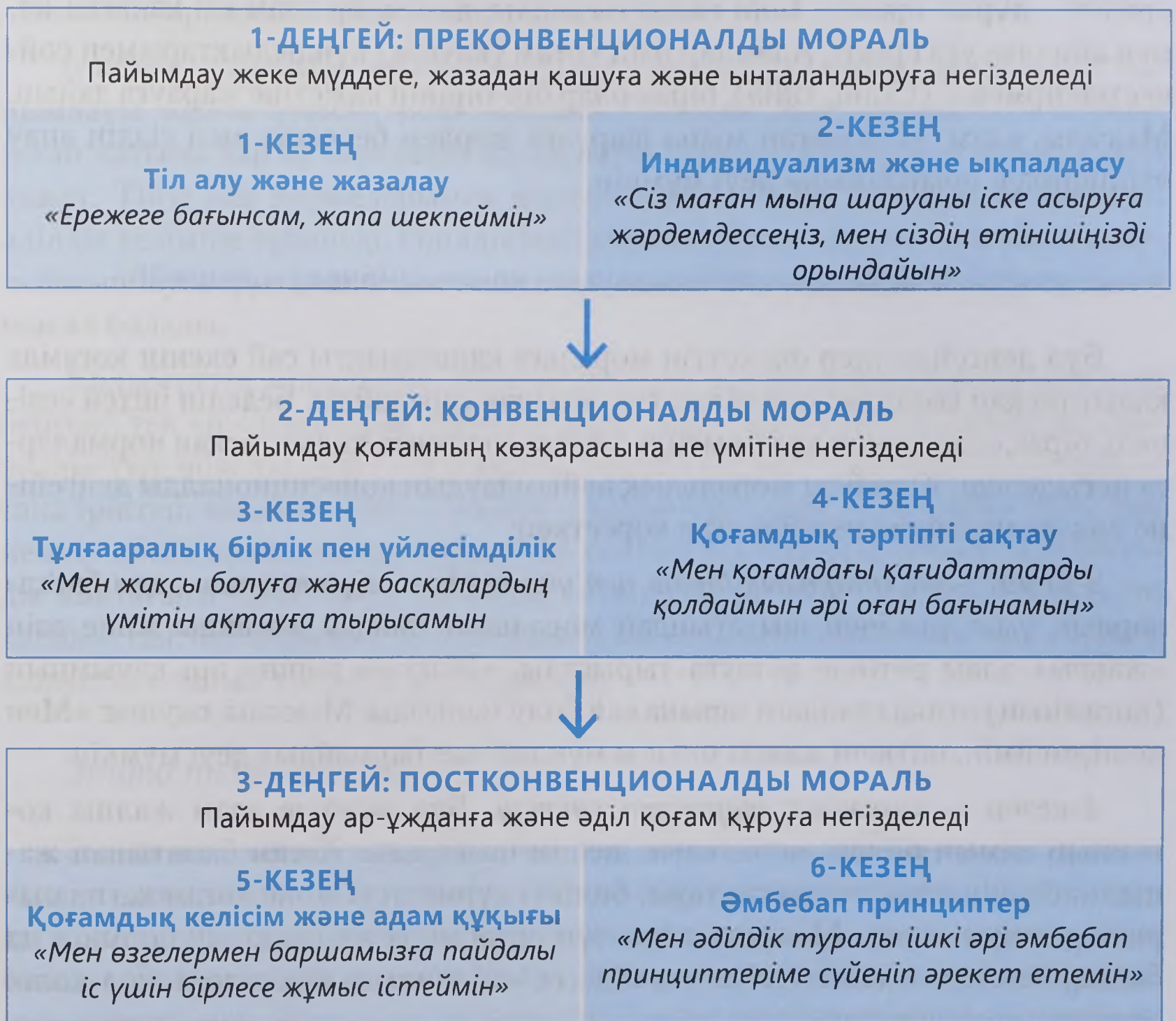
Этикалық көшбасшылықтың сипатына қызығушылық әсіресе корпоративтік Америка мен саясаттағы таяуда болған дау-дамай, жанжалдарға байланысты барған сайын арта түсуде. Академиялық ортада этикалық көшбасшылық табиғатын зерттеуге деген қызығушылық та зор (Қараңыз: Aronson, 2001; Brown & Treviño, 2006; Ciulla, 2001, 2003, 2014; Johnson, 2011, 2018; Kanungo, 2001; Lawton & Páez, 2015; Price, 2008; Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

Этика анықтамасы

Батыстық дәстүр тұрғысынан алғанда, этика туралы теорияның дамуы Платон (б.з.д. 427–347) және Аристотель (б.з.д. 384–322) заманынан басталады. *Этика* сөзінің түп-төркіні гректің «әдет-ғұрып», «жүріс-тұрыс», «мінез» деген мағына беретін *ethos* сөзінен шығады. Этика адам немесе қоғам қалаулы деп санайтын не орынды деп тапқан мораль және құндылықтармен байланысты. Сонымен қатар этика адамдардың ар-ұяты мен олардың ниетіне қатысты болады. Этика теориясы нақты ситуацияда ненің дұрыс, ненің қате, ненің жақсы, ненің жаман екенін ажыратуға бағыт-бағдар сілтейтін ережелер мен қағидалардың жүйесін қамтамасыз етеді. Ол сондай-ақ ар-ұятты, парасатты адам қандай болуы керектігін түсінудің негізін салады.

Көшбасшылыққа қатысты айтар болсақ, этика «Көшбасшы дегеніміз кім және ол не істейді?» деген сауалға жауап іздейді. Бұл көшбасшы мінез-құлқының сипаты және оның парасатымен байланысты. Кез келген шешім қабылдайтын ситуацияда этика мәселесі жасырын не ашық түрде қатар жүреді. Мұндай жағдайдағы көшбасшының таңдауы мен әрекеті оның этика принциптеріне негізделеді.

Көшбасшылардың таңдауына оның моральдық дамуы да әсер етеді. Мысалы, журналистикадағы 24 үлгілі көшбасшы туралы зерттеуінде Плезанс (2014) «өзгелерге қамқор болу мен құрметтеу, кәсіби міндет, зиян тигізбеу және проактив қоғамдық қарым-қатынас секілді моральдық дамудың әлдеқайда жоғары сатыларын сипаттайтын ұғымдарға елеулі көңіл бөлінетінін» аңғарды. Адамдар моральдық мәселелер туралы қалай ойлайтынын түсіндіретін анағұрлым кең таралған теория – *Кольбергтің моральдық даму кезеңдері туралы теориясы*. Кольберг бір топ жасөспірімге дилеммалар сериясын (оның ішіндегі ең танымалы – «Хайнц дилеммасы») таныстырып, кейін олардан сұхбат барысында дилеммаға байланысты таңдауын негіздеуді сұрады. Содан соң осынау мәліметтен моральдық пайымдауды жіктеу жүйесін ойлап тауып, оларды алты кезеңге бөлді: 1-кезең – *тіл алу және жазалау*, 2-кезең – *индивидуализм мен ықпалдасу*, 3-кезең – *тұлғааралық бірлік пен үйлесімділік*, 4-кезең – *қоғамдық тәртіпті сақтау*, 5-кезең – *қоғамдық келісім және адам құқығы* және 6-кезең – *әмбебап принциптер* (13.1-кесте).

13.1-кесте. Кольбергтің моральдық даму кезеңдері

Кольберг алғашқы екі кезеңді – преконвенционалды мораль, одан кейінгі екеуін – конвенционалды мораль, ал соңғы екеуін постконвенционалды мораль деп жіктейді.

1-деңгей. Моральдық пайымдаудың преконвенционалды деңгейі

Адам моральдық пайымдаудың преконвенционалды деңгейінде әрекеттердің моральға сай екенін тікелей салдары арқылы бағалауға бейім. Моральдық пайымдаудың преконвенционалды деңгейі екі кезеңнен тұрады.

1-кезең – *тіл алу және жазалау*. Адамның бұл кезеңіне эгоцентризм тән, ол моральды өзіне қатысы жоқ секілді көреді. Ережелерді билік бекітіп, жоғарыдан нұсқайды. Ережелерге бағыну маңызды. Өйткені бағынса, жазаланбайды. Мысалы, бала «ұрлық жасау – жаман қылық, өйткені соның кесірінен түрмеге қамалуың мүмкін» деп ойлайды.

2-кезең – *индивидуализм және ықпалдасу*. Бұл кезеңде адам өзінің жеке мүддесіне қарай моральдық шешім шығарады. Адамға пайдасын тигізетін әрекет – дұрыс әрекет. Бәрі салыстырмалы, демек, әр адам өзі қалаған ісімен айналысуға ерікті. Адамдар өзін қоғам (қауым) құндылықтарымен сәйкестендірмейді (Crain, 1985), бірақ олар бір-бірінің қажетіне жарауға дайын. Мысалы, адам: «Сіз маған мына шаруаға жәрдем берсеңіз, мен сіздің анау өтінішіңізді орындайын» деуі мүмкін.

2-деңгей. Моральдық пайымдаудың конвенционалды деңгейі

Бұл деңгейдегілер әрекеттің моральға қаншалықты сай екенін қоғамда қалыптасқан көзқарас пен талап тұрғысынан саралайды. Беделін іштей сезінеді, бірақ оған күмән келтірмейді. Беделі сол топта қалыптасқан нормаларға негізделеді. Кольберг моральдық пайымдаудың конвенционалды деңгейіне тән мынадай екі кезеңді атап көрсеткен:

3-кезең – *тұлғааралық бірлік пен үйлесімділік*. Бұл кезеңде адам басқалардың үміт үдесінен шығатындай моральдық таңдау жасайды және өзін «жақсы» адам ретінде ұстауға тырысады. «Жақсы» көріну әрі қауымның (қоғамның) этика стандарттарына сай болу маңызды. Мысалы, оқушы: «Мен көшірмеймін, өйткені жақсы оқушы мұндай іске бармайды» деуі мүмкін.

4-кезең – *қоғамдық тәртіпті сақтау*. Бұл кезеңде адам жалпы қоғамның қамын ойлап, моральдық шешім шығарады. Қоғам бағытынан жаңылмас үшін адам заңды сақтауы, билікті құрметтеуі және қоғам қағидаларын ұстануы керек. Мысалы, адам түн ортасында жолда көлік болмаса да бағдаршамның қызыл түсіне өтпейді, себебі қоғамда бекітілген жол-көлік ережесін сақтау қажет.

3-деңгей. Моральдық пайымдаудың постконвенционалды деңгейі

Принципті деңгей деген атаумен белгілі бұл деңгейде адам өзінің мінез-құлқына бағдар болатын этикасы мен моралін қалыптастырады. Постконвенционалды моралистер өз этикалық принциптеріне – әдетте өмір, еркіндік және әділет сықылды адамның негізгі құқығынан тұратын принциптерге сүйеніп өмір сүреді. Кольберг моральдық пайымдаудың постконвенционалды деңгейінің құрамына екі кезеңді жатқызады.

5-кезең – *қоғамдық келісім және адам құқығы*. Аталған кезеңде адам қоғамдық келісімге немесе мінсіз қоғам қандай болуы керек деген өз көзқарасына сүйеніп, моральдық шешім қабылдайды. Дұрыс қоғамда өмір мен еркіндік секілді құндылықтарды қолдап, заңды өзгертудің әділдіктен айнымауы қадағаланады (Crain, 1985), бірақ топтағы пікір мен құндылықтың әртүрлі болатынын мойындайды. Әлеуметтік шарттылықтардың маңызы зор,

алайда қоғам оны өзара келіскені жөн. Мысалы, қатерлі ісікке шалдығып, өлім аузында жатқан ұлының еміне ата-анасының қаражаты болмаса, мемлекет оған араласып, емін төлеуі керек.

6-кезең – *әмбебап принциптер*. Бұл кезеңде адамның моральдық пайымдауы әділет туралы ішкі әмбебап принциптерге негізделеді. Шешім соған қатысы бар әр тараптың көзқарасын ескеріп, құрметпен қабылдануы қажет. Тіпті заң нормаларымен қарама-қайшы келсе де, адам өз ішіндегі әділдік сезіміне сүйенеді. Әділдіктен айнымау үшін кейде әділетсіз заңдарға бағынбауға тура келеді деп есептейтін азаматтық құқық белсендісі осыған мысал болады.

Кольбергтің моральдық даму моделі тек әділет құндылықтарына мән бергені, тек ер адамдардан тұратын топқа жүргізілген эксперимент ретінде жыныстық әркелкілікті сақтамағаны, индивидуалист мәдениет өкілдерінен ғана іріктеп, мәдени әралуандықты ескермегені, адам өз принциптерін заң немесе қоғам принциптерінен жоғары қоятын постконвенционалды моральды жақтағаны үшін сынға ұшырады (Crain, 1985). Осынау сыни пікірлерге қарамастан, бұл модель адамның этикалық көшбасшылығының негізі неден қалыптасатынын түсінуде аса маңызды.

Этика теориялары

Этика мен көшбасшылықты зерттеу мақсатына орай этика теориясының екі жалпы саласын – көшбасшының *жүріс-тұрысы* туралы теорияларды және көшбасшының *мінезі* туралы теорияларды (13.2-кесте) қарастыруға болады. Басқаша айтқанда, этика теориялары көшбасшылыққа көшбасшының әрекеті мен оның адам ретінде кім екенін саралау үшін қолданылады. Осы тараудың өне бойында біздің этика және көшбасшылық туралы пікірталасымыз әлгі екі сала – жүріс-тұрыс пен мінез төңірегінде өрбиді. Көшбасшының жүріс-тұрысына қатысты этика теориялары, өз кезегінде, екі түрге – көшбасшы әрекетінің *салдарына* мән беретін және көшбасшы әрекетіне әсер ететін *парыз* бен *ережелерге* назар аударатын теориялар (13.2-кесте) болып бөлінеді. Телеологиялық теориялар (грек тілінде *telos* «мақсат», «нәтиже» деген мағына береді) ненің дұрыс, ненің бұрыс екендігі туралы сұрақтарға «Адамның әрекеті күткен нәтижеге алып келе ме?» деген сауалға көңіл бөлу арқылы жауап береді. Телеологиялық тұрғыдан қарағанда, «Не дұрыс?» деген сұраққа нәтижеге немесе қорытындыға қарай жауап беріледі. Нәтижесінде адам әрекетінің салдары белгілі бір қылық жақсы не жаман екенін айқындайды.

Соның салдарын бағалау барысында моральдық мінез-құлыққа қатысты шешім қабылдаудың үш түрлі тәсіліне жүгінеді (13.1-сызба): *этикалық эгоизм, утилитаризм және альтруизм*. Этикалық эгоизм бойынша адам

13.2-кесте. Этика теориясының салалары

Жүріс-тұрыс	Мінез қыр-сыры
Салдары (телеологиялық теория) <ul style="list-style-type: none"> • Этикалық эгоизм • Утилитаризм 	Ізгілікке негізделген теория
Парыз (деонтологиялық теория)	

өзіне зор игілік әкелетіндей әрекеттенуі керек. Бұл бағдардағы көшбасшы өзі ләззат алатын іспен айналасып, мансап қуады. Жеке бас мүддесі транзакциялық көшбасшылық теориясымен тығыз байланысты этикалық позиция болып саналады (Bass & Steidlmeier, 1999). Этикалық эгоизм кейбір бизнес контексінде, мысалы, компания мен оның қызметкерлері кірісті арттыру мақсатына жету жөнінде шешім қабылдағанда жиі көрініс табады. Мәселен, жоғарылағысы келетін, командасы компаниядағы ең мықтылардың арасынан ойып тұрып орын алғанын қалайтын орта деңгейлі менеджер этикалық эгоизм тұрғысынан әрекет етуші ретінде сипатталуы мүмкін.

Екінші телеологиялық тәсіл – *утилитаризм* бойынша, біз мейлінше көпшілікке мейлінше зор игілік сыйлайтындай әрекет етуіміз керек. Бұл көзқарас бойынша, қоғамға келетін пайданы неғұрлым арттырып, қоғамның шығынын соғырлым кемітетін әрекет – моральдық тұрғыдан дұрыс әрекет (Schumann, 2001). АҚШ үкіметі федералдық бюджеттің қомақты бөлігін зардабы ауыр ауруды емдеуден гөрі, алдын алуға бөлгенде, қаржыны халықтың басым бөлігіне қатысты оң нәтиже көрсететін бағытқа салу арқылы утилитарлық көзқарасқа сай әрекет етті.

Утилитаризмге жақын, алайда этикалық эгоизмге қарама-қарсы телеологиялық тәсілдің үшіншісі – *альтруизм*. Бұл көзқарасқа сәйкес, өзгелердің мүддесін қорғауды мақсат тұтатын әрекет – моральға сай әрекет болып саналады. Осы тұрғыдан алғанда, көшбасшыны жеке бас мүддесінің кереғарлығына қарамай, басқалардың мүддесін қорғауға шақыруы мүмкін (Bowie, 1991). Шынайы трансформациялық көшбасшылық (8-тарау) альтруистік принциптерге негізделеді (Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo & Mendonca, 1996). Альтруизм сондай-ақ қызмет етуші көшбасшыға тән қасиеттерді көрсетуде шешуші рөл атқарады. Альтруистік этиканың жарқын мысалын өмірін кедей-кепшікке көмектесуге арнаған Тереза ананың еңбегінен байқауға болады. Қандай әрекет қандай нәтижеге алып келетінін талқылайтын көзқараспен салыстырғанда, деонтологиялық теория гректің *deos* сөзінен шығатын «парыз, борыш» мағынасын білдіреді. Яғни белгілі бір әрекеттің

13.1-сызба. Жеке мүддеге және өзгелердің мүддесіне негізделген этикалық теориялар

ЖЕКЕ МҮДДЕНІ ОЙЛАУ	Жоғары	Этикалық эгоизм		
	Орташа		Утилитаризм	
	Төмен			Альтруизм
		Төмен	Орташа	Жоғары
		ӨЗГЕЛЕРДІҢ МҮДДЕСІН ОЙЛАУ		

этикаға сәйкестігі тек оның (технологиялық) салдарына емес, сонымен қатар жалпы әрекеттің дұрыстығына байланысты болады. Шындықты айту, уәдеде тұру, әділ болу және өзгелерді құрметтеу – мұның бәрі салдары қандай екеніне қарамастан, дұрыс әрекеттің мысалы болып саналады. Деонтологиялық көзқарас көшбасшының әрекетіне және оның дұрыс қадамға бару жөніндегі моральдық міндеті мен жауапкершілігіне мән береді. Көшбасшының оны істеуге моральдық құқығы болса, ешкімнің құқығын бұзбаса және өзгелердің моральдық құқығына қол сұқпаса ғана оның әрекеті моральға қайшы келмейді (Schumann, 2001).

1990 жылдардың соңында АҚШ Президенті Билл Клинтон антты аяқасты етіп, Ақ үйде тағылымдамадан өтушімен көңілдес болғаны үшін Конгресс алдында жауапқа тартылды. АҚШ Өкілдер палатасы оған осы әрекеті үшін импичмент жариялады, бірақ кейін оны АҚШ Сенаты ақтап алды. Біраз әуре-сарсаңға түскеннен соң, президент ұлттық телеарнадан сөз сөйлеп, өзінің кінәсіздігін мәлімдеді. Қазір бұл Клинтонның танымал сөзінің бірі саналады. Алайда кейін істі сотта қарау барысында оның телеарнадан сөйлеген сөзінде жалған айтуы мүмкін екені мәлім болғанда, америкалықтар Клинтон (тұлға, көшбасшы, президент ретінде) шындықты айтпай, ант бұзды деп есептеді. Деонтологиялық көзқарас тұрғысынан, ол дұрыс әрекет ету, яғни шындықты айту этикалық жауапкершілігін атқара алмады.

Телеология және деонтология теориясы этиканы көшбасшының мінез-құлқы не әрекетіне қарай сараласа, теориялардың екінші легі этиканы көшбасшының мінезі тұрғысынан қарастырады (13.2-кесте). Бұл теориялар

«ізгілікке негізделген теориялар» деп аталады; олар «Көшбасшы атаулы адам ретінде кім?» деген мәселеге көбірек мән береді. Осы тұрғыдан қарағанда, ізгілік адамның жүрегімен, мінезімен астасып жатыр. Бұған қоса, ізгілік пен моральдық қасиет – туа бітті емес, жүре-бара тәжірибемен даритын қасиет. Моральдық жақтан лайықты адам болуды біз отбасымызда немесе қауым ортасында үйренеміз.

Шығу тегі Батыс тарихындағы сонау ежелгі гректер мен Платон, Аристотель еңбектеріне барып тірелетін ізгілік теориясының танымалдығы қайтадан арта түсті. Бұл теориялармен байланысты «аретикалық» (*aretic*) деген грек термині «кемелдік», «ізгілік» деген мағына береді. Аристотель сияқты ізгілікке негізделген теорияның қазіргі жақтаушылары да моральдық құндылықтарды шыңдауға көбірек көңіл бөлу қажет деп есептейді (Velasquez, 1992). Адамға не *істеу* қажеттігін айтқаннан гөрі, оларға кім болу керектігін айтқан немесе олардың анағұрлым ізгі жанға айналуына көмектескен жөн.

Ендеше, адамгершілігі мол адамның қадір-қасиеті қандай? Ондай қасиеттер көп, әрі оның бәрі де маңызды. Аристотель жазбаларындағы сипатқа сәйкес, өнегелі тұлға батыл, сабырлы, жомарт, ұстамды, шынайы, көпшіл, қарапайым әрі адал болып келеді (Velasquez, 1992). Аристотельдің сипаттауынша, ізгі адамдар халықтың жақсы өмір сүруіне жағдай жасаған. Этиканы көшбасшылық және менеджментпен сабақтастырған Веласкестің пікірінше, менеджерлерге қайсарлық, азаматтық рух, парасат, адал ниет, шынайылық, беріктік, кеңпейілдік, мойынсұнушылық секілді қасиеттер керек.

Ізгілікке негізделген этика, шын мәнінде, жақсы, лайықты адам болу туралы айтады. Адам жақсы құндылықты үйреніп, дамыта алады, әйтсе де бұл теория «ізгілік адамның табиғатында бар» деп есептейді. Бала кезден үйренген құндылық бойға сіңіп, әдетке айналады, әрі адамның табиғатымен біте қайнасып кетеді. Шындықты айтатын адам шынайы, кедей-кепшікке қол ұшын созатындар кеңпейіл, жомарт, басқалардың ақысын жемейтін жандар әділ адамға айналады. Біздің ізгілігіміз, адамгершілігіміз әрекетімізден көрінеді, ал біздің әрекетіміз – адамгершілігіміздің айнасы (Frankena, 1973; Rojman, 1995).

Этиканың көшбасшылықтағы рөлі

1-тарауда талқылағанымыздай, көшбасшылық – көшбасшы ортақ мақсатқа жету үшін басқаларға *ықпал* ететін процесс. Көшбасшылықтың ықпал ету маңызы қол астындағылардың өміріне ықпал етуді талап етеді. Басқа адамдардың өміріне өзгеріс әкелудің этикалық жауапкершілігі өте зор. Әдетте ізбасарларға қарағанда көшбасшының қолында көп билік пен бақылау

болуымен бірге, көшбасшылықтың ізбасар өміріне қалай әсер ететініне бейжай қарай алмайтын жауапкершілігі де зор.

Мейлі, ол топтық жұмыс, ұйымдық қызмет немесе қоғамдық жоба болсын, басшылар бағыныштыларды тартып, оларды ортақ мақсатқа жету үшін пайдаланады. Барлық аталған ситуацияда басшылар қол астындағыларға лайықты қарым-қатынас жасап, өзінің ерекше болмысы бар адам ретінде құрметпен қарауға тиіс. «Адамға құрмет» көшбасшыдан қол астындағылардың жеке мүддесі, мұқтаждығы және алаңдаушылығына бей-жай қарамауды талап етеді (Beauchamp & Bowie, 1988). Басым бөлігі швейцариялық болып келетін, атқарушы лауазымдағы 17 этикалы көшбасшы туралы зерттеуінде Фриш пен Хаппенбауер (2014) олардың тұтынушы, жеткізуші, компания қожайыны, қоршаған орта мен қоғам сияқты мүдделі тараптардың қамын ойлайтынын мәлімдеді. Бәріміз де басқа адамдарға ерекше болмысты адам ретінде қарауға этика тұрғысынан жауаптымыз, бірақ көшбасшылар айрықша жауапкершілік арқалайды. Өйткені олардың көшбасшы ретіндегі арнаулы позициясы арқасында басқаларға елеулі ықпал етудің анағұрлым зор мүмкіндігі бар.

Этика – көшбасшылықта айрықша мәнге ие. Көшбасшылар ұйымдық құндылықтардың негізін қалап, оны нығайтуға көмек береді. Әрбір көшбасшының өмірлік ұстанымы мен көзқарасы бар. «Барлық басшының ешкімнен жасырмай, ашық білдіретін жеке мұраты, белгілі бір сенімі, ұсынымы, құндылығы, идеясы мен өзекті мәселесі болады. Көшбасшы мән беретін құндылықтардың ұйымдағы құндылықтарға әсері зор (қараңыз: Carlson & Perrewе, 1995; Demirtas, 2015; Eisenbeiss, van Knippenberg, & Fahrbach, 2015; Schminke, Ambrose, & Noel, 1997; Treviño, 1986; Xu, Loi, & Ngo, 2016; Yang, 2014). Өйткені көшбасшы өзінің ықпалы арқасында ұйымдағы этикалық ауанды қалыптастыруда басты рөл ойнайды. Мысалы, этикалық көшбасшылық туралы 147 мақалаға жасаған метаталдауында Беди, Алпаслан және Грин (2016) этикалық көшбасшылық ізбасарлардың басшы әділдігіне көзқарасына және олардың этикалық мінез-құлқына оң байланысы бар екенін тапты.

Қорыта келе айтарымыз, ықпал ету процесінің сипаты, ортақ мақсаттарды жүзеге асыру үшін қол астына ізбасарларды тарту қажеттілігі және көшбасшының ұйым құндылықтарына ықпалына байланысты этиканың маңызы жоғары.

Келесі бөлімде көшбасшылықты зерттеп жүрген, оның ішінде көшбасшылық пен этика мәселелерімен айналысқан әйгілі ғалымдардың бірнеше еңбегі талқыланады. Әртүрлі көзқарастар кездеседі. Әйтсе де бұл еңбектер бізге қазіргі таңда этика мен көшбасшылық тақырыбындағы басым ой-пікірлерді таныстырады.

Этикалық көшбасшылық туралы Хейфец көзқарасы

Психиатр ретіндегі кәсіби тәжірибесіне, сондай-ақ көптеген әлемдік көшбасшыны (президент Линдон Джонсон, Махатма Ганди және Маргарет Сэнгер) бақылау мен саралау нәтижесіне сүйеніп, Рональд Хейфец этикалық көшбасшылықтың ерекше ұстанымын қалыптастырды. Оның ұстанымы көшбасшы ізбасарларға конфликтілі жағдайдан қалай шығып, оны тиімді өзгерістер арқылы шешуге қалай көмектесетініне мән береді. Хейфецтің көзқарасы этикалық көшбасшылықпен байланысты, себебі ол құндылықтарды – жұмысшылар құндылығы мен олар қызмет ететін ұйым мен орта құндылықтарын қарастырады. Хейфецтің пікірінше, көшбасшы қол астындағыларға жылдам өзгермелі жұмыс ортасында және әлеуметтік мәдениеттерде ұшырасатын құндылықтар қайшылығынан өтуге көмектесу үшін билігін пайдаланады. Бұл – этикалық көзқарас, себебі ол жұмысшылардың құндылығына қатысты болып отыр.

Хейфецтің пайымдауынша (1994), көшбасшы адамдарды күрделі мәселені шешуге мобилизациялау үшін қолындағы билікке жүгінуі керек. Адаптивті көшбасшылық туралы тарауда (11-тарау) талқылағанымыздай, сенім, қамқорлық және жанашырлық орнаған «дәнекер ортаны» қамтамасыз ету көшбасшының өз қолында. Қолдауға әзір ортада ізбасарлар да қиын проблемалармен бетпе-бет келуге қорықпайды. Нақтырақ айтқанда, көшбасшы қолындағы құзыретін мәселеге жұртшылықтың назарын аударуға, ақпаратты тексеретін шындық тесті ретінде әрекет етуге, проблемаға басқа қырынан қарауға, қайшылықты көзқарастарды реттеуге, сондай-ақ шешім қабылдауды оңтайландыруға пайдаланады. Көшбасшының міндеті – ізбасарларға өзгерістер мен өзін-өзі дамыту кезіндегі қиындықтарды еңсеруге көмектесу.

Этикалық көшбасшылық туралы Бернс көзқарасы

8-тарауда талқылағанымыздай, Бернстің трансформациялық көшбасшылық теориясы ізбасарлардың мұқтаждығына, құндылықтары мен адамгершілік бет-бейнесіне алабөтен мән береді. Трансформациялық көшбасшылықта басшы қол астындағылардың моральдық жауапкершілік деңгейін өсіруге талпынады. Бұл трансформациялық көшбасшылықты басқа көшбасшылық ұстанымдарынан даралап тұр, себебі ол көшбасшылықтың моральдық аспектісі болатынын нақты жеткізеді (қараңыз: Bass & Steidlmeier, 1999).

Хейфецтікі сияқты, Бернс (1978) көзқарасы да көшбасшыға ізбасарлармен тығыз қарым-қатынас орнатып, олардың құндылықтар қайшылығымен іштей күресінде қол ұшын созуды маңызды санайды. Нәтижесінде орнаған байланыс көшбасшының да, ізбасардың да моральдық деңгейін өсіреді.

Көшбасшылық этикасы жөніндегі Бернс позициясының түп-төркіні Абрахам Маслоу, Милтон Рокич және Лоуренс Кольберг секілді ғалым-

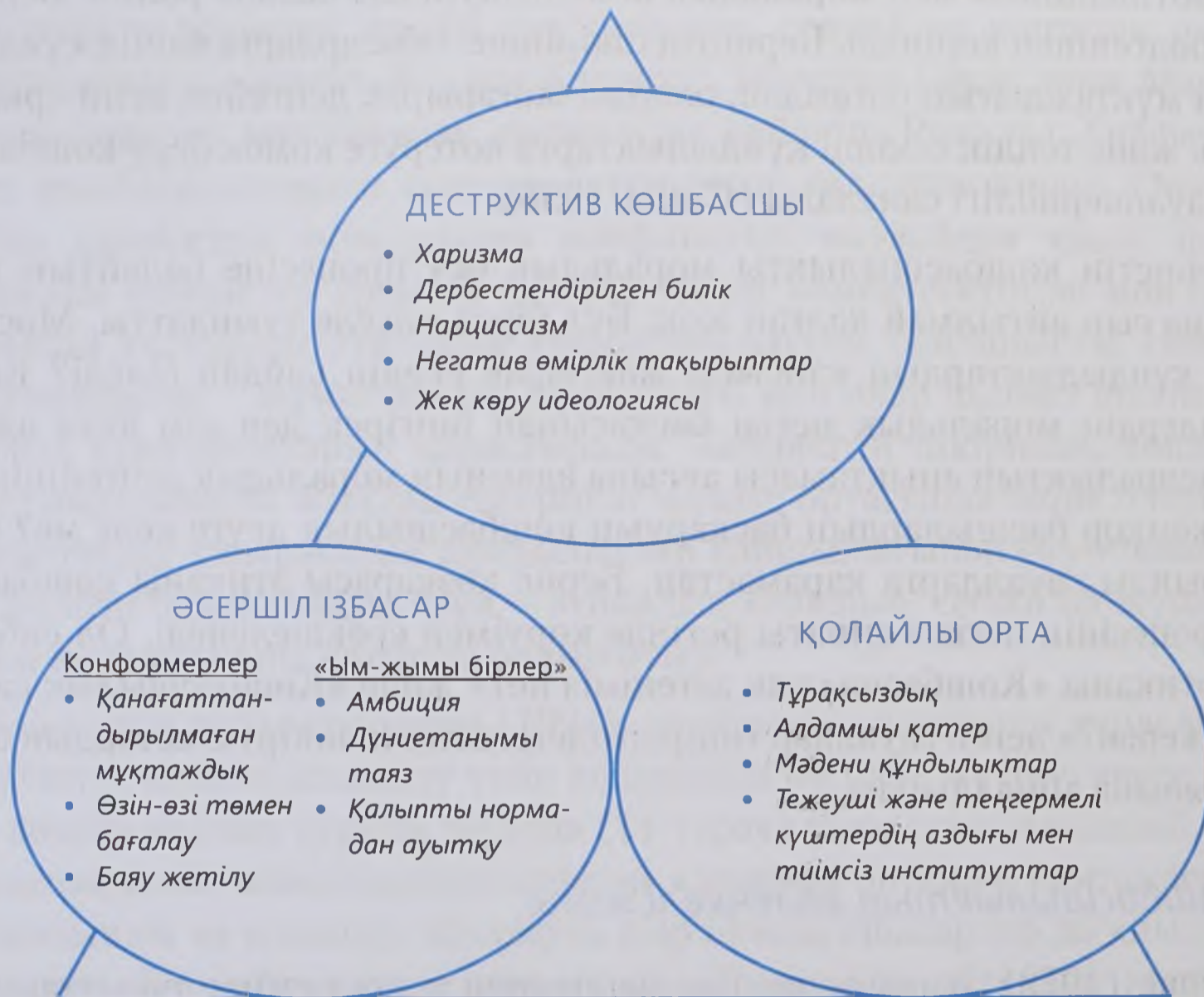
дардың еңбегінен бастау алады (Ciulla, 1998). Олардың ықпалы ізбасардың жеке мотивациясы мен моральдық кемелденуіндегі басшы рөліне Бернстің көңіл бөлгенінен көрінеді. Бернстің пікірінше, ізбасарларға өзінің құндылығы мен мұқтаждығын бағамдап, оларды жоғарырақ деңгейге, яғни еркіндік, әділдік және теңдік секілді құндылықтарға көтеруге көмек беру көшбасшының жауапкершілігі саналады (Ciulla, 1998).

Бернстің көшбасшылықты моральдық өсу процесіне балайтын позициясына сын айтылмай қалған жоқ. Бұл біраз мәселе туындатты. Мәселен, адами құндылықтардың қайсысы жақсырақ екенін қайдан біледі? Кейбір шешімдердің моральдық негізі басқасынан биігірек деп кім айта алады? Көшбасшылықтың анықтамасы аясына адамның моральдық деңгейінің өсуі еңсе, жемқор басшылардың басқаруын көшбасшылық деуге келе ме? Осынау орынды сауалдарға қарамастан, Бернс көзқарасы этиканы көшбасшылық процесінің негізгі сипаты ретінде көруімен ерекшеленеді. Ол еңбектерінде этиканы «Көшбасшылық дегеніміз не?» және «Көшбасшылық қандай болуы керек?» деген сауалдар төңірегіндегі ғылыми пікірталастардың басты тақырыбына айналдырды.

Көшбасшылықтың көлеңкелі жағы

Бернс (1978) этиканы көшбасшылықтың өзегі ретінде сипаттағанмен, этикаға жат, деструктив басшылық мысалдарынан көрінетін көшбасшылықтың көлеңкелі жағы да жоқ емес. Бұл – 8-тарауда (Трансформациялық көшбасшылық) анықтама берген және 12-тарауда (Ізбасарлық) *деструктив көшбасшылыққа* байланысты талқылаған *псевдотрансформациялық* көшбасшылықтың нақ өзі. Басшы өз билігін жеке бас мүддесіне пайдаланатындықтан, деструктив, зиянды басшылықты көшбасшылықтың көлеңкелі жағына жатқызамыз. Липман-Блюмен (2005) дәрекі басшыларға қол астындағыларды ауыр жағдайда қалдыру, өзгелердің негізгі адами құқығын бұзу, қол астындағыларға қоқан-лоқы көрсету секілді деструктив мінез-құлық тән деп есептейді. Сонымен қатар Липман-Блюмен деструктив басшыларға тән принципсіздік, тойымсыздық, өркөкіректік, өз әрекетіне жауапсыздық секілді көптеген дисфункциялы мінезді атайды. Бұған қоса, Синг, Сенгупта және Дев (2017) дәрекі басшылар туралы екі түрлі сауалнаманы қолдана отырып, үндістандық ұйым басшыларының арасындағы сегіз факторды айқындады. Мұндай теріс факторлардың қатарына басқаруға қабілетсіздік, жағымсыз мінез, келемеждеу, озбыр басшылық, әдепсіздік, есерсоқтық, нарциссизм және өзін-өзі жарнамалау кіреді. Өзгелерден ерекшелей көрсететін дәл осы мінез-құлық пен жеке бас қасиеттерін басшылар сәтсіз нәтижеге апару үшін қолдануы мүмкін (Conger, 1990). Зерттеулер осы уақытқа дейін тек тиімді көшбасшылықтың оң қырлары мен нәтижелеріне назар аударып келді де, оның көлеңкелі жағына көп көңіл бөлінбеді. Әйтсе де оның бар екенін түсінген жөн.

13.2-сызба. Зиянды үштаған



ДЕРЕККӨЗ: From «The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments,» by A. Padilla, R. Hogan, and R. B. Kaiser, *The Leadership Quarterly*, 18, p. 180. Copyright 2007 by Elsevier. Reprinted with permission.

Деструктив көшбасшылық пен оның салдары туралы 57 зерттеу жұмысына метаталдау жүргізген Шинс пен Шиллинг (2013) деструктив көшбасшылық пен ізбасарлардың басшыға қатысты негатив көзқарасы арасында тікелей байланыс барын аңғарған. Деструктив көшбасшылық сондай-ақ ізбасарлардың жұмысы, жалпы өзі жұмыс істейтін мекемеге қатысты көзқарасына теріс әсер етеді. Бұған қоса, Шинс пен Шиллинг кәсіби стресті бастан кешу және негатив әсерленумен тығыз байланысты екенін аңғарды.

Деструктив көшбасшылыққа анағұрлым түсінікті анықтама беру үшін, Падилла, Хоган және Кайзер (2007) деструктив көшбасшының ықпалы, әсершіл ізбасар және қолайлы ортаға (13.2-сызба) назар аудартатын зиянды үштаған тұжырымын жасап шығарды. Үлгіден көріп тұрғанымыздай, *деструктив көшбасшылардың* бойында харизма бар, сондай-ақ олар жеке бас пайдасы үшін қолындағы билікті қолданып, мәжбүрлеуге құмар. Оларға сондай-ақ нарциссизм, өзіне жиі назар аударту және өз-өзінен іштей тұйықталу тән. Деструктив көшбасшылардың көбі өмірінде жағымсыз жайттарды

бастан кешкен, олардың кейбіреуі бала кезде ауыр тиген оқиға болуы мүмкін. Өзіне жеккөрініш сезімінен бе екен, олар сөйлеу мәнерінде немесе дүниетанымында өшпенділік ойын жиі байқатып қояды.

13.2-сызбада бейнеленгендей, деструктив көшбасшылықтың аясына *конформер* әрі «бармақ басты, көз қысты» *пизгылға оңай еретін әсершіл* ізбасарлар да кіреді. Өміріндегі үмітсіздік, жатырқау және қоғам қолдауына зәрулік секілді қанағаттандырылмаған қажеттіліктері *конформерлерді* деструктив көшбасшының жетегінде кетуге итермелейді. Мұндай ізбасарлар өзін-өзі төмен бағалайды, сол себепті өзінің қажет адам екенін көрсету үшін харизмасы күшті, үйірімпаз басшыны төңіректейді. Психологиялық тұрғыдан жетілмегендіктен, конформерлер жетекке оңай көніп, неше түрлі деструктив істерге араласады. Екінші жағынан, «ым-жымы бірлер» амбициясы, құлқыны мен пайдакүнемдігіне сай, деструктив көшбасшылардың айтқанына көнуі мүмкін. Ондайлардың үйірсек болатынының тағы бір себебі – олар көшбасшының сараңдық, өзімшілдік сияқты қылықтары, сенімі мен құндылықтарына қалыпты қарайды.

Зиянды ұштаған деструктив көшбасшылық соған жол беретін *қолайлы ортада* белең алатынын көрсетеді. Тұрақсыз ортада басшы тізеден басып, радикалды өзгерістер жасауға мүмкіндік алады. Белгілі бір алдамшы қауіп-қатерін барын сезсе, қол астындағылар көбіне адуынды басшылыққа бағынады. Адамдарға қоршаған ортадағы қауіп-қатерді сезіп, оған төтеп береді-ау деген басшы тартымды болып көрінеді. Бағыныштысы мен мәдени құндылығы үйлесімді деструктив басшылар өз діттегеніне жетуге біртабан жақын. Мысалы, ұжымшылдық деңгейі жоғары мәдениетте қауымдастық пен топтық идентификацияны ілгері жылжытатын басшыларға ықылас түседі. Деструктив көшбасшылық тежеу және теңгеру күштері әлсіз ұйымда немесе ережелері тиімсіз институтта қанат жаяды.

Көшбасшылықтың көлеңкелі жағы туралы зерттеулер аз болғанмен, бұл – этикаға жат көшбасшылық жайындағы түсінігімізді қалыптастыратын маңызды сала. Әлбетте, деструктив көшбасшылық процесі туралы модельді, теория мен бағалау әдістерін әлі де дамыта түскен жөн.

Этикалық көшбасшылықтың принциптері

Бұл бөлімде біз этикалық көшбасшылықтың Аристотельден бастау алатын бес принципін талқылаймыз. Бұл принциптердің маңызы медициналық-биологиялық этика (Beauchamp & Childress, 1994), бизнес этика (Beauchamp & Bowie, 1988), психологиялық кеңес (Kitchener, 1984) және көшбасшылық туралы білім (Komives, Lucas, & McMahon, 1998) секілді түрлі пәндер аясында талқыланған. Жалпыға бірдей болмаса да, бұл принциптер *құрмет, қызмет, әділет, шынайылық* және *қауым* секілді дұрыс этикалық көшбасшылықты дамытудың негізін қамтамасыз етеді.

Этикалы көшбасшы басқаларды құрметтейді

Философ Иммануил Канттың (1724–1804) пікірінше, өзгелерге құрметпен қарау – парызымыз. Құрметтеу өзгелерді мақсатқа жеткізетін құрал емес, мақсаттың өзі ретінде қарауды білдіреді. Бошамп пен Боуи (1988, р. 37) жазғанындай, «Адам өзінің дербес мұраты бар тұлға ретінде қабылдануға тиіс, ешқашан біреудің жеке мақсатына жететін құралы ретінде қаралмағаны абзал». Ғалымдар сондай-ақ «өзгелерге өз мақсатыңды жүзеге асыратын құрал емес, мақсаттың өзі ретінде қарау – олардың шешіміне құрметпен қарау» деп есептейді: бұл талапты орындамау оны өз жеке бас мүддесіне пайдаланатынымызды білдіреді.

Өзгелерді құрметтейтін басшылар олардың креатив талабы мен қалауына тиіспей, өзімен-өзі болуына мүмкіндік береді. Олар өзге адамдармен әркімнің құнды ерекшеліктері мен бағасын біліп қарым-қатынас жасайды (Kitchener, 1984). Біреудің идеясына сенім білдіру және оларды адам ретінде мойындау сол құрметтің бір белгісі саналады. Кейде басшыларға өзгелермен санасуға тура келеді. Бернс (1978) айтқандай, көшбасшы ізбасарларын өз мұқтажын, құндылықтары мен мақсат-мұратын ұғынуға үйретіп, оны көшбасшының қажеттілігі, құндылығы мен мақсат-мұратымен сабақтастыруда ізбасарға бағыт-бағдар бере білгені абзал.

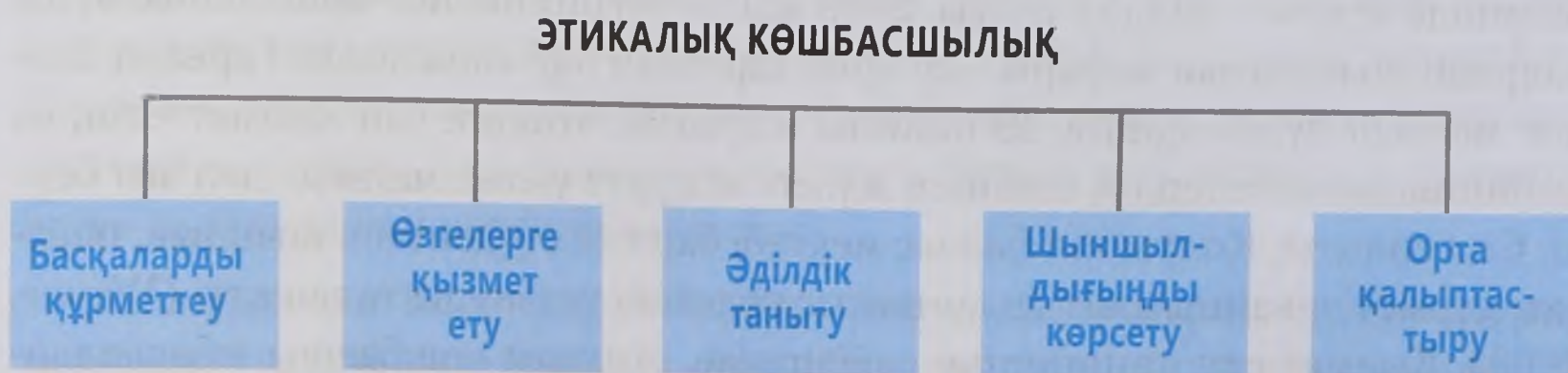
Басқаларға құрметпен қарау – ата-ананың баланы құрметтеуге үйретуіне ұқсас, бірақ одан әлдеқайда терең. Мұндағы құрмет басшының қол астындағыны зейін қоя және эмпатиямен тыңдауын, сондай-ақ оның кейбір кереғар көзқарасына төзімділік танытуын білдіреді. Яғни ізбасарлардың наным-сенімін, көзқарасы мен құндылықтарын нақтылауды айғақтайды. Көшбасшы ізбасарына құрметін көрсеткенде, олардың да өз ісін білетініне сенімі нығаяды. Қысқаша айтқанда, өзгеге құрметпен қарайтын көшбасшы адам атына лайық.

Этикалы көшбасшы өзгелерге қызмет етеді

Осы тараудың басында бірі – адамның өз мүддесіне (этикалық эгоизм), ал екіншісі өзгелердің мүддесіне (этикалық альтруизм) негізделген екі этика теориясын салыстырған едік. Қызмет принципі – альтруизмнің нақты мысалы. Қызмет ететін көшбасшылар – альтруистер: олар ізбасарлардың игілігін басты орынға қояды. Жұмыс орнында менторлық, жұмысшылардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту, тимбилдинг және азаматтық рух қалыптастыру секілді шаралар альтруистік қызмет қаракетіне жатады.

Көшбасшының өзгелерге қызмет ету этикалық жауапкершілігі денсаулық сақтау саласындағы мейірімді болу принципіне ұқсас. Мейірбандық «медицина мамандары науқастың халін жақсартатындай таңдау жасауға

13.3-кесте. Этикалық көшбасшылық принциптері



тиіс» дейтін Гиппократ дәстүрінен өрбиді. Жалпақ тілмен айтанда, мейірбандық қызмет көрсетушілер басқалардың заңды мүддесі мен мақсатына жетуіне көмектесуге міндетті екенін білдіреді (Beauchamp & Childress, 1994). Денсаулық сақтау саласының мамандары сияқты, этикалы көшбасшы да өзгелерге қамқор болуға, қызмет етуге және олардың әл-ауқатына зиян тигізбей, пайдасын келтіретін шешім шығаруға міндетті.

Бұрынғы көшбасшылық туралы еңбектерде қызмет ету принципіне өте көп көңіл бөлінді. Бұл Блок (1993), Кови (1990), Де При (1989), Гиллиган (1982) және Кузес пен Познердің (1995) еңбектерінен анық көрінеді: олардың барлығы «өзгелерге қамқорлық – моральдық көшбасшылықтың іргетасы» деген ойды құптайды. Сенге (1990) оқытуды ұйымдастыратын ұйымдар жөніндегі белгілі еңбегінде қызмет етуге айрықша назар аударады. Оның пайымдауынша, мұндай ұйымдағы басшылардың бір міндеті – ол ұйым аясындағы «стюарт» (қызметші) болуға тиіс. Стюарт болу дегеніміз – өзінен жоғары мұратты айқындап, соған қарай бой түзеу. Бұл эгоцентрист болмауды, керісінше, өз мұратыңды ұйымның басқа мүшелерімен сабақтастыруды білдіреді. Тиімді көшбасшы өзінің жеке мұратын өзінен анағұрлым зор әлдененің маңызды бөлігі – айталық тұтас ұйымның не қауымдастықтың құрамдас бөлігі ретінде көреді.

Өзгелерге қызмет етуші көшбасшы идеясын Роберт Гринлиф (1970, 1977) одан әрі қазбалай түсіп, *қызмет етуші көшбасшылық* ұстанымын қалыптастырды. 10-тарауда егжей-тегжейлі сараланған қызмет етуші көшбасшылықтың елеулі альтруистік-этикалық астары бар. Себебі онда көшбасшы қол астындағыларды мазалаған мәселеге зейін қойып, оларға қамқор болуға тиіс деген ой айтылады. Бұған қоса, Гринлиф қызмет етуші көшбасшы жоқ-жітік, мұқтаждардың қамын ойлау жағынан жауапкершілік арқалап, теңсіздік пен әлеуметтік әділетсіздікті жоюға тырысуы қажет деп есептейді. Гринлиф тыңдау, эмпатия және басқаларды бар күйінде қабылдауға айрықша көңіл бөледі.

Қорыта келгенде, мейлі, Гринлифтің жоқ-жітік мұқтажын өтеу ұғымы болсын, мейлі, Сенгенің өзінді анағұрлым үлкен мақсатқа арнау ұғымы

болсын, қызмет етудің түп-төркініндегі идея – өзгелердің игілікке кенелуіне үлес қосу. Таяу жылдардан бері «игілікке қызмет ету» идеясы бизнес әлемінде кеңінен қолдау тапты. 2009 жылы бүгінгі бизнес-көшбасшыларды даярлап шығаратын жоғары оқу орындарының бірі саналатын Гарвард бизнес мектебі түлектерінің 20 пайызы жауапты, этикаға сай қызмет етіп, өз амбициясын өзгелердің есебінен жүзеге асыруға ұмтылмаймыз деп ант берді. Сол сияқты, Колумбия бизнес мектебі барлық студенттен шындық, парасат, құрметтен айнамайтын ар-намыс кодексін ұстануды талап етті (Wayne, 2009). Қызмет ету принципіне сүйенгенде, этикалы көшбасшы ізбасарларға бағдарлануға дайын болуға тиіс. Жұмыста өзгелердің мүддесін алдыңғы орынға қоюға машықтанып, сондай-ақ өзгелерге пайдасын келтіретіндей әрекет етуі керек.

Этикалы көшбасшы әділ

Этикалы көшбасшы – әділдік пен адалдық мәселесіне бей-жай қарамайды. Олар қол астындағылармен тең дәрежелі қарым-қатынаста алдымен осыған басымдық береді. Әділдік талабына сәйкес, этикалы басшылар шешім қабылдағанда адалдықтан айнамағаны абзал. Ал нақты жағдайда талап етілмесе, ешкімге бүйрегі бұрып, басқалармен алабөтен қарым-қатынас жасамау – жазылмаған қағидат. Әр адаммен әртүрлі қарым-қатынас жасаған кезде оның себебі түсінікті, ақылға қонымды, сондай-ақ моральдық құндылықтарға негізделуге тиіс.

Мысалы, бала немесе жасөспірім шағымызда қандай да бір спорт командасына қатысымыз болғаны бәріміздің есімізде шығар. Баршамызға ешкімді алаламай, тең қарайтын бапкер ұнайтын. Қалай десек те, әлдекімге басқаларынан өзгеше қарайтын жаттықтырушыны жақтыра қоймайтын едік. Біреу сылтауратып жаттығуға кешігіп келсе, оны да бәріміз сияқты жазалағанын қалайтын едік. Бір ойыншы жеке бас проблемасына байланысты үзілісті қажет етсе, бапкеріміз оған бізге қанша берсе, оған да сонша үзіліс бергенін қаладық. Ешкімді елден ерек жақсы көрмейтін, команданың барлық мүшесін ойнатуға тырысатын бапкер – сөзсіз жақсы бапкер. Шынтуайтында, біз бапкеріміздің әділ әрі адал болғанын тілейтін едік.

Жалпы, жұмысшылар арасында ресурс, марапат пен жазаны белгілеуде басшы маңызды рөл атқарады. Басшының әділдігі, адалдық мәселесіне жалпы ұстанымы оның ұстанатын қағидаларынан білінеді. Ролз (1971) «әділдік мәселесі ортақ мүдде үшін бірігетін адамның барлығын алаңдатуы қажет» деп мәлімдейді. Бұл – «өзіңе тілемегенді өзгеге істеме» деп келетін жалпы этика қағидатына, басқаша айтқанда, «алтын қағидаға» ұқсас. Ғасырлар бойы әртүрлі мәдениетте мұның түрлі нұсқасы пайда болды. Біреудің сізбен қарым-қатынасында әділдік күтсеңіз, өзіңіз де оған әділ қарауға ты-

рысуыңыз керек. Әділдік түйткілді мәселеге айналып келеді. Өйткені тауар мен ресурс ылғи шектеулі, ал қолжетімді заттың аздығы жиі бәсекелестік тудырады. Ресурстың шын немесе ықтимал тапшылығына байланысты, оны жұртшылыққа үлестірудің әділ жолына қатысты жиі дау-дамай туындайды. Сондықтан көшбасшы үшін игілікті үйлестірудің нақты ережелерін қалыптастыру маңызды. Бұл ережелердің сипаты басшы мен ұйымның этикалық негізі жайында көп нәрсені аңғартады.

Бошамп мен Боуи (1988) басшыларға ұйым ішінде пайда мен жауапкершілікті әділ бөлуге бағдар болатын бірқатар жалпы принципті анықтады (13.3-кесте). Жалпыға бірдей болмағанмен, бұл принциптер көшбасшылардың затты (қорды) ұйымдағыдай бөлуді таңдау себебіне меңзейді. Көшбасшы ізбасарлармен қарым-қатынаста жағдайға қарай бір принципті немесе бірнеше принциптің комбинациясын қолдануы мүмкін.

13.3-кестедегі принциптерді бейнелеу үшін мына гипотетикалық мысалға назар аударайық: сіз 50 жүргізушіге жұмыс тауып беріп отырған шағын автокөлік компаниясының қожайынысыз делік. Сіз таяуда кестесі оңтайлы әрі әжептеуір пайда әкелетін қосымша бір бағытты таптыңыз. Бұл бағытқа бір ғана жүргізушіні тағайындай аласыз. Бірақ оған жеті жүргізуші сұранып отыр. Әр жүргізуші бағытқа шығу үшін бәріне *бірдей мүмкіндік* бергенін қалайды. Жүргізушілердің бірі – жақында сүт безінің қатерлі ісігіне шалдыққан әйелінен айырылып қалған, артында қалған үш баласын бағып-қағудан қиналып жүрген (*жеке бас мұқтажы*) адам. Ал екі жүргізуші – азшылық ұлт өкілі, әсіресе біреуі өзінің бұл жұмысқа *құқығы* бар екеніне ерекше сенімді. Енді бір жүргізуші соңғы үш жылда ең көп уақытын сапарда өткізген. Сондықтан ол еңбегіне сай жаңа бағытқа менен артық үміткер жоқ деп есептейді. Тағы бір жүргізуші Ұлттық жол-көлік қауіпсіздігі кеңесінде қызмет етеді, әрі 20 жылда ешқандай жол-көлік апатына ұшырамаған (*қоғамдық үлес*). Екі жүргізуші компания құрылғалы сонда жұмыс істейді және олардың жұмыс өнімділігі жылдан-жылға артып келеді.

Сіз компания қожайыны ретінде жаңа бағытқа жүргізушіні әділ жолмен тағайындауыңыз керек. Сіздің шешіміңізге сан қилы басқа фактор (мысалы, еңбек өтілі, жалақы мөлшері немесе жұмысшының денсаулығы) әсер етуі мүмкін болғанымен, 13.3-кестеде сипатталған принциптер жаңа бағытқа кім иелік ететіні жөнінде шешім қабылдауға нұсқаулық іспеттес.

Этикалы көшбасшы шыншыл

Бала кезімізде ересектер бізге «ешқашан өтірік айтпаңдар» деп жиі ескертетін. Жақсы болу үшін шыншыл болуға тиіспіз. Бұл қағидат көшбасшыға да бірдей: жақсы жетекші болу үшін шыншыл болуыңыз керек.

13.3-кесте. Дистрибутив әділеттің принциптері.

Бұл принциптер түрлі ситуацияларға қолданылады.

Әр адамға

- Тең үлес немесе мүмкіндік
- Адамның мұқтажына қарай
- Сол адамның құқығына қарай
- Сол адамның талпынысына қарай
- Қоғамға қосқан үлесіне қарай
- Өнімділігіне немесе еңбегіне қарай

Шыншыл болудың маңызын оған қарсы мінез – көлгірлікті салмақтағанда түсіне аласыз (қараңыз: Jaksa & Pritchard, 1988). Көлгірлік – өтіріктің бір түрі, шындықты бұрмалаудың бір жолы. Ол кәдімгідей жағымсыз салдарға алып келуі мүмкін. Ең алдымен, бұл сенімге селкеу түсіреді. Көшбасшы шыншыл болмаса, өзгелер оған сенім артпайды. Мұндай басшының айтқан сөзі мен уәдесіне көпшіліктің сенімі жоғалып, құрметі азаяды. Ешкім бұдан былай оған сенбейтіндіктен, басшының ықпалы кемиді.

Өтіріктің теріс әсері айналамызбен қарым-қатынасқа түскенде білінеді. Ол адамдардың арасына сызат түсіреді. Біреуге өтірік айтқанда, шын мәнінде, сіз арадағы қарым-қатынасты өз ыңғайыңызға қарай бұрасыз. Біз қолымыздағы ақпаратты пайдаға асырғымыз келіп, қарым-қатынаста басқа адамға сенім білдірмейміз. Шынтуайтында, қарым-қатынас үшін ненің дұрыс екенін айту арқылы өзімізді өзгелерден жоғары қоюға тырысамыз. Мұндай мінез-құлық уақыт өте келе арадағы қарым-қатынасты әлсіретеді. Тіпті игі мақсатты көздегенмен, көлгірсу қарым-қатынастың бұзылуына алып келеді.

Бірақ шыншыл болу деген сөз – шындықты айту ғана емес. Бұл басқаларға ашық болуды, шындықты мейлінше толық, бүкпесіз жеткізуді білдіреді. Ол оңай емес, себебі кейде шындықты жасырмай айтудан өзіңе зиян тиеді. Көшбасшының міндеті – нақты жағдайда нені жария айтатынын қаперден шығармай, ашықтық пен ойындағысын жасырмай жеткізудің арасалмағын ажырата білу. Көбіне ұйымдарда басшыға қол астындағылармен ақпаратты бөлісуге шектеу қойылады. Басшы риясыз болуы керек. Бірақ олар өзгелердің сезімі мен қарым-қатынасына бей-жай қарамауға тиіс. Шыншыл көшбасшыға тән мінез-құлық көп.

Далла Коста (1998) өзінің *The Ethical Imperative* кітабында: «Шыншыл болудың мәні алдамаудан әлдеқайда ауқымды» деген ойымен бөліседі. Ұйым басшылары үшін шыншыл болу «өзің орындай алмайтын іске уәде бермеуді, жаңылыстырмауды, сылтау айтпауды, міндеттерінен бұлтармауды, жауапкершіліктен жалтармауды, бизнесте тек мықтыларды қалдыратын

«табиғи сұрып» кез келгенімізді басқалардың ар-ұжданы мен адамгершілігін құрметтеу жауапкершілігінен босатады деген ойға берілмеуді білдіреді» деп өз пікірін анық жеткізеді (р. 164). Бұған қоса, Далла Коста ұйымдар шыншылдықтың қажеттігін мойындап, ұғынуға тиіс, сондай-ақ ұйымдағы шыншыл әрекетті көтермелегені абзал деп санайды.

Этикалы көшбасшы орта қалыптастырады

1-тарауда көшбасшылыққа «жеке адам ортақ мақсатқа жету жолында бір топ адамға ықпал ететін процесс» ретінде анықтама бергенбіз. Бұл анықтамада *ортақ мақсат* жайында сөз болатындықтан, оның этикалық аспектісі бар. Ортақ мақсат топтың бағыт-бағдарын басшы мен ізбасардың келісіммен таңдауын талап етеді. Басшылар екі тарапқа да оңтайлы мақсатты жүзеге асыру барысында өзінің де, қол астындағылардың да ниетін қаперге алуға тиіс. Өзгелердің қамын ойлау факторы *нағыз* трансформациялық көшбасшыны *жалған* трансформациялық көшбасшыдан ажырататын ерекшелік болып саналады (Bass & Steidlmeier, 1999) (Псевдотрансформациялық көшбасшылық туралы кеңірек білгіңіз келсе, 8-тарауды қараңыз). Ортақ игілікті ойлаған басшылар өзінің жеке қалауын өзгелерге таңа алмайды. Олар әркімнің көңілінен шығатын мақсатты іздеуі керек.

Бернс (1978) трансформациялық көшбасшылық туралы теориясында бұл идеяға айрықша маңыз береді. Трансформациялық көшбасшы ізбасарларын екеуіне де пайдалы, ортақ игілікке жұмылдыруға тырысады. Ортақ мақсатқа ұмтылған көшбасшы да, ізбасар да өзгереді. Бернстің теориясы осы қырымен ерекше. Оның айтуынша, көшбасшылық көшбасшы мен ізбасар қарым-қатынасына негізделуге тиіс. Германияны ықпалына көндірген Гитлер сияқты оны тек басшының бір өзі қадағалай алмайды. Гитлер адамдарды өз жоспарымен жүруге мәжбүрлеп, адамзат баласына абырой әкелмейтін мақсатты көздеді.

Этикалы көшбасшы топқа қатысы бар әркімнің ой-ниетін назарға алып, қоғам мен мәдениеттің мүддесіне зейін қояды. Мұндай басшы өзгелерге бейқам қарамайды (Gilligan, 1982), әрі өзгелерді мәжбүрлемейді немесе олардың ой-ниетін елеусіз қалдырмайды (Bass & Steidlmeier, 1999).

Рост (1991) осы ойды одан әрі ілгерілетіп, «этикалы көшбасшы азаматтық ізгілікке назар аударуы қажет» деген пікірін қосады. Ондағы айтпағы – жетекші мен ізбасар өзара нысанаға алған мақсатты ғана орындаумен шектелмеуге тиіс. Олар *қоғамның* мақсат-мұратына да қызмет етуі қажет. Бернстің (1978, р. 429) жазғанындай, трансформациялық көшбасшы мен ізбасар анағұрлым биік, терең моральдық мақсатты көздеп, ауқымды әлеуметтік ұжымшылдыққа сүйене бастайды. Сол секілді, Гринлиф (1970) «орта қалыптастыру – қызмет етуші көшбасшылықтың ең басты ерекшелігі» деп

есептейді. Біздің жеке және топтық мақсат-мұратымыз ортақ игілік және қоғам мүддесімен тығыз байланысты. Біз басшы мен ізбасарлар ұсынған өзгеріс үлкенірек ұйымға, қауымға не жалпы қоғамға қалай әсер ететініне назар аударғанымыз жөн. Нағыз этикалы көшбасшы, кең мағынасында алғанда, ортақ игілікті ұмытпайды. Уилсон мен МакКалман (2017) бұған ерекше назар аударып, «үлкен игілік жолындағы көшбасшылық – этикалы көшбасшы ұмтылатын түпкі мақсат» деп мәлімдейді.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Бұл тарауда этика мен көшбасшылыққа қатысты біршама идея талқыланады. Зерттеудің осы жалпы саласының өз артықшылықтары бар. Біріншіден, ол этика мәселелері жөнінде өзекті зерттеуді ұсынады. Қазіргі қоғамда моральдық көшбасшылыққа сұраныс жоғары. 1970 жылдардағы Ричард Никсоннан бастап, қазіргі Дональд Трамп әкімшілігіне дейінгі аралықта халық өз көшбасшыларынан жоғары деңгейдегі моральдық жауапкершілікті талап етті. Этикалық көшбасшылықта вакуум қалыптасқан заманда бұл зерттеу бізге этикалық көшбасшылық ой-танымымыз бен тәжірибемізді толықтыруға бағыт-бағдар сілтейді.

Екіншіден, зерттеулер легі этиканың әлдеқайда кең ауқымдағы көшбасшылықтың құрамдас бөлігі болуға тиіс екенін меңзейді. Қызмет етуші, трансформациялық және шынайы көшбасшылықтан басқа, осы кітапта талқыланған көшбасшылық теорияларының ешқайсысында көшбасшылық процесіндегі этика рөліне соншалық мән берілмейді. Бұл тарау көшбасшылықты моральдан тыс құбылыс ретінде сипаттамайды. Көшбасшылық – басқаларға ықпал ету процесі: оның мәжбүрлеу және қатаң қадағалау секілді ықпал етудің басқа түрлерінен ерекшелеп тұратын моральдық аспектісі бар. Көшбасшылық ізбасарларды құрметтеу, өзгелерге әділ болу және орта қалыптастыру секілді құндылықтарды ескереді. Бұл құндылығымызды білдірмей көрсететін процесс емес. Біз біреуге ықпал еткенде, ол одан әсер алады, демек, біз құндылығымыз бен этикамызға мән бергеніміз абзал.

Үшіншіден, бұл зерттеу этикалық көшбасшылықтың дамуында маңызды бірнеше принципті айқындайды. Зерттеуде талқыланған ізгілік қасиеті осыдан 2000 жылдан астам уақыт бұрын пайда болған. Олар бүгінгі көшбасшылар үшін де өзекті, сондықтан осы тарауда оған кеңінен шолу жасадық.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Этика мен көшбасшылық саласының күшті тұстары көп болғанмен, оның бірқатар осал тұсы да бар. Біріншіден, бұл – енді ғана қалыптасып келе жатқан зерттеу саласы. Демек, оны негіздей түсетін дәстүрлі зерттеу

қорытындылары аз. Жалпы, этикалық көшбасшылықтың табиғатына қатысты концептуалдық шатасу көп, оны қандай да бір өлшемге салу қиын (Yukl, Mahsud, Hassan, & Prussia, 2013). Көшбасшылық этикасының теориялық негіздері жөнінде жарық көрген зерттеулер мардымсыз. Бизнес этикасы жөнінде біраз зерттеу жарияланғанымен, олардың этикалық көшбасшылыққа тікелей қатысы жоқ. Гари Юкл мен әріптестері (2013) ғана бірқатар шектеуге ие қолданыстағы өлшем құралдарының негізінде этикалық көшбасшылық сауалнамасын әзірлеп, оны заңды айналымға қосуы нәтижесінде аталмыш құбылыстың басты компоненттерін анықтады. Аталған еңбекте олар «мінез тұтастығы, шыншылдық, әділдік, моральдық құндылықтардың байланысы, мінез-құлық тұрақтылығы, сондай-ақ жалпылама мойындалған құндылықтар, этикалық қағидалар мен альтруизм – барлығы бірігіп этикалық көшбасшылықтың жалпылама пән саласын құрайды» деп пікір білдіреді. Жалпы, көшбасшылық этикасы жөніндегі зерттеудің аздығы этикалық көшбасшылықтың табиғаты туралы пайым жасауды қиындатады. Көшбасшылықтың этикалық аспектілерін тікелей қарастыратын зерттеулер жүргізілмейінше, бұл процесс туралы теориялық тұжырым тиянақсыз күйінде қала береді.

Тағы бір жиі айтылатын сын – бүгінгі көшбасшылық этикасы, негізінен, осы сала туралы субъективті пікірі мен дүниетанымы деңгейіндегі эссе не мәтін жазған бірен-саран автордың жазбаша еңбектеріне сүйенеді. Хейфец немесе Бернс секілді авторлардың еңбегі уақыт талабына сай болғанмен, олар дәстүрлі сандық және сапалық зерттеу әдістерін қолдана отырып сыналған жоқ. Олар көбіне дескриптив әрі жекелеген мысалдардан құралған. Сол себепті көшбасшылық этикасына әдетте адам мінез-құлығы туралы мақұлданған теориямен қуатталатын эмпирикалық негіз жетіспейді.

Этикалық көшбасшылық жайындағы зерттеулердің көбі Батыс дүниесі мен ағылшын-америкалық елдердегі кейстерге негізделуі үшінші сынға ілігеді (Eisenbeiss, 2012; Wilson & McCalman, 2017). Этикалық көшбасшылық жөніндегі зерттеулердің ауқымын кеңейтіп, оның аясында еуропалық һәм азиялық көзқарастарды да қамтыған абзал. Мәдениет пен көшбасшылыққа арналған 16-тарауда оқитындарыңыздай, әртүрлі мәдениеттегі позитив көшбасшылықтың қыр-сыры туралы таным-түсінік әрқилы. Сондай-ақ көшбасшылардың этикалық мінез-құлқына беретін анықтамалары да бір-біріне ұқсамайды. Әлем барынша тығыз байланысып, мәдени алмасу үдеген сайын, этикалық көшбасшылық жөніндегі осынау түрлі мәдени көзқарастың маңызы арта түседі.

Сол сияқты, этикалық көзқарастардың арасында да жалпылама айырмашылық бар. Еңбектерге талдау негізінде Андерсон, Баур, Гриффит және Бакли (2017) бүгінгі буын жұмысшылары, яғни миллениалдар этикалық көшбасшылыққа ерекше сын-қатер болғалы тұр деп есептейді. Біріншіден,

миллениалдар ересек жұмысшыларға қарағанда анағұрлым индивидуалист. Олар моральдық шешімдердің маңызына дәл солай қарауы, әрі этикалық шешім шығарғанда өзінің басшысына бой түзеуі неғайбіл. Екіншіден, олар жұмысты өмірдің мәні деп есептемейтіндіктен, жұмыстағы этикалық дилеммаға аса бас қатырмайды. Үшіншіден, миллениалдар сырттай ынталандыруды жоғары бағалайтындықтан, олардың ұйым үшін дұрыс нәрсе жасау жайындағы этикалық үндеуге жауап беруі екіталай. Шын мәнінде, зерттеу жұмыстары «мұндай жастағы қызметкерлердің артық табыс әкелер болса, алдауға еріп, әдепсіз қылық жасаудан да тайынбайтынын» көрсетеді (Ethics Resource Center, 2011).

Этикалық көзқарас шапшаң өзгертіндіктен, этикалық көшбасшылық туралы эмпирикалық зерттеу өзектілігін сақтап қалуы қиын.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Қазіргі қоғамда мораль мен көшбасшылық мәселесі жиі талқыланады. Әйтсе де этикалық көшбасшылықты үйрететін әзірлеме мен қаптаған тренинг бағдарламаларына бұл пікірталастың пайдасы тигені шамалы. Жаңа бағдарламалардың көбі менеджерлерге жұмыс пен тұрмыстағы тиімділікті арттыруға бағыт-бағдар береді. Алайда бұл бағдарламалар этика мен көшбасшылық тақырыптарын тікелей қозғамайды.

Әйтсе де осы тараудағы этика және көшбасшылық турасындағы зерттеу қорытындыларын әртүрлі деңгейдегі ұйымдарда жұмыс істейтін жандарға және өмірдің барлық саласына қолдануға болады. Тым болмағанда, көшбасшылық құндылықпен біте қайналатынын, өз құндылығын білмей, ойламай ешкім көшбасы бола алмайтынын атап өткен жөн. Көшбасшылықтың моральдық аспектісі бар, сондықтан көшбасшы болу үшін алдымен біз көшбасшылықты этика қалай анықтайтынын ұғынғанымыз жөн.

Менеджерлер мен көшбасшылар өздерін жақсырақ түсініп, көшбасшылық қасиетін күшейте түсуі үшін осы зерттеудегі ақпаратты кәдеге жарата алады. Этика теориясы жетекшіден «Нені істеу дұрыс әрі әділетті?» немесе «Жақсы адам не істер еді?» деген сауалды өзіне қоюды еске салады. Сондай-ақ басшылар зерттеуде сипатталған этика принциптерін өз мінез-құлқының «эталоны» ретінде қолдана алады. Өзгелерді құрметтеймін бе? Кеңпейілдік таныта аламын ба? Өзгелерге шыншылдығым мен әділдігімді көрсетемін бе? Қоғамға қызмет етемін бе? Сайып келгенде, біздің бұл зерттеудегі Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасының этикалық көшбасшылық үшін маңызы зор деген жалпылама тақырыптан үйренеріміз мол. Этикалы көшбасшы болу үшін біз өзгелердің мұқтаждығына бей-жай қарамай, оларға қамқорлық көрсетіп, әділ қарағанымыз абзал.

КЕЙС-СТАДИ

Бұл бөлімде этикалық көшбасшылықты қажетсінетін үш кейс-стади берілген (13.1, 13.2, 13.3). 13.2-кейс қай студентке қандай арнайы тапсырма беруді шешетін кафедра меңгерушісі туралы. 13.2-кейс өндіріс компаниясының қауіпсіздік стандарттарына қолданатын ерекше тәсіліне қатысты. Ал 13.3-кейс кадр жөніндегі агенттіктің өз қызметіне баға белгілеу төңірегіндегі этика мәселелерін көтереді. Әр кейстің соңында іс жүзіндегі этикалық көшбасшылықтың болмашы өзгерістері мен ішкі шиеленістері жайында сұрақтар қойылады.

13.1-КЕЙС

Ғылыми қызметкерді таңдау

Доктор Анги Дирк – университеттегі ұйымдық психология кафедрасының меңгерушісі. Кафедрада төрт оқытушы ассистенті еңбек етеді. Анги жаз бойы жүргізетін зерттеу жұмысына грант алғанын білді. Оның ішінде бір оқытушы ассистентін лаборант ретінде тартуға қаржы қарастырылған екен. Ангидің ойына жаз бойы жұмыс істей алатын екі үміткер – Роберто мен Мишель түсті. Роберто – Венесуэладан келген шетелдік студент, ол педагогикалық қызмет бойынша жоғары баға алған факультеттегілерге ұнайды. Робертоға оқу ақысын төлеу үшін жазғы жұмыс керек. Жұмыс үшін еліне оралу өте қымбат. Мишель – магистратураның соңғы курсындағы озат студенттердің бірі. Ол тұрмысқа шыққан, қосымша табысқа аса зәру емес. Бірақ PhD дәрежесін алу үшін білімін жетілдірмекші, демек, оның келешектегі кәсіби жолына қосымша тәжірибе артық етпейді.

Үшінші оқытушы ассистенті – Карсон оқу орнына бір сағаттық жердегі қаладан қатынайды. Қарауында егде тартқан ата-әжесі бар. Карсон оқуды да, оқытушылық қызмет пен үй шаруасын да қатар алып жүр. Оның GPA көрсеткіші – 4.0. Анги бұл қаражаттың Карсон қажетіне жарайтынын біледі. Бірақ ол тым көп міндеттемесіне байланысты жаз бойы жүретін ғылыми жобаға кірісе алмай ма деп жүрексінеді.

Анги ассистенттердің қайсысына ұсыныс жасарын ойланып жүргенде, әріптес-оқытушы одан төртінші ассистент Аналисаның кандидатурасын қарастыруды сұрайды. Биыл Аналисаға оқытушы ассистенті болу оңайға тимеді. Ол өзге оқытушы ассистенттері өзін шеттететінін айтып, менторына бірнеше рет шағымданған. Оның ойынша, өзгелер оны нәсіліне бола жақтырмайды екен. Студент газеті оның «Ақтардың кампусында қоңырқай ноқат болған қандай?» деген мақаласын басып шығарды. Ол басым бөлігі ақнәсілділер болып келетін факультет оқытушылары этникалық азшылыққа жататын студенттердің ерекше көзқарасы мен

тәжірибесін түсінгісі келмейтініне өкініш білдіріпті. Мақала жарық көргеннен кейін кафедра меңгерушілері басымыз дауға қала ма деп, Аналисамен жұмыс істеуден қашқақтай бастады. Онымен араласатындардың азаюынан Аналиса одан әрі күйзелді.

Анги Аналисаның өте жақсы зерттеуші әрі жазуға ебі барын біледі, оның білімі мен білігі жобаға бағалы үлес қосар еді. Аналиса менторының айтуынша, бұл лауазымды оған беру факультет оқытушылары мен Аналиса арасындағы суық қарым-қатынастың «тігісін жатқызып», оған кафедрада еркін жүруіне септігін тигізер еді. Аналиса бос жұмыс орны туралы біледі және ол жөнінде Ангимен тікелей сөйлеспесе де, менторымен арадағы әңгімеде ол жөнінде қызығушылық танытқан. Анги әлгі орынды Аналисаға бермесе, ол шетқақпай көргені жөнінде айыптай ма деп күдіктенеді. Екінші жағынан, Аналисаға іш тартқаны үшін оны өзгелер айыптауы ықтимал.

Сұрақтар:

1. Ангидің алдындағы төрт таңдаудың ішінде қайсысы этикаға көбірек сай?
2. Игілікті еңбегіне қарай бөлу принципіне сүйенсе, Анги лаборант болуға кімді таңдар еді?
3. Хейфецтің көзқарасы тұрғысынан қарағанда, Анги өз кафедрасы мен факультет оқытушыларының күрделі жағдайды еңсеруіне көмектесу үшін осы шешімді қабылдай алар ма еді? Солай жасағаны жөн бе?
4. «Ангидің міндеті – еркіндік, әділдік және теңдік секілді құндылықтарға мән беретін жоғары деңгейге көтеру үшін ізбасарларға өз құндылықтары мен мұқтаждығын бағалауға көмектесу» дегенге саятын Бернс көзқарасымен келісесіз бе? Келіссеңіз, Анги осы ситуацияда ондай қарекетке бара ала ма?

13.2-КЕЙС

Қаншалықты қауіпсіз?

Perfect Plastics Incorporated (PPI) – инжекциялық құйма әдісімен пластик бұйымдар дайындайтын, 50 адамды жұмыспен қамтып отырған шағын компания. Компания 10 жыл бұрын құрылған. Қаржылық жағдайы тәуір, жылына шамамен 4 миллион долларға тауар сатады. Компанияның қауіпсіздік бойынша репутациясы жақсы, ал PPI-дің жауапкершілік саясатына ортақтасатын сақтандыру компаниясы бірнеше жыл бойы жұмыс-

шылардың талабына сай бірде-бір төлем жасамаған. Компанияның негізі қаланғалы бері ешкім ауыр жарақат алған жоқ.

Компания қожайыны Том Гриффин PPI-дің ішкі жабдықталуы мен жұмыс жағдайын мақтан етеді. Ол «басқа бәсекелестерге қарағанда, біздің зауыттың интерьері госпиталь іші сияқты мұнтаздай» деп айтады. PPI-де тәртіп, өнімділік, тазалықты үнемі алдыңғы шепке қояды. Бұл – шын мәнінде жақсы ұйымдастырылған өндіріс компаниясы.

PPI жұмыс жағдайындағы қауіпсіздікке кепілдік берудің ерекше тәсілін қолданады. Әр жылы компания басшылығы зауытта қауіпті жағдай бойынша аудит жүргізу үшін сақтандыру саласы мен Еңбек қауіпсіздігі және денсаулық басқармасынан (OSHA) кеңесшілер тартады. Әр жылы инспекция көрсеткен түрлі проблемалар жөндеу, жаңа жабдық және жұмыс процесін өзгерту арқылы шешіліп отырады. Инспекторлар жетілдіретін тұстарын табуды тоқтатпағанмен, жалпы қауіпсіздік жылдан-жылға артуда.

PPI адвокаттары, керісінше, компанияның қауіпсіздік ұстанымына мүлдем қарсы. Заңгерлер сырттан аудитор тарту процедурасын құптамайды. Адвокаттардың айтуынша, алда-жалда PPI-ге қарсы іс қозғалса, бұған дейінгі туындаған мәселелер өндірістегі қауіпті жағдайдың мысалы не мәліметіне дәлел ретінде қолданылуы мүмкін. Нәтижесінде PPI ерікті түрде жүргізген аудитті шағымданушылар компанияға қарсы талап қою арызын күшейту үшін қолдануы мүмкін.

Компания президенті мен менеджменті сыртқы аудиттің көрінеу кемшілігі барын мойындайды, дегенмен зауыттағы барша жұмысшының қауіпсіздігін үздіксіз жетілдіру үшін ара-тұра жүргізілетін тексерістің маңызды екенін айтады. Аудиттің мақсаты – цехты қауіпсіз орынға айналдыру. Өндірістің сондай қалыпқа түскені рас. Менеджмент сондай-ақ PPI жұмысшыларының аудит пен оның нәтижесіндегі өзгерістерге көңілі толатынын ескертеді.

Сұрақтар:

1. PPI-ді белгілі моральдық құндылық философиясы бар компания ретінде сипаттар ма едіңіз? Компанияның саясаты оның философиясына қалай үлес қосады?
2. PPI-дің қауіпсіздік мәселесіне байланысты ұстанымы қай этикалық көзқарасқа сәйкес келеді? PPI утилитарлық, парыз немесе ізгілікке негізделген тәсілді таңдады деп айта аламыз ба?
3. Қауіпсіздік мәселесіне келгенде, менеджмент жұмысшылар алдындағы жауапкершілігін қалай елестетеді? Адвокаттар PPI алдындағы жауапкершілігін қалай сезінеді?
4. PPI этикасы мен оның адвокаттары этикасының өзара қайшы болуының себебі неде?

13.3-КЕЙС

Ұсынысты қайта қарау

Дэвид Джонс үлкен баспаханада этникалық азшылық ішінен тағайындалған жалғыз менеджер ретінде он жыл жұмыс істеген соң, өз ісін бастап көруге бекінді. Тәжірибесі мен бұған дейінгі тамыр-таныстығының арқасында Дэвид баспахана бизнесін дөңгелетіп кетеріне сенімді еді. Бірақ ол жүріп тұрған бизнесті сатып алсам ба, әлде жаңадан бастасам ба деген сұраққа бас ауыртты. Дэвид жоспар бойынша репутациясы жоғары Кәсіби жұмыс берушілер ұйымына (КЖҰ) хабарласып, стартап компанияға қажет адам ресурсы бойынша смета алғысы келді. Сметаға жалақы қоры, әлеуметтік игілік түрлері, жұмысшыларға өтемақы және адам ресурсы қызметінің басқа да шығыны кіруі керек еді. Дэвид бизнесін әлі бастамағандықтан, КЖҰ баспахана индустриясындағы шағын компанияларға қолданылатын жалпы бағаны есептеп шығарды. Бұған қоса, КЖҰ баға белгілейтін ештеңе таппағандықтан, Дэвидке адам ресурсы қызметі бойынша әдеттегіден жоғары бағаны берді.

Дәл осы уақыт аралығында Дэвид өзі ұнатқан бір шағын компанияны тауып, сатып алған еді. Содан соң ол бұған дейін белгіленген баға негізінде адам ресурсы қызметі бойынша келісімшартқа қою үшін КЖҰ-ға хабарласты. Дэвид кәсіпорынның иелігін өзіне алып, іске кірісуге дайын еді. Ол бастапқы ұсынылған келісімшартқа қол қойды.

Бұдан соң, КЖҰ ертеректегі ұсынысын Дэвид сатып алған компанияның нақты көрсеткіштерімен салыстыра қайта қараған. Қайта шолу барысында менеджмент бойынша бірқатар мәселе туындады. КЖҰ-ның мақсаты жоғары сапалы қызмет ұсыну, нарықта бәсекеге қабілетті болу, ақылға қонымды табыс табу болғанмен, оның Дэвидке ұсынған кесімді бағасы тым асыра көрсетілген болып шықты. Бұл КЖҰ-ның көлемі мен қызметі ұқсас өзге компаниялармен жасасқан қызмет көрсету келісімшартымен салыстыруға келмейтін.

Қайта қарау барысында бірнеше проблеманы шешу қажеттігі мәлім болды. Біріншіден, бастапқы баға көрсеткішінен, құдды, КЖҰ клиентті алдап кеткендей көрініс туғызды. Клиент бастапқы келісімшартқа екі сөзге келмей қол қойса да, ұсынылған қызметке аса жоғары баға сұраған әділ болар ма еді? Осыншама қымбат ақы алса, КЖҰ осы клиентінен немесе келешектегі клиенттерінен айырылар ма еді? КЖҰ-ны алаңдатқан тағы бір жайт этникалық азшылық кәсібін қолдауға қатысты болды. Жылдар бойы КЖҰ жұмыс орнындағы әділдік пен позитив дискриминацияны берік ұстанатынын мақтан тұтып келді. Әйтсе де бұл жолғы келісімшарт этникалық азшылық өкілі саналатын клиентке зиянды әрі белгілі бір деңгейде әділетсіз болып шықты. Түптеп келгенде, КЖҰ мұның Дэвидке ұсыныс әзірлеген сату менеджеріне тигізер салдарына алаңдады. Ұсыныстағы болжалды шығынды өзгерту, сайып келгенде, сату менеджерінің

комиссиялық сыйақы мөлшерін едәуір азайтады. Ал бұл КЖҰ сату бөліміндегі басқа қызметкерлердің моральдық рухына теріс әсер етуі мүмкін.

Бастапқы ұсынысты қайта қарағаннан кейін Дэвидтің компаниясына шығын мөлшері төменірек басқа келісімшарт әзірленді. Болжалды шығын мөлшері бастапқы ұсыныстан төмен болғанымен, жаңа келісімшарт бағасы баспахана индустриясындағы орташа келісімшарттан әлдеқайда жоғары күйінде қалды. Дэвид жаңа келісімшартқа қуана-қуана қол қойды.

Сұрақтар:

1. Осы сияқты ұсынысты жазған кезде этика қандай рөл атқарады? КЖҰ Дэвидке қатысты этикаға сай қылық көрсетті ме? КЖҰ қанша қаражат табуы керек еді? Сіз КЖҰ менеджментінің бір мүшесі болсаңыз, не істер едіңіз?
2. Деонтологиялық (парыз) және телеологиялық (салдар) көзқарас тұрғысынан қарағанда, КЖҰ-дағы моральдық ахуалды қалай сипаттар едіңіз?
3. КЖҰ-ның Дэвидке қатысты ісіне қарап, құрмет, қызмет, әділдік, шыншылдық және қоғамдастық секілді этика принциптері бойынша ұйымды қалай бағалар едіңіз?
4. Дэвидтің орнында болсаңыз, КЖҰ этикасын қалай бағалар едіңіз? Ал КЖҰ менеджментінің бір мүшесі болсаңыз қандай қадам жасар едіңіз? Сату менеджері болсаңыз ше? Баспа кәсібі қауымдастығының бір мүшесі болсаңыз не істер едіңіз?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Сырт көзге этикалы басшы ретінде көрінгісі келу барлық адамға тән. Өйткені этикадан жұрдай басшы ретінде көрінудің теріс коннотациясы зор. Бірақ өзін өзгелердің этикалы басшы ретінде бағалауын қалау этикалық көшбасшылықты таразылауды қиындатады. Этикалық көшбасшылық туралы өзін-өзін бағалау көбіне біржақты әрі позитив бағытқа ауып кетеді.

Осы тарауда таныстырылған этикалық көшбасшылық стилі сауалнамасы (ELSQ) – біреудің этикалы немесе этикадан жұрдай екенін өлшеуден гөрі, басшының этикалық көшбасшылық стиліне баға беретін өзін-өзі бағалау амалы. ELSQ – көшбасшының этикалық дилемманы қалай шешетінін бағалайтын, 45 сұрақтан тұратын құрал. Дилемма арқылы бағаланатын алты этикалық стиль мыналар: парыз этикасы (не дұрыс саналады, соны істеймін), утилитаризм этикасы (мен жұрттың басым бөлігіне пайдалы істі

жүзеге асырамын), ізгілік этикасы (мен жақсы адамға тән қадам жасаймын), қамқорлық этикасы (мен өзіммен жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін амалға барамын), эгоизм этикасы (мен өзіме мейлінше мол пайда әкелетін істі істеймін), әділдік этикасы (мен әділ әрекетті орындаймын). Сауалнамаға тартылғандардың жауабы негізінде ELSQ басшының негізгі және екінші кезектегі көшбасшылық стилін айқындады.

Бұл сауалнама әлі толық қалыптаса қойған жоқ. Әйтсе де екі зерттеудегі (Baehrend, 2016; Chikeleze, 2014) деректер жетекші этикалық дилеммамен бетпе-бет келгенде, этикалық көшбасшылықтың белгілі бір стиліне іш тартатынын растады. Этикалық көшбасшылық стилі туралы сауалнаманы (ELSQ) басшылар бетпе-бет келген этикалық дилеммаға байланысты шешім қабылдағанда нені артық көретінін түсіну үшін өзін-өзі бағалау құралы ретінде пайдалана алады. Ал ұйымдар мұны көшбасшылардың шешім шығару қабілетін шыңдайтын пайдалы тренинг құралы ретінде кәдеге жарата алады.

Этикалық көшбасшылық стилі туралы сауалнама (қысқаша формасы)

Нұсқаулық: Басшы этикалық дилеммаға тап болған 10 гипотетикалық ситуацияны мұқият оқыңыз. Өзіңізді сол ситуациядағы басшы не менеджердің орнына қойып, қолайыңызға жағатын жауаптың тұсына «Х» белгісін қойыңыз. Сізге әлдеқайда дұрыс көрінген жауап – нақты сол ситуацияда неліктен мұндай қадамға баратыныңызды сипаттайтын жауап болмақ. Тек бір жауапты таңдаңыз. Бұл сауалнамада дұрыс не бұрыс жауап жоқ.

Балама жауаптарға түсіндірме

- *Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін:* Бұл опцияға ережеге бағыну, жауапкершіліктен қашпау, міндеттерді орындау және ұйым саясатын ұстану кіреді. Бұл контекстегі ережелер ашық не жасырын болуы мүмкін.
- *Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын:* Бұл опцияға жалпы жұрттың басым бөлігіне көмегі тиетін және мейлінше мол бақыт сыйлайтын әрекеттер енеді. Сондай-ақ анағұрлым көп адамға барынша зор игілік жасау да осыған жатады.
- *Жақсы адамға тән қадам жасаймын:* Бұл мінез кемелдігін көрсету, адалдықтан аттамау және өз принциптеріңнен айнымауды білдіреді. Бұған сондай-ақ батылдық, шыншылдық және адалдық секілді ізгі қасиеттер кіреді.
- *Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын:* Бұл опцияға қамқоршыл қарым-қатынас құру, оны сақтау, қарым-қатынасты дамыту және басқалардың мұқтаждығына бей-жай қарамау кіреді. Жеке байланысы немесе ортақ міндеттері бар жандарға арнайы көңіл бөлген абзал.

- *Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын:* Бұл опцияда мақсатыма жету, өзіме тапсырылған істі сәтті аяқтау және мансап жолымен алға жылжу бар. Сондай-ақ өз мүддеме сай істермен айналысу да осының аясына енеді.
- *Әділін орындаймын:* Бұл опция әділ әрекет ету, басқаларға тең әрі әділ қарауды қамтиды. Сонымен қатар әркімге пайда мен жауапкершілікті тең бөлу де осыған жатады.

Ситуациялар

1. Сіз өндірістік топтың жетекшісісіз делік. Жұмысшыларыңыз өнімді көбірек сату үшін оның сапасына салғырт қарайтынын біліп қалдыңыз. Бұл жайында басшылыққа хабарласаңыз, көбі жұмысынан айырылады. Сіз де жұмыспен қоштасуыңыз мүмкін... Ал компанияның репутациясына кәдімгідей зиян келеді. Мұндай ситуацияда не істер едіңіз?
 - A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
 - B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
 - C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
 - D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
 - E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
 - F. Әділін орындаймын.
2. Бір қызметкеріңіздің жұмыс өнімділігі нашар. Соның кесірінен сіздің тобыңыз еңбек нормасын орындай алмай отыр. Бұл кісіні сізге әлдекім мықты қызметкер деп айтқан. Қазір сіз бұрынғы менеджердің де бұл қызметкермен арада қиындық болғанына, одан жай ғана құтылғысы келгеніне көзіңіз енді жетті. Сіз нашар қызметкердің жұмыстағы үлгеріміне көз жұма қарап, оған жақсы мінездеме берсеңіз, оны басқа топқа ауыстырып жіберуге мүмкіндігіңіз бар. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?
 - A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
 - B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
 - C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
 - D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
 - E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
 - F. Әділін орындаймын.
3. Сіздің командаңыз өте маңызды жобаны аяқтай алмай қиналып жатыр. Бірақ бір қызметкеріңізге әлдеқайда лайықты жаңа жұмыс орны ашылғанын естідіңіз. Әлгі адам командадан кетсе, жобаның аяқталмай қалу қаупі бар. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?
 - A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
 - B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын

- C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
 - D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
 - E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
 - F. Әділін орындаймын.
4. Қызметкеріңіздің баласы ауыр дертке шалдыққан, сол себепті жұмыстағы міндетін дұрыс атқара алмай жүр. Әкімшілік істер бойынша көмекшіңізден әлгі қызметкер шын мәнінде 30 сағат жұмыс істегеніне қарамастан, еңбек уақытын есептеу табелінде бір аптаға 40 сағат белгілеуді талап еткенін естідіңіз. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?
- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
 - B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
 - C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
 - D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
 - E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
 - F. Әділін орындаймын.
5. Сіз менеджерсіз. Кейбір қызметкерлеріңіз өздеріне берілген жоспарлы жұмысты бөлінген уақыттан анағұрлым ертерек аяқтай алады. Басшылық мұны білсе, сізден жұмыс нормасын арттыруды сұрайды. Бірақ кейбір қызметкерлер қазіргі норманы да уақытылы орындай алмайды. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?
- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
 - B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
 - C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
 - D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
 - E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
 - F. Әділін орындаймын.
6. Сіз бір ұйымның бас қаржы директорысыз. Бас атқарушы директор мен басшылық құрамының басқа мүшелері компанияның акция бағасын жоғары межеде ұстап тұруы үшін қаржылық жағдай жайындағы мәліметті сәл асыра көрсетпек ниеті барын білесіз. Жоғары басшылықтың барлығы акциялар үлесі бойынша маңызды позицияны ұстап отыр. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?
- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
 - B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
 - C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
 - D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
 - E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
 - F. Әділін орындаймын.

7. Сіз жетекшілік ететін бухгалтерия командасына оқуды енді бітірген екі жаңа қызметкер қосылды. Олардың үнемі интернет ақтарып немесе телефонға үңіліп отырғанын байқайсыз. Бухгалтерлік жұмысыңыздың талабына сай, әр айдың соңында қаржы есебін аяқтау үшін мерзімнен тыс үстеме жұмыс істеуіңізге тура келеді. Әлгі екеуі артық жұмыс істеуден бас тартты, сөйтіп, жұмысты басқа қызметкерлерге тапсыруға мәжбүр болдыңыз. Команданың басқа мүшелерінің көңіл күйі түсіп, әлгі екеуіне ызасы келді. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?

- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
- B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
- C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
- D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
- E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
- F. Әділін орындаймын.

8. Сіз аудандағы азық-түлік кооперативінің директорысыз. Кооперативтің бір мүшесі – төрт баласы бар жалғызбасты әйел 30 доллардың азық-түлігін жымқырап бара жатқан жерінен ұсталып қалды. Қолының сұғанақтығы барына бірнеше жылдан бері күдіктеніп жүр едіңіз. Енді оны сотқа бермекшісіз. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?

- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
- B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
- C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
- D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
- E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
- F. Әділін орындаймын.

9. Сізге жұртшылықты жұмысқа алу барысында жынысына қарай дискриминация жасайды деген айып тақты. Бір бос жұмыс орны пайда болды. Сіз оған кәсіби білігі сәл жоғары екеніне қарамастан, қарсы жыныстағы үміткерден гөрі, сізді дискриминациялады деп айыптаған жыныстағы үміткерді алуыңызға болады. Әлгі үміткерді жұмысқа алсаңыз, айыптаудан басыңызды арашалайсыз және компаниядағы беделіңіз артады. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?

- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
- B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
- C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
- D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін іске барамын
- E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
- F. Әділін орындаймын.

10. Профессорсыз. Озат студенттеріңіздің бірі интернеттен эссе сатып алып тапсырды. Семестр соңында өзінің кінәсін сезіп, сізге эссені сатып алғанын мойындайды. Плагиат үшін айыпты студентті өткізбеу университетте қалыпты жағдай саналады. Сіз әлгі студентті емтиханнан құлатасыз ба, жоқ па – сол жөнінде шешім қабылдауыңыз керек. Мұндай ситуацияда сіз не істер едіңіз?

- A. Қайсысы дұрыс болса, соны істеймін
- B. Жұрттың басым бөлігіне пайдалысын атқарамын
- C. Жақсы адамға тән қадам жасаймын
- D. Жақын қарым-қатынастағыларға қамқорлығымды көрсететін жұмысты жүзеге асырамын
- E. Өзіме әлдеқайда көп пайда әкелетін жұмысты жүзеге асырамын
- F. Әділін орындаймын.

Бағалау

Сауалнаманы бағалау үшін, А, В, С, Д, Е, F нұсқаларындағы жауапты қанша рет таңдағаныңызды есептеңіз. А жауаптарының қосындысы сіздің парыз этикасын; В жауаптарының қосындысы утилитарлық этиканы; С жауаптарының қосындысы ізгілік этикасын; Д жауаптарының қосындысы қамқорлық этикасын; Е жауаптарының қосындысы эгоизм этикасын; ал F жауаптарының қосындысы әділдік этикасын қалайтыныңызды көрсетеді. Қосындыларды төмендегі жалпы балл бөліміне қойыңыз.

- A. Парыз этикасы _____
- B. Утилитарлық этика _____
- C. Ізгілік этикасы _____
- D. Қамқорлық этикасы _____
- E. Эгоизм этикасы _____
- F. Әділдік этикасы _____

Бағалау интерпретациясы

Сіздің бұл сауалнама бойынша жинаған бағаңыз этикалық көшбасшылық стиліңіз туралы мәлімет береді. Сондай-ақ этикалық дилемманы шешудің ұнамды жолын көрсетеді. Бұл сауалнама этикалық дилеммаға байланысты ситуацияда оны шешу үшін қандай этикалық көзқарасқа сүйене алатыныңызды меңзейді. Сіздің ең жоғары көрсеткішіңіз негізгі немесе басым этикалық көшбасшылық стиліңізді көрсетеді, ал екінші жоғары ұпайыңыз – одан кейінгі негізгі стиліңізді білдіреді, т.с.с. Бір категорияда 0 ұпай жинасаңыз, демек, этикалық дилеммаға тап болған кезде шешім қабылдау барысында сол этикалық ұстанымға азырақ басымдық бересіз деген сөз.

- *Парыз этикасынан жоғарырақ ұпай* жинасаңыз, бұл сіздің ережеге бағынатыныңызды, сондай-ақ этикалық дилеммаға тап болғанда өзіңіз ойлаған істі орындайтыныңызды білдіреді. Міндетіңізді атқаруға баса назар аудару және ойыңыздағыны орындау – дұрыс шешім.

- *Утилитарлық этикадан жоғарырақ ұпай жинасаңыз, бұл сіздің этикалық дилеммамен бетпе-бет келгенде, жалпы жұрттың басым бөлігіне мейлінше жағымды істі жүзеге асыратыныңызды білдіреді. Сіз алдымен көпшіліктің басым бөлігіне бақыт сыйлайтын жағдайға назар аударасыз.*
- *Ізгілік этикасынан жоғарырақ ұпай жинасаңыз, бұл сіздің этикалық дилеммамен бетпе-бет келгенде, шешімді кім екеніңізге (мінез-құлық ерекшелігі) қарай қабылдайтыныңызды білдіреді. Сіз өз адамгершілік принциптеріңізге беріксіз әрі адал әрекет етесіз.*
- *Қамқорлық этикасынан жоғарырақ ұпай жинасаңыз, бұл сіздің этикалық дилеммаға тап болғанда, арадағы қарым-қатынасқа мән беретініңізді білдіреді. Жеке байланыстағы немесе ортақ міндеттері бар жандарға арнайы көңіл бөлуіңіз мүмкін.*
- *Эгоизм этикасынан жоғарырақ ұпай жинасаңыз, этикалық дилеммаға тап болғанда, өзіңізге не жақсы соны іске асыратыныңызды айғақтайды. Сіз проблеманы шешерде өз мүддеңіз бен мақсатыңызды қорғаудан сескенбейсіз.*
- *Әділдік этикасынан жоғарырақ ұпай жинасаңыз, бұл сіздің этикалық дилемма кезінде өзгелерге әділ қарауға мән беретініңізді білдіреді. Шешімнің пайдасы мен жауапкершілігі оған қатысы бар барлық адамға бірдей болатынына мұқият мән беруге тырысасыз.*

Осы этикалық көзқарастардың әрқайсысы бойынша ұпайыңызды салыстыру арқылы этикалық мәселені шешерде сіз үшін не маңызды екенін түсіне аласыз. Кез келген категориядағы төменгі ұпай сол этикалық көзқарасқа азырақ басымдық беретініңізді меңзейді. Әр этикалық көзқарастың өз артықшылығы бар, демек, ұстануға лайық «ең мықты» көзқарас болмайды.

Сауалнама өзін-өзі бағалауға арналған. Әр этикалық ұстаным дербес категорияда көрсетілгенімен, бір категория екіншісімен ішінара сәйкес келуі мүмкін. Сізге бұл сауалнамада толық қамтылмаған этикалық көшбасшылық стилі тән болуы да ықтимал. Бұл сауалнама – көлемді сауалнаманың қысқартылған нұсқасы. Сондықтан өзіңіздің этикалық ұстанымыңыз жайында мейлінше дұрыс рефлексия алғыңыз келсе, толық сауалнаманы толтыруыңызға болады. Оны www.leaderdecisionmakingsurvey.com мекенжайынан таба аласыз.

ҚОРЫТЫНДЫ

Этикаға қызығушылық мыңдаған жыл бұрын бастау алғанымен, көшбасшылық этикасының сипаты жөнінде теориялық зерттеулер өте аз. Бұл тарау көшбасшылық процесіне қолданылатын этика теорияларына шолу жасады.

Этика теориясы «басшы атаулы шешім қабылдағанда қалай әрекет етуге тиіс» және «адами бет-бейнемді қалай сақтап қаламын» деген мәселелерде негізге алатын принциптерді ұсынады. Батыс дәстүрінде этика теориясы әдетте екі түрге бөлінеді: *жүріс-тұрыс* туралы теория және *мінез* туралы теория. Жүріс-тұрыс теориясы көшбасшы мінез-құлқының салдарына (телеологиялық ұстаным) немесе олардың мінез-құлқын басқаратын ережелерге (деонтологиялық ұстаным) мән береді. Ізгілікке негізделген теория көшбасшы мінезінің қыр-сырына назар аударады, сонымен бірге батылдық, шыншылдық, әділдік және адалдық секілді қасиеттерге көңіл бөледі.

Этика көшбасшылық процесте маңызды рөл атқарады. Көшбасшылық ықпал етуге құрылатындықтан, басшылар бағыныштыларға қарағанда көбірек құзіретке ие болатындықтан, олар басқа адамдарға әсер етуіне қарай зор жауапкершілік жүктейді. Көшбасшы ортақ мақсатқа жету үшін ізбасарларды тартуға тиіс, сондықтан олардың ізбасар идеясына құрметпен әрі лайықты қарауы маңызды. Көшбасшылар сондай-ақ өз ұйымындағы этикалық ахуалды қалыптастыруда басты рөл атқарады. Бұл басшылардан өздері насихаттайтын құндылықтар мен идеалға салғырт қарамауды талап етеді.

Көшбасшылықты зерттеп жүрген Хейфец, Бернс, Гринлиф секілді бірнеше танымал ғалым біздің этикалық көшбасшылық туралы түсінігімізге ерекше үлес қосты. Бұл авторлардың бәріне ортақ тақырып – қамқорлық этикасы, яғни ізбасарлардың мұқтаждығына және Көшбасшы–ізбасар қарым-қатынасының маңызына мән беретін этика.

Бұл тарауда дұрыс этикалық көшбасшылық құрмет, қызмет, әділдік, шыншылдық және қауымдастыққа негізделетіні баяндалады. Өзгелерге *құрметпен* қарау, олардың сөзіне құлақ асу және қайшылықты көзқарастарға төзімділік таныту – басшының парызы. Этикалы көшбасшылар альтруист болу, яғни ортақ игілікке үлес қосқанда өзінен бұрын өзгелердің қамын ойлау арқылы оларға *қызмет етеді*. *Әділдік* басшылардан шешім қабылдау кезінде әділеттен айнымауын талап етеді, сонымен қатар олардың мойнында қауымның ортақ мүддесіне адал болумен бірге, жеке адамға әділ болуды талап ететін ауыр міндет тұр. Жақсы басшы *шыншыл*. Ол өтірік айтпайды немесе шындықты өзгелерге зияны тиетіндей бұрмалап жеткізбейді. Этикалы көшбасшы *орта* қалыптастыруға ұмтылады. Оның аясына ізбасардың, жалпы қоғамның мақсаты мен үйлесімді мақсатты іздеу де кіреді.

Этика мен көшбасшылық туралы зерттеудің бірқатар күшті тұсы бар. Жұртшылық өз басшыларынан барынша жоғары этикалық жауапкершілікті талап ететін заманда бұл зерттеу этикалық көшбасшылық туралы ой-танымымыз бен оның өмірдегі қолданысына едәуір бағыт-бағдар береді. Бұған қоса, аталған зерттеу бізге көшбасшылықтың моральдық процесс екенін еске салады. Алдымен ғалымдар этиканы көшбасшылық туралы ілім мен зерттеудің құрамдас бөлігі ретінде қосқаны жөн. Екіншіден, бұл зерттеу саласы өмірдегі этикалық көшбасшылықты қалыптастыру барысында қолдануға болатын негізгі принциптерді сипаттайды.

Бір жағынан, этикалық көшбасшылық жайындағы зерттеу саласы енді ғана қалыптасып келеді. Этикалық көшбасшылықтың сипатына үңілетін зерттеулер бірен-саран. Соның кесірінен бұл процесс туралы теориялық тұжырым әлі тиянақсыз күйінде қалып отыр. Үшіншіден, бұл зерттеу саласы бірнеше адамның мазмұны дескриптив, жекелеген мысалдарға құрылған еңбектеріне сүйенеді. Нәтижесінде көшбасшылық этикасы туралы теорияның қалыптасуына әдетте адам мінез-құлқы туралы теориямен сүйемелденетін дәстүрлі эмпирикалық қолдау жетіспейді. Осындай олқылықтарына қарамастан, этикалық көшбасшылық келешек зерттеулерге ашық. Өйткені көшбасшылық процесіндегі этика рөлі жөніндегі түсінігімізді жетілдіретін зерттеулерге әлі зәруміз.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13, 169-191.
- Baehrend, W. R., Jr. (2016). *Refinement of the Ethical Leadership Style Questionnaire*. Lisle, IL: Benedictine University. (Pro Quest Number 10255065)
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Ethical theory and business* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (1994). *Principles of biomedical ethics* (4th ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Bowie, N. E. (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 1-21.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 829-838.
- Chikeleze, M. C. (2014). *Validation of the Ethical Leadership Style Questionnaire (ELSQ)* (Doctoral dissertation). Lisle, IL: Benedictine University. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (Order No. 3584797)
- Chikeleze, M. C., & Baehrend, W. R. (2017). Ethical leadership style and its impact on decision-making. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 45-47. doi:10.1002/jls.21523
- Ciulla, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood.
- Ciulla, J. B. (2001). Carving leaders from the warped wood of humanity. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 313-319.
- Ciulla, J. B. (2003). *The ethics of leadership*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Ciulla, J. B. (2014). *Ethics, the heart of leadership* (3rd ed.). Santa Barbara, CA: Praeger.
- Conger, J. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 44-55.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York, NY: Fireside.
- Crain, W. C. (1985). Kohlberg's stages of moral development. In W. C. Crain (Ed.), *Theories of development: Concepts and applications* (pp. 118-136). New York, NY: Prentice-Hall.
- Dalla Costa, J. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York, NY: Doubleday.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651.
- Ethics Resource Center. (2011). *Generational differences in workplace ethics: A supplemental report of the 2011 National Business Ethics Survey*. Retrieved from <http://www.ethics.org/research/eci-research/nbes>
- Frankena, W. (1973). *Ethics* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27-46). Westport, CT: Greenwood.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaksa, J. A., & Pritchard, M. S. (1988). *Communication ethics: Methods of analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Johnson, C. R. (2011). *Meeting the ethical challenges of leadership* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Johnson, C. R. (2018). *Meeting the ethical challenges of leadership* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 257-265.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kitchener, K. S. (1984). Intuition, critical evaluation, and ethical principles: The foundation for ethical decisions in counseling psychology. *Counseling Psychologist*, 12(3), 43-55.
- Kohlberg, L. (1984). *Essays on moral development, Vol. 2: The psychology of moral development*. New York, NY: Harper & Row.
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawton, A. & Paez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York, NY: Oxford University Press.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Plaisance, P. L. (2014). Virtue in media: The moral psychology of U.S. exemplars in news and public relationships. *Journalism and Mass Media Quarterly*, 91(2), 308-325.
- Pojman, L. P. (1995). *Ethical theory: Classical and contemporary readings* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Price, T. (2008). *Leadership ethics: An introduction*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York, NY: Praeger.

- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190–1207.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11, 93-111.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A metaanalysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2017). Toxicity in leadership: Exploring its dimensions in the Indian context. *International Journal of Management Practice*, 10(2), 109.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Velasquez, M. G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wayne, L. (2009, May 29). A promise to be ethical in an era of immorality. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2009/05/30/business/30oath.html>
- Wilson, S., & McCalman, J. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal*, 35(2), 151-154.
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493-504.
- Yang, C. (2014). Does ethical leadership lead to happy workers? A study on the impact of ethical leadership, subjective well-being, and life happiness in the Chinese culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 513-525.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38.

Командалық көшбасшылық

Сюзан Е. Коглер Хилл

СИПАТТАМАСЫ

Жұмыс командасы қазіргі ұйымдарда жиі кездеседі. Оларға арқа сүйеудің себебін міндеттердің күрделене түсуі, жаһандандудың артуы және ұйымдағы басқару иерархиясы деңгейлерінің азаюымен түсіндіруге болады. Команда – ортақ мақсатқа ие тәуелсіз мүшелерден құралған әрі сол мақсатқа қол жеткізу үшін өз әрекеттерін үйлестіріп отыруға тиіс ұйымдық топтың бір түрі. Команда мүшелері мақсатқа жету үшін ұжымдаса еңбек етуі керек. Ұйымдық командалардың мысалы ретінде жоғары басшылық, жоба менеджменті командалары, арнаулы жұмыс тобы, еңбек бөлімшесі, тұрақты комитет, сапаны қадағалау тобы және жетілдіру тобын атасақ болады. Командалар бір-бірімен жүздесе алатындай бір жерде орналасуы мүмкін немесе түрлі коммуникация технологиялары арқылы уақыт айырмашылығы мен қашықтыққа қарамай байланысқа шығатын, географиялық тұрғыдан шашыраңқы «виртуал» командалар болуы мүмкін. Сондай-ақ кейбір мүшелері бір жерде, кейбіреуі шашыраңқы орналасса да, бір-бірімен «жүзбе-жүз» көрісетін және виртуал командалардан будан команда жасақталуы мүмкін. Уақыт өте келе, адамдар арасындағы бірлесіп жұмыс істеудің жаңа формалары пайда болған сайын ұйымның қайсысын команда деп атауға болатыны, қайсысын атауға болмайтыны жайында анықтама да өзгеріп отырады (Wageman, Gardner, & Mortensen, 2012).

Ұйымдағы командалар туралы зерттеу жұмыстары бәсекелік артықшылықты сақтау стратегиясына мән берген. Командаға негізделген ұйымдар уақыт пен кеңістік ішіндегі коммуникацияны оңтайландыру үшін командалар

мен жаңа технологияға арқа сүйейтін ұйымдық құрылымдағы иерархияның аздығына байланысты тезірек жауап қайтару қабілетіне ие (Porter & Beyerlein, 2000). Бұл жаңа ұйымдық құрылымдарды «командалық және технологиялық» деп сипаттайды (Mankin, Cohen, & Bikson, 1996). Трансұлттық компаниялардың көбі виртуал командаларға немесе географиялық тұрғыдан шашыраңқы орналасқан командаларға тәуелді. Сондай-ақ олар өзара әрекеттесу және ынтымақтасу үшін технология көмегіне жүгінеді (Muethel, Gehrlein, & Hoegl, 2012). Мұндай команда компанияға (1) дүниежүзінің ең мықты таланттарын жұмысқа тартуға; (2) уақыт пен кеңістік ішіндегі ынтымақтастықты жеңілдетуге; (3) сапар шығындарын азайтуға мүмкіндік береді (Paul, Drake, & Liang, 2016).

Виртуал команда мүшелері уақыт, қашықтық және мәдени алшақтығына байланысты қиындықтарға тап болады. Олардың арасында көбіне сенім аз, келіспеушілік жиі туындайды және топ ішінде тағы бір топтар пайда болады. Виртуал командаларда бетпе-бет коммуникация сирек, ал шешім қабылдау мен жоспарлауға едәуір уақыт жұмсалады. Әлеуметтік медиа, жаңа коммуникация технологиялары және жиынды басқаруға арналған бағдарламалардың дамуы арқасында виртуал командалардың ынтымақтасу жолдары оңтайланып, әлдеқайда жан-жақты әрі шынайы коммуникациялық орта қалыптасты (Schmidt, 2014; Schouten, van den Hooff, & Feldberg, 2016; Scott, 2013).

Командаға негізделген ұйымдық құрылым – ұйымдар үшін дамылсыз өзгерістерге жедел жауап беріп, бәсекеге қабілетін сақтап қалатын маңызды жол. Бетпе-бет және виртуал командалар туралы зерттеулер уақыт өткен сайын командалық процесс пен командалық нәтижелерге көбірек көңіл бөле бастады (Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Thomas, Martin, & Riggio, 2013). Зерттеушілер сондай-ақ жұмыс топтары бастан кешетін проблемалар мен олардың тиімділігін арттыру мәселесіне назар аударды (Ilgen, Major, Hollenbeck, & Seago, 1993). Жалпы, ұйымдағы команданың тиімділігі мынадай оң нәтижелерге, айталық:

- өнімділіктің артуына;
- ресурсты тиімдірек пайдалануға;
- шешім қабылдау мен проблеманы шешу жолдарының жетілуіне;
- өнім мен қызмет сапасының жақсаруына;
- инновация мен шығармашылықтың артуына алып келді.

Алайда команда сәтті болуы үшін ұйымдық мәдениет мүшелердің белсенділігін қолдауы қажет. Көптеген ұйымдағы дәстүрлі билік құрылымы төменірек деңгейде қабылданған шешімдерді аса қоштай бермейді. Бұл, сайып келгенде, біраз команданы сәтсіздікке ұшыратуы мүмкін. Командалық жұмыс – шен мен лауазымға негізделген ұйымдық иерархияға тән тік шешім қабылдауға қарама-қарсы, көпжақты шешім қабылдаудың үлгісі. Командадағы

биліктің қарқынды әрі бірқалыпты ауысуын *гетерархия* деп атайды (Aime, Humphrey, DeRue, & Paul, 2014). Команда мүшелері билік ауысымының заңдылығына шәк келтірмейтіндіктен, топ ішінде биліктің бұлайша алмасуы оң нәтижеге алып келуі ықтимал. Мұндай ынтымақты жұмыс пен шешім қабылдауды қолдай бермейтін ұйымдық мәдениетте командалар үлкен қиындыққа кезігеді. Командалар ұйымдағы мәдениетті анағұрлым қолдаушы бағытқа қарай өзгертуіне әбден болады, бірақ әдетте оған әжептәуір уақыт пен күш-жігер керек (Levi, 2011).

Команда көшбасшылығы да зерттеудің маңызды саласына айналды. «Командалық көшбасшылық» идеясы тік ұйымдық құрылым аясындағы көшбасшылықтан мүлдем басқаша болады. Ситуациялық (5-тарауда талқыланған) және трансформациялық (8-тарауда талқыланған) секілді көшбасшылықтың біршама теориясын команда параметрлеріне қолдануға мүмкіндік бар. Алайда командалық көшбасшылық – көшбасшылықтың ерекше форматы әрі толықтай процеске бағытталған түрі. Командалар «аса маңызды мүмкіндіктерін» қалай дамытады? Команда басшылары уақыт өте келе пайда болатын күтпеген жағдайларды реттеу үшін өз әрекетін қалай өзгертеді? Көшбасшының әрекеттері міндеттің орындалуы мен тұлғааралық дамуды қалай ілгері жылжытады (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero, 2009)? Тиімді команда басшылары өз тобын алға жетелеп, олардың сәтсіздікті айналып өтуіне көмектеседі (Stagl, Salas, & Burke, 2007; Stewart & Manz, 1995). Тиімді көшбасшылық процесс команданың сәттілікке жетуінде шешуші фактор саналады (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, p. 452).

Ұжымдық немесе бөліскен көшбасшылық: Командалық процестің күрделілігі топтың барлық мүшесінің назары мен ынтасын талап етеді. Кейбір командалар ешқандай ресми басшысыз-ақ автономды әрекет етіп, өзін-өзі бағыттап отырады. Бірақ ресми басшысы бар команданың өзі мүшелері арасындағы ұжымдық көшбасшылықтан ұтпаса ұтылмайды. Командалық көшбасшылықтың функциясын не команданың ресми басшысы орындайды, не оны команда мүшелері бөліседі. Команда мүшелері командаластарына әсер етіп, тиімділікті арттыру ниетімен басқаруға талпынған кезде ұжымдық көшбасшылық жүзеге асады (Bergman, Rentsch, Small, Davenport, & Bergman, 2012). Ұжымдық көшбасшылық бүкіл команданың көшбасшылық қабілетін қамтитын командалық көшбасшылық қабілеті ретінде сипатталды (Day, Gronn, & Salas, 2004). Бөліскен көшбасшылық кезінде кез келген топ мүшесі ықпал етуге араласады. Ол қажет кезде алға шығып, жетекшілікті өз қолына алады, кейін басқалардың басқаруына жол беру үшін артқа шегінеді. Қазіргі ұйымдарда анағұрлым күрделі мәселелерде шапшаң қимылдау үшін ұжымдық көшбасшылыққа жүгінудің маңызы барған сайын артып келеді (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010; Pearce, Manz, & Sims, 2009; Solansky, 2008).

Ұжымдық көшбасшылық маңызды бола тұра, команданың ресми басшысына қосымша басқаруға белсенді араласқан топ мүшесінен белгілі бір деңгейде батылдықты талап ететін тәуекел мен табандылықтың қажеттігі байқалады. Тәуекелден бөлек, ұжымдық басшылыққа сүйенетін командада конфликті аз, керісінше, өзара сенім, ымыраластық, бірлік басым (Bergman et al., 2012). Ұжымдық көшбасшылық виртуал командалар үшін анағұрлым маңызды. Құзыретін виртуал команда мүшелерімен бөлісетін басшылыққа мүмкіндік беру тиімді коллоборация мен еңбек өнімділігіне оң әсер етеді (Drescher & Garbers, 2016; Hill & Bartol, 2016). Ұжымдық басшылыққа бағынатын виртуал командалар әлдеқайда тиімді (Hoch & Kozlowski, 2014; Muethel et al., 2012; Wang, Waldman, & Zhang, 2014). Бұл тарауда, негізінен, тиімді командаға айналып, елеулі жетістікке жетуі үшін көшбасшы мен мүшелер команда ішіндегі басшылықты қалай бөлісетіні талқыланады. Тарауда көшбасшылық тізгінді қолына алған басшыға немесе команданың кез келген мүшесіне командадағы проблемаларды анықтап, олқылықтарды түзеу үшін шара қолдануына көмек ретінде менталды жол картасының моделі ұсынылады.

Командалық көшбасшылық моделі

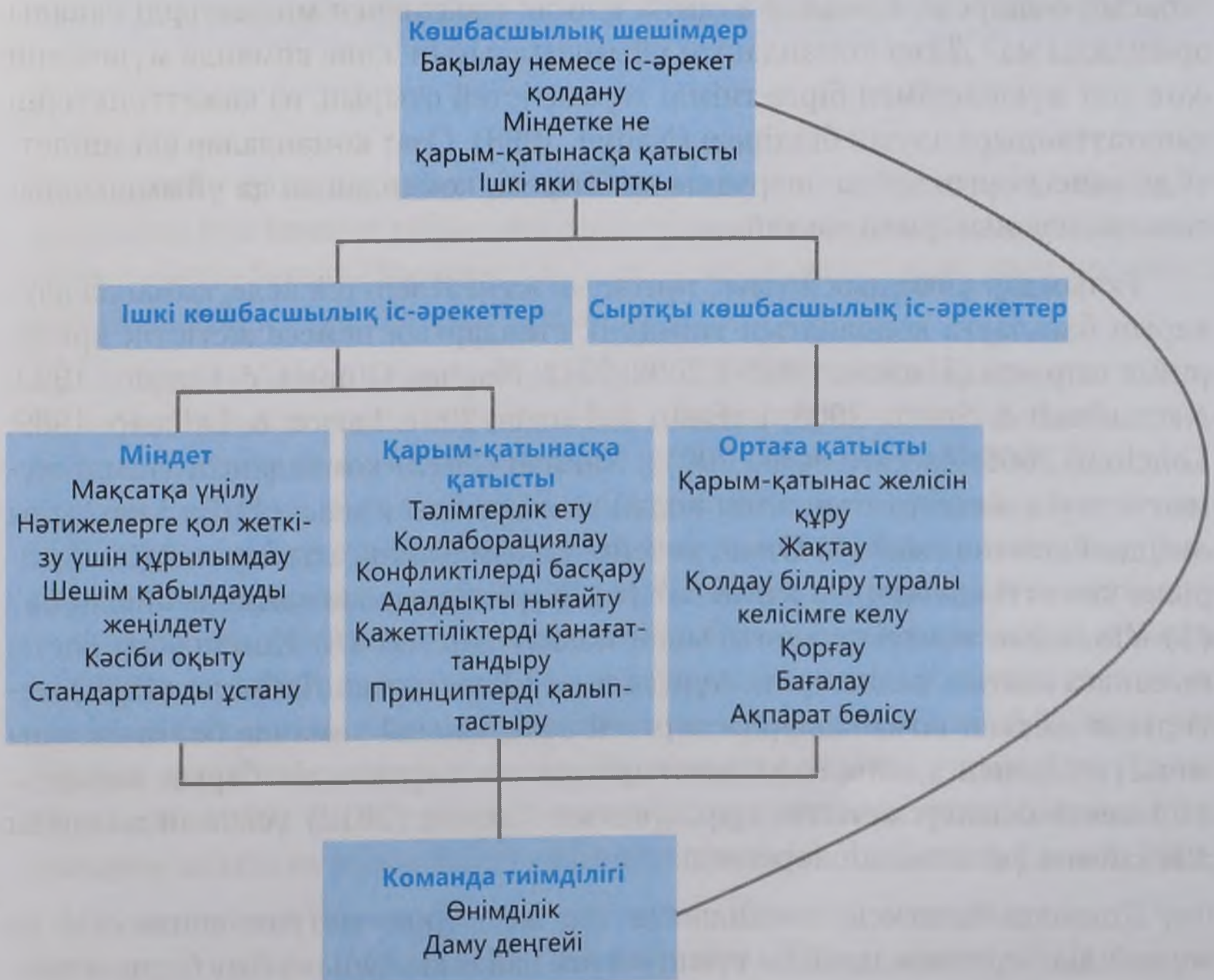
Командалық көшбасшылыққа арналған Хилл моделі (14.1-сызба) функциялық көшбасшылықтың «басшының міндеті – команданы қадағалап, оның тиімділігін қамтамасыз етуге қажетті шараларды қабылдау» деп келетін тұжырымына негізделген. Бұл модель командалық көшбасшылықтың өте күрделі құбылысын түсіну жолын ұсынады. Әуелі бастапқы басшылық шешімдерден бастап, оның әрекеттеріне ойысады. Ең соңында команда тиімділігінің көрсеткіштеріне көңіл бөледі. Бұған қоса, модель көшбасшы команда тиімділігін жақсартуға қолдана алатын арнайы шараларды ұсынады. Тиімді команда басшысына жағдайды бақылап, тиісті шаралар қабылдау үшін біршама коммуникациялық машықты меңгеруі керек. Бұл модель командалық көшбасшылықтың күрделі табиғатын мейлінше қарапайым қалыпқа салып, түсінікті етуге, сондай-ақ топ жетекшілері мен мүшелеріне көшбасшылық шешімдер жасауға көмектесетін оңай тәсіл ұсынуға арналған.

Тиімді командалық жұмыс басшы команда басынан өткеріп жатқан ситуацияны қалай көріп, бағалайтынына байланысты (көшбасшының *менталдық моделі*) болады. Бұл менталдық модельден команда тап болған проблема компоненттерін ғана емес, сонымен қатар команда әрекетінің анағұрлым кеңірек контекстін анықтайтын ұйымдастыру және жұмыс барысындағы күтпеген жағдаяттарды көре аламыз. Басшы ортадағы және ұйымдағы ресурстар мен кедергілерді ескере отырып, команданың проблемасы неде екенін және бұған қандай шешім жарамды екенін ойша елестетіп, менталдық тұжырым жасайды (Zaccaro et al., 2001).

Менталды модельде сұлбаланған проблеманы шешуге лайықты әрекет ету үшін жақсы команда басшысы мінез-құлқы икемделгіш әрі топ мүшелерінің әрқилы мұқтажын өтейтін әрекет пен машық түрлерін меңгеруі керек. Оның қимыл-қарекеті ситуацияның қиындығымен сәйкес келсе, демек, көшбасшының болмыс-бітімі «қажетті алуан түрлі мінезге» сай немесе оған команда қажеттілігін қанағаттандыратын мінез-құлық тән. Тиімді команда басшысы жұмыс барысын бақылау арқылы проблеманың дұрыс менталдық моделін құрастырып, оны шешу үшін қажетті шара қолдана алады. Тиімді команда басшысы мән-жайды дәл анықтап, дұрыс әрекет етеді.

Басшы жұмыс арнасын команданың тиімділігін арттыратын бағытқа бұруға жауапты. Осы тұрғыдан алғанда, көшбасшылық мінез-құлықты міндеттер мен мәселелерді шешудің командалық жолы ретінде қарастыруға болады. Осы орайда басшы ішкі және сыртқы ахуалды саралап, содан соң команда тиімділігін қамтамасыз ететін тиісті әрекетті таңдау әрі жүзеге асыру арқылы команда мақсатына жетуге талпыныс жасайды. Басшы қандай

14.1-сызба. Командалық көшбасшылыққа арналған Хилл моделі



мәселеге араласатынын, қандай шешім айтарлықтай оңтайлы екенін өзі шешуге тиіс (Zaccaro et al., 2001). Оңтайлы шешім мән-жайға қарай әртүрлі болып келеді, әрі онда команданың тиімділігін барынша арттыру үшін не істеу қажеттігіне баса назар аударады. Нағыз тиімді басшы қандай мәселеге араласу қажеттігін анықтауға, командадағы проблемаларды шешуге қабілетті. Команда ішінде көшбасшылық рөлді бөліскенде, топтың түрлі мүшелері проблеманы анықтап, іс барысына соған сай араласады. Ал жағдайды бақылау мен соған сай іс-әрекетті таңдауды топ мүшелері бөлісе атқарады. Команда қызметінің күрделілігін ескерсек, мұндай ұжымдық көшбасшылық іс жүзінде топтың тиімділігін арттыруға зор септігін тигізеді.

Команда тиімділігі

Командалық көшбасшылыққа арналған Хилл моделінің төменгі жағында (14.1-сызба) «Команда тиімділігі» орналасқан, ол команданың жетістіктері мен командалық жұмыстың күткен нәтижесіне мән береді. Команда тиімділігінің екі өте маңызды функциясы – *өнімділік* (тапсырманы орындау) пен *даму* (команданы сақтау). *Өнімділік* командалық жұмыс нәтижесінің сапасын білдіреді. Команда алдына қойған мақсат пен міндеттерді сапалы орындады ма? *Даму* команданың ұйымшылдығын және команда мүшесінің өзге топ мүшелерімен бірге тиімді жұмыс істей отырып, өз қажеттіліктерін қанағаттандыра алуын білдіреді (Nadler, 1998). Озат командалар екі міндетті де мінсіз орындайды: шаруаны да бітіреді, команданың да ұйымшылдығын шашау шығармай сақтайды.

Ғалымдар ұйымдық жұмыс топтарын жүйелі зерттей келе, команда қауқарын бағалауға қолданатын тиімділік стандартын немесе жетістік критерийін әзірледі (Hackman, 1990, 2002, 2012; Hughes, Ginnett, & Curphy, 1993; Katzenbach & Smith, 2008; LaFasto & Larson, 2001; Larson & LaFasto, 1989; Lencioni, 2005; Zaccaro et al., 2001). Хакман (2012) команданың тиімді жұмыс істеуін жақсартатын алты қолайлы жағдайды атады: (1) Бұл нақтылы өмірдегі команда ма? (2) Оның көкейге қонымды мақсаты бар ма? (3) Қатарына қажетті адамдарды алған ба? (4) Жүріс-тұрыс қағидалары айқын ба? (5) Ұйымдық контекст тұрғысынан қолдау бар ма? (6) Команданы басты нысанаға алатын тәлімгерлік жүргізіле ме? Ларсон мен ЛаФасто (1989) жетістікке жеткен командаларды зерттей келе, қандай команда болса да, оны жетістіктерімен ұдайы байланыстыратын сегіз ерекшелік барын аңғарды. 14.1-кесте осынау жетістік қырларының Хакман (2012) ұсынған қолайлы жағдаймен ұқсастығын көрсетеді.

Команда басшысы команданың зор жетістікке жетуіне септесетін не мүмкіндік беретін жағдайды түсінгені өте пайдалы. Оны түсіну басшыға командасының өнімділігін сол стандарттармен салыстыра бағалауға, сондай-ақ

14.1-кесте. Команда тиімділігінің теориясы мен зерттеу критерийін салыстыру

Топтың тиімділігіне қолайлы әсер ететін жағдайлар (Hackman, 2012)	Команда табыстылығының сипаттары (Larson & LaFasto, 1989)
Көкейге қонымды мақсат	Айқын, биікке жетелейтін мақсат
	Нәтижеге бағытталған құрылым
Лайықты адамдар	Білікті команда мүшелері
Нақты команда	Біртұтас команданың ынта-ықыласы
	Коллаборациялық климат
Айқын іс-әрекет нормалары	Жетістік стандарттары
Қолдау білдіруге әзір ұйымдық контекст	Сырттай қолдау әрі мойындау
Командалық тәлімгерлік	Принципті көшбасшылық

команданың олқы не тиімсіз тұстарын анықтауына мүмкіндік береді. Команданың белгіленген табыс көрсеткіштерімен салыстырғанда қаншалықты жақсы екенін бағалау басшыға оны алға жетелеу үшін тиісті шара қолдануға жөн сілтейтін құнды ақпарат береді.

1. Айқын, биікке жетелейтін мақсат. Көкейге қонымды мақсат команда мүшелерін қанаттандырумен қатар, олардың ұжымдық мақсатқа жұмылып, аянбай бар білім-білігін салуына түрткі болады. (Hackman, 2012, 437). Команда мақсаты өнімділіктің межелі деңгейіне жеткенін әлде жетпегенін айта алатындай өте анық болуға тиіс. Кейде команданың сәтсіздікке ұшырауына тапсырманы әуелгіде нақтыламай, артынша ұсақ-түйегін жетілдіруді сұрауы себеп болады (Hackman, 1990). Сонымен бірге команда мақсаты топ мүшелері оның құлшына кірісуге тұрарлық, маңызды міндет екеніне сенетіндей болуға тиіс. Командалар көбіне жеке мүдде не билікті бөлісу проблемасы ортақ мақсатты басып кететіндіктен сәтсіздікке ұшырайды (Larson & LaFasto, 1989). Бірқатар команданы зерттеу нәтижесі тиімді басшылар команданы мақсатқа жұмылдыра алатынын көрсетті (LaFasto & Larson, 2001).

2. Нәтижеге бағытталған құрылым. Команда мақсатына жету үшін өзіне ең қолайлы құрылымды тапқаны жөн. Тиімді командалық жұмысты ұйымдастыратын құрылымдық ерекшеліктердің қатарына тапсырманы

әзірлеу, команда құрамы және негізгі әдеп нормалары кіреді (Wageman, Fisher, & Hackman, 2009). Аға басшылық командасы әдетте – басқару және ықпал етумен, арнаулы жұмысшы тобы – идея-жоспар әзірлеумен, тұтынушыларға қызмет көрсету тобы – клиенттерге қызмет көрсетумен, өнім әзірлеу тобы технологиямен шұғылданады (Hackman, 1990). Арнаулы жұмыс тобы сияқты проблема шешуге маманданған командаға барлығы үлес қосуға ынталы болуы үшін өзара сенім мығым болғаны абзал. Жарнама командасы сияқты шығармашылық топқа әркім тәуекелге бас тігетіндей, шамадан тыс цензурадан азат автономия айтарлықтай қажет. Жан сақтау бөлімінің қызметкерлері секілді тактикалық командаларға әркім нені, қалай, қашан істейтінін жақсы білу үшін айқындыққа мән бергені дұрыс. Сонымен қатар барлық командаға әр мүшесінің рөлін анықтау, жақсы коммуникация жүйесі, жекелеген қызметкерлердің жұмысын бағалау әдістемесі және фактіге негізделген төрелік қажет (Larson & LaFasto, 1989). Дұрыс құрылым команданы мақсатына жеткізіп қана қоймай, қажеттіліктерін қанағаттандыруға мүмкіндік береді.

3. Білікті команда мүшелері. Команда тапсырманы орындауы үшін мүшелердің саны мен құрамы дұрыс болуы керек. Сонымен бірге білікті топ мүшесіне айналуы немесе білікті мүше болып қалуы үшін жеткілікті ақпарат, білім мен тренинг қажет (Hackman & Walton, 1986). Жалпы алғанда, команданың жекелеген мүшелері команда мақсатына жету жолында қажетті техникалық білікті меңгергені жөн. Сондай-ақ олар тұлғааралық және командалық машықты білгені абзал. Команда жасақтағанда жиі жіберетін қателіктердің бірі – проблеманы шешуге қажетті барлық техникалық машықты игерген адамның ынтымақтастыққа керекті тұлғааралық дағдылары да бар деп жаңсақ ойлау (Hackman, 1990). Біреудің жақсы инженер не дәрігер болуы оның командаға сіңісуіне қажетті тұлғааралық машықты игергенін білдірмейді. Команда мүшелеріне жұмыс істеу қабілеті мен проблеманы шешу қабілеті секілді негізгі білік қажет. Бұған қоса, команда мүшелеріне ашықтық, қолдау, іске бейімдік және жағымды жеке стиль секілді командалық жұмыс факторлары керек (LaFasto & Larson, 2001).

4. Біртұтас команданың ынта-ықыласы. Жұмыс тобын команда деп атау, бірақ оған бір топ адамдардың шоғыры ретінде қарау – жиі кездесетін қателіктердің бірі (Hackman, 1990). Команда жайдан-жай құралмайды: олар мұқият даярланып, жетіледі. Бірлікті немесе бірегейлікті қалыптастыра алған команда озаттардың қатарынан көрінеді. Мұндай командалық рухты топ мүшелерін жұмыс процесінің барлық аспектісіне араластыру арқылы көтеруге болады (Larson & LaFasto, 1989).

5. Коллаборациялық климат. Коллаборация немесе бірлесе жұмыс істеу қабілеті команда тиімділігі үшін маңызды. Коллаборациялық климат қалыптасқан ортада топ мүшелері проблеманы шешуге назар аударады. Бірін-бірі тыңдайды, түсінеді, тәуекелден қорықпайды әрі бірінің орнын бірі

алмастырады. Ұжымшылдықты нығайтатын жұмыс ахуалын қалыптастыру жолында біз шыншылдық, ашықтық, тұрақтылық және құрметке негізделген сенімді қарым-қатынасты дамытқанымыз жөн (Larson & LaFasto, 1989). Жеке адамдардың әрекетін бір арнаға тоғыстыру тиімді команданың іргелі ерекшеліктерінің бірі саналады. Топ мүшелерінің әрқайсысы әдетте команда жетістігіне үлес қосу үшін атқаратын бірегей рөлге ие. Команда құрамындағы мүшелер «өз үлесін үйлестіре алмаудан» сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. (Zaccaro et al., 2001, p. 451). Нәтижелі команда басшылары өздерінің бақылауда ұстау қажеттілігін басқару, коммуникацияны қауіпсіз ету, ұжымдаса жұмыс істеуді талап ету әрі соған ынталандыру, команданың проблеманы шешу талпыныстарына жөн сілтеу арқылы коллаборациялық климатқа жағдай жасайды (LaFasto & Larson, 2001).

6. Жетістік стандарттары. Команда қызметі үшін түсінікті әдеп нормасының (жүріс-тұрысымыз қалай болғаны жөн) маңызы зор (Hackman, 2012). Команда мүшелерінің еңбегі әрбір әрекет үйлестіріліп, тапсырма орындалатындай реттелуі керек (Hackman & Walton, 1986). Әсіресе топ мүшелері жұмысын жоғары деңгейде атқаруға талпынсын десеңіз, ұйымдық контексте немесе команданың өз ішінде жетістік стандарттарын белгілеу айрықша маңызды. Стандарттар түсінікті әрі нақты болғаны дұрыс, ал команда мүшелерінен жұмысты стандартқа сай атқару қатаң талап етілуге тиіс (Larson & LaFasto, 1989). Команда басшысы бұл процесті нәтижені талап ету, айқын болжам жасау, қорытындыны саралау, өнімділік проблемасын шешу жөнінде пікірлесу, сондай-ақ жоғары өнімділік көрсеткіштерін мойындай отырып, көрсеткішті марапаттау арқылы жеңілдете алады (LaFasto & Larson, 2001). Стандарттар сақталып, қадағаланатын жерде команда мүшелері жұмысын жоғары деңгейде атқаруға тырысады.

7. Сырттай қолдау әрі мойындау. Қолдау көрсететін ұйымдық контекске материалдық ресурс, үздік жұмысты көтермелеу, қажетті командалық машықты қалыптастыратын білім беру жүйесі, сондай-ақ міндетті орындауға қажет мәліметті қамтамасыз ететін ақпараттық жүйе жатады (Wageman et al., 2009). Командаға қиын тапсырма беріп, алайда оны орындауда ұйымдастырушылық жағынан демеу көрсетпеу – ұйымда жиі кездесетін қателік. Басшы қандай қолдау қажет екенін анықтауға, қажет болған жағдайда сол қолдауды қамтамасыз ету ниетімен іс барысына араласуға тиіс (Hackman, 2002). Мақсатқа жету үшін қаражат, құрал-жабдық пен уақытылы жеткізілім болмаса, ең мықты мақсаттың да, топ мүшелерінің міндетке адалдығының да мәні болмайды. Сондай-ақ ұйымдар қызметкерлеріне қиын тапсырманы жүктегенмен, сол еңбегі үшін үстемақы не бонуспен көтермелемейді. Хаятт пен Радди (1997) команданы қолдау жүйесінің (нақты бағыт, мәлімет, ақпарат, ресурстар, сыйақы мен тренинг) әрекет етуі оның әжептәуір тиімді жұмыс істеуіне, әрі өнімділік көрсеткіштерін орындауға

көмек беретінін анықтады. Жұмысты атқаруға қажет ресурстарды беріп, командалық жетістіктерді мойындаса, сондай-ақ жекелеген адамдардан гөрі, команданың еңбегі үшін марапаттаса, команда ең жоғары нәтижелерге қол жеткізе алады (Larson & LaFasto, 1989).

8. Принципті көшбасшылық. Команда көшбасшылығының нәтижесін үнемі команданың тиімді жұмыс істеуінен көре алатынымыз мәлім (Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2009).

Көшбасшылық командаға когнитив, мотивациялық, аффектив және үйлестіру секілді төрт процесс арқылы әсер ететін команда тиімділігінің негізгі жетеккүші ретінде сипатталады (Zaccaro et al., 2001). Когнитивті тұрғыдан басшы команда тап болған проблеманы түсінуге көмек береді. Мотивациялық тұрғыдан басшы өнімділіктің жоғары стандарттарын бекітіп, оған жету жолында командаға жәрдемдесу арқылы бірлігі мен қабілеті артуына қол ұшын созады. Аффектив тұрғыдан басшы нақты мақсат, тапсырма мен стратегияны қамтамасыз ету арқылы команданың күйзеліс жағдаяттарын еңсеруіне септігін тигізеді. Үйлестіру тұрғысынан басшы команда мүшелерінің кәсіби машығын берілген рөлімен сәйкестендіру, жұмыс стратегиясын түсіндіру, кері байланысты бақылау және айналадағы өзгеріске бейімдеу арқылы команданың іс-әрекетін интеграциялай алады.

Нәтижелі команда басшылары мақсатқа жетуге шын ниетімен кіріседі, топ мүшелеріне бойындағы талантын ашуына мүмкіндігінше еркіндік береді. Тиімсіз жұмыспен күресуге құлықсыз, тым көп міндет жүктеп, команданың жүзеге асыру қабілетін әлсірететін, өнімділіктің позитив аспектілерін асыра бағалайтын басшылар командаларының тиімділігін кемітіп алуы мүмкін. Керісінше, командасын мақсатқа жұмылдыратын, коллаборациялық жұмыс ахуалын сақтайтын, топ мүшелері арасында сенімді қарым-қатынас құратын, техникалық білігін көрсететін, басым міндеттерді белгілеп, жұмыс барысын басқаратын басшылар өз командаларының тиімділігін арттырады (Larson & LaFasto, 1989). Команда көшбасшылығын команданың жоғары жетістігінен басқа критерийге сай бағалаудың маңызы зор. Мұндай кері байланыс әсіресе команданың тиімділігі мен әл-ауқаты үшін өзекті.

Басшылық команда жетістігінің осы сегіз ерекшелігін команда қауқарын бағалап, кез келген олқылықты түзету үшін нормативті формада қолдана алады (14.1-кесте). Команда басшысы табысты командаға тән осы сегіз ерекшеліктің бірі немесе бірнешеуі іске аспай қалғанын аңғарса, сол осал тұсты күшейтуі керек. Команда тиімділігінің стандарттарын ұдайы бағалап отыру басшыға бұрынғы шаралар мен іске араласуы болжалды нәтиже берген-бермегенін анықтап, кері байланысты қамтамасыз етеді. Команда басшылары тиімділікті бағалау үшін тікелей бақылау, сауалнама, кері байланыс және еңбек өнімділігінің көрсеткіштері секілді қолда бар әдіс-тәсілдердің кез келгенін қолданғаны абзал. Тиімділікті талдау басшыға келешектегі

көшбасшылық шешімдерді қабылдауға керекті құнды мәлімет береді. Хиллдің командалық көшбасшылық моделіндегі (14.1-сызба) «команда тиімділігі» деп аталатын төменгі ұяшығын жоғарыдағы «Көшбасшылық шешімдер» ұяшығымен қосатын сызық мәлімет жинақтау, талдау және шешім қабылдаудан тұратын үздіксіз тағылым процесін бейнелейді. Мұндай кері байланыс циклдері команданың динамикалық, ұдайы даму үстіндегі сипатын аңғартады (Ilgen et al., 2005). Бұрынғы көшбасшылық шешімдер мен шаралар команданың өнімділігі мен қарым-қатынас нәтижелерінен көрінеді. Өз кезегінде, команда тиімділігінің бұл көрсеткіштері команда жетекшілігінің келешектегі талдаулары мен шешімдеріне негіз қалайды.

Көшбасшылық шешімдер

Хиллдің командалық көшбасшылық моделінің (14.1-сызба) жоғары жағында «Көшбасшылық шешімдер» ұяшығы орналасқан. Басшы команда жұмысын жетілдіруге қашан, қалай араласатынын анықтайтын кезде қабылдайтын басты шешімдері осы «Көшбасшылық шешімдер» аясына кіреді. Алғашқы шешім – команданы бақылауды және қадағалауды немесе оның жұмысына араласуды жалғастырған жөн бе, әлде шара қолданған жөн бе? Екінші шешім – тапсырмаға немесе қарым-қатынасқа орай араласу қаншалықты қажет екенін таңдау (команда тапсырманы жүзеге асыруда немесе қарым-қатынасты сақтауда көмекті қажет ете ме?). Соңғы шешім – іштей (команданың өзіне) әлде сырттай (команданың қоршаған ортасына) араласқан жөн бе?

14.2-сызба. МакГраттың негізгі көшбасшылық функциялары

	БАҚЫЛАУ	ҚАРСЫ ІС-ӘРЕКЕТ
ІШКІ	1 Топтың кемшіліктерін анықтау	2 Жағдайды түзететін іс-әрекет қолдану
СЫРТҚЫ	3 Ортаның өзгерістерін болжау	4 Жағымсыз өзгерістердің алдын алу

ДЕРЕККӨЗ: Based on McGrath's critical leadership functions as cited in «Leading Groups in Organizations», by J. R. Hackman and R. E. Walton, 1986, in P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing Effective Work Groups* (p. 76). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

1-көшбасшылық шешім: Команданы бақылаған жөн бе, әлде шара қолданған абзал ма? Команда басшылығы бетпе-бет келетін бастапқы шешім – команданы бақылауды жалғастырған жөн бе, әлде оған көмектесу үшін шара қолдану керек пе? МакГрат (Hackman & Walton, 1986) ситуацияға ішкі және сыртқы талдау жасауды назарға алып, сондай-ақ «Бұл талдау жетекшінің шұғыл шара қолданғаны жөн екенін қаншалықты көрсетеді?» деген сауал қою арқылы топ тиімділігі үшін өте маңызды көшбасшылық функцияларды анықтады. 14.2-сызба, яғни «МакГраттың төтенше маңызды көшбасшылық функциялары» көшбасшылық мінез-құлықтың мына екі параметрін көрсетеді: *бақылау немесе шара қолдану; топтың ішкі мәселелері немесе сыртқы мәселелері*. Басшы ретінде біз проблемаларды анықтаймыз, талдаймыз, болжаймыз (бақылау) немесе проблеманы шешу үшін шұғыл шара қабылдаймыз. Сондай-ақ біз топ аясындағы (ішкі) немесе одан тыс (сыртқы) проблемаларға назар аудара аламыз. Бұл екі параметр 14.2-сызбадағы төрт түрлі команда көшбасшылығы функциясында көрініс тапқан.

14.2-сызбадағы 1- және 2-квadrant команданың ішкі іс-қимылына мән береді. 1-квadrantта басшы топтың кемшіліктерін, ал 2-квadrantта басшы бақылауға алған проблеманы түзеуге не жоюға әрекеттенеді. 3- және 4-квadrant команданың сыртқы іс-қимылына назар аударады. Үшінші квadrantта басшы топқа әсер ететін кез келген сыртқы өзгерісті анықтау не болжау үшін қоршаған ортаға көз тігеді. 4-квadrantта басшы қоршаған ортадағы кез келген негатив өзгерістен командаға зиян келмеудің қамын жасайды.

Сол себепті команда басшылығының алдынан шығатын ең алғашқы шешімді «Факторларды бақылауды жалғастырайын ба, әлде бұрын-соңды жиналып, жүйеленген ақпараттың негізінде шара қолданайын ба?» деген мәселеге қарап шығаруға тура келеді. Команда қызметінің дұрыс менталды моделін әзірлеген кезде басшылар ақпарат жинау, екіұштылықты азайту, құрылымдау және кедергілерді еңсеру үшін ішкі және сыртқы қалыптасқан ортаны бақылауы қажет. Флейшман мен басқа да авторлар (1991) осы бастапқы процестегі екі фазаны ақпарат іздеу және жүйелеу деп сипаттайды. Басшы әуелі команда қызметінің қазіргі жай-күйін түсіну үшін ақпарат іздеуі керек (ақпарат іздеу), содан соң жиналған ақпарат талданып, реттеліп, басшы қалай әрекет ететінін шешу үшін интерпретациялануға тиіс (ақпаратты жүйелеу). Басшылар сондай-ақ команда мүшелерімен пікірлесу, одан тыс араласу, команданы бағалау бойынша сауалнама жүргізу және оның нәтижесін бағалау арқылы ақпарат жинау процесін жеңілдете алады. Команда жөнінде ақпарат жиналған соң, жетекші іс-қимыл жоспарын жасау мақсатында оны жүйелеуі не интерпретациялағаны абзал. Виртуал командалар дәл осындай топтық динамика принциптеріне сай қызмет етеді. Демек, оларға да қажет кезінде бақылау мен іске араласу керек екені байқалады (Berry, 2011).

Бақылауға (ақпаратты іздеу мен жүйелеуге) команданың барлық мүшелері қатыса алады. Сондай-ақ команданың құбылмалы жағдайға бейімделуіне көмек беруге ұйымдасқан түрде ұжымдық және бөліскен көшбасшылықты пайдалана алады. Тез өзгермелі ситуацияларда команда басшысы мен мүшелеріне жағдайды дұрыс бағамдау үшін бірлесе жұмыс істеуге тура келеді. Команданың ресми басшысының жан-жақтан жиналған ақпаратты өңдеуден қолы босамауы мүмкін, мұндайда команда ішіндегі ақпаратты өңдеуге уақыты жетпейді. Осындай кезде команда мүшелері ішкі проблемаларға бас-көз болып, басшыға қол ұшын соза алады. Екеуі бірлесе команда тиімділігінің біртұтас көрінісін қалыптастырады.

Ақпарат жинау және оны интерпретациялаумен қатар, команда басшылары сол ақпарат негізінде дұрыс шара қабылдауға тиіс. Дұрыс әрекетті анықтау – команда көшбасшылығының нақ өзегі. Бұл команда жұмысын жеңілдетуге арналған бәсекелес шешімдердің арасынан таңдау арқылы жүзеге асады (Barge, 1996). Аз уақыттың ішінде шара қолдану (шапшаң қимылдау) немесе ситуацияны мұқият саралау арқылы шешім қабылдауды кейінге қалдыруға (баяу қимылдау) бейімдігіне қарай әртүрлі басшылар болады. «Шапшаң қимылдайтын» басшылар проблеманың бақылаудан шығып кетуінің алдын алады. Алайда қолында барлық ақпарат болмағандықтан, олар процеске орынсыз араласуы мүмкін. Жылдам қимылдаймын деп ұжымдық көшбасшылықтың дамуына кедергі келтіруі кәдік. «Баяу қимылдайтын» басшылар команда мүшелерінің басшылыққа араласуға ынтасын оятуы мүмкін (ұжымдық көшбасшылық), дегенмен шара қолданудың кешігуінен команданың проблемасын ушықтырып жіберу қаупі бар.

Араласудың нақты түрі қаншалықты маңызды болса, көшбасшының дер кезінде араласуы соншалықты маңызды (Wageman et al., 2009). Топтар құрылу, шатқаяқтау, қалыпқа түсу, атқару және таралу секілді даму кезеңдерінен өтетіні айтылып жүр (Tuckman & Jensen, 2010). Осы кезеңдердің әрқайсысына тән, тіпті болжалды мінез-құлық бар. Мәселен, команда өмірінің аумалы-төкпелі кезеңінде конфликт пайда болса, басшылық оған араласпай, бақылауын жалғастыра беруіне болады немесе басшылық команданы алдағы – қалыпқа түсу кезеңіне жеткізетіндей деңгейде араласа алады. Басқа авторлар топ өміршеңдігінің басшылықты қажет ететін үш кезеңін атайды. Олар: 1) мотивациялық коучинг (бастапқы); 2) консультациялық коучинг (орта шені) және 3) ағартушылық коучинг (соңы). Оңтайлы уақыт таңдаудың маңызы мынада: жетекші командасының қай циклде екенін түсініп, сол уақыт талабына сай көшбасшылықты қамтамасыз етуге тиіс (Hackman, 2012).

2-көшбасшылық шешім: Міндетке немесе қарым-қатынасқа қатысты қажеттіліктерді өтеу үшін іске араласқаным жөн бе? 14.1-сызбаның («Көшбасшылық шешімдер») ең жоғарғы ұяшығына оралсақ, әдетте басшы алдында тұратын екінші шешім «Команда қарым-қатынас немесе міндетті

орындау барысында менің көмегіме мұқтаж ба?» деген мәселеден шығады. Ертеректегі зерттеулер шағын топтарға жүргізілгендіктен, көшбасшылықтың екі төтенше маңызды функциясына: міндет пен қолдауға баса назар аударған. Көшбасшылықтың міндет функциясының аясына істі атқару, шешім қабылдау, проблема шешу, өзгерістерге бейімделу, жоспар құру және мақсатқа жету кіреді. Ал позитив ахуал қалыптастыру, тұлғааралық қарым-қатынас проблемаларын шешу, топ мүшелерінің мұқтаждығын қанағаттандыру және бірлікті нығайту қолдау функциясына жатады. Бұл екі функция өнімділік және дамумен байланыса қаралады (мысалы, команда міндетін қаншалықты жақсы орындады, тиімді қарым-қатынасты қаншалықты дамыта алды).

Команданың жоғары басшылығы әдетте міндет функциясын да, қолдау функциясын да назардан тыс қалдырмайды (Kinlaw, 1998). Көшбасшылық мінез-құлықтың екі түрінің де (міндетке және адамға бағытталған) команда тиімділігімен тікелей байланысы бар (Burke et al., 2006).

Міндет функциясы реляциялық функциямен тығыз байланысты. Команда жақсы қолдау көрсе әрі тұлғааралық қатынас дұрыс болса, топ мүшелері тиімді жұмыс атқарып, істі тиянақты орындайды. Олай болмаса, олар уақытын ішкі айтыс-тартысқа, бір-бірін кекетіп-мұқатуға және мүлдем кереғар мақсаттарда жұмыс істеуге сарп етуі мүмкін. Сол сияқты, еселі еңбек етіп, тапсырманы сәтті орындайтын командаға қалыпты ауан мен жақсы қарым-қатынасты ұстап тұру әлдеқайда оңай. Керісінше, жолы болмайтын командалар нашар жұмыс өнімділігі үшін бірін-бірі кінәлайды, ал өзара қырқысқан команда тәуір жетістікке жете қоймайтыны анық.

Уақыт пен кеңістіктің алшақтығынан электронды медиа арқылы байланысатын виртуал командада міндет пен қарым-қатынас мәселелеріне бірдей көңіл бөлу маңызды (Han & Beyerlein, 2016).

Командалық қарым-қатынасты құруға алабөтен мән беру бір жерде орналасқан командаға қарағанда, виртуал команда үшін әлдеқайда маңызды. Виртуал команда көшбасшылары электронды коммуникация әлеміндегі барлық жеке және контекспен байланысты ерекшеліктерді «жазбай танытпай» болуға тиіс. Олар үнсіздік, араздық пен өкпе-реніштің ықтимал себептерін соған меңзейтін ешқандай белгісіз-ақ түсінгені жөн. Басшылар командалық процеске бей-жай қарамай, тіпті команданың жетістікке жетуіне кедергі келтіретін болмашы мәселені көз қырында ұстауға тиіс. Виртуал команда бір мекендегі дәстүрлі командалармен салыстырғанда, жетекшісінен ортақ іске уақытының жартысынан көбін арнауды талап етеді.

Зерттеулер көрсеткеніндей, виртуал команда басшылары сенім, жайлылық және өзара түсіністікке жол ашу үшін команданы басқаруды мүмкіндігінше жүзбе-жүз жиналыстардан бастағаны абзал. Бұған қоса, виртуал

команда басшылары жоба менеджментіне мұқият қарап, команда жиналысын тұрақты ұйымдастырып тұруы қажет. Алайда виртуал команда басшылары міндетті орындауға тым беріліп кетпей, команда арасындағы әлеуметтік қарым-қатынасты қожыратып алмауға абай болғаны жөн. Сондай-ақ виртуал команда басшылары жаңа коммуникациялық технология атаулыдан хабардар, әрі оны команданың жұмысын оңтайландыруға пайдалана білуі керек (Humbley, O'Neill, & Kline, 2009). Виртуал командалар неғұрлым кең таралған сайын, оларға қатысты көшбасшылық мәселелер мен араласулар зерттеу нысанына айналып отыр (Berry, 2011; Cordery, Soo, Kirkman, Rosen, & Mathieu, 2009; Zaccaro, Ardison, & Orvis, 2004).

3-көшбасшылық шешім: Іштей араласқаным дұрыс па, әлде сырттай ма? Шара қолдануға немесе іске араласуға шешім қабылданған соң, көшбасшы 14.1-сызбадағы үшінші стратегиялық көшбасшылық шешімді қарастырып, командалық процестің қай деңгейіне ішкі көшбасшылық әрекет немесе сыртқы көшбасшылық әрекет қажет екенін анықтауға тиіс. Команданың ішкі ахуалына араласуым керек пе, әлде проблема командадан тысқары ма? Нәтижелі басшылар команданың ішкі және сыртқы талаптарын сараптап, лайықты жауап беруге тырысады (Barge, 1996).

Команда мүшелері арасында ішкі қайшылық бар ма? Ендеше, ең абзалы, команданы сақтап қалу үшін *ішкі қарым-қатынасты* түзеу әрі тұлғааралық қатынасты жетілдіру. Команда мақсаты айқын емес пе? Олай болса, мақсатқа назар аударту үшін *ішкі міндеттерге араласу* керек. Ұйымдағы орта команданың өз жұмысын істеуіне тиісті қолдауды қамтамасыз ете алмай отыр ма? Ендеше, ең дұрысы – командаға сырттай қолдауды қамтамасыз ету үшін *сыртқы ортаға араласу*.

Қазіргі ғылыми зерттеулердің нысаны, негізінен, үлкен ұйымдық ортадағы шынайы жұмыс топтары. Сонымен қатар команданың ішкі міндеті мен реляциялық қажеттіліктерін тең ұстау үшін көшбасшы команданың ортаға бейімделуіне және тиімді қызмет етуіне көмек бергені жөн. Командалардың көбі ішкі проблемаға назар аударады. Бірақ командаға «ұйымның ішкі-сыртқы байланысын нығайтып, тар шеңбер аясынан шығуы үшін» сыртқы ортаға бағдарланудың, сөйтіп, шапшаң құбылмалы ортаға оңай бейімделудің де маңызы барған сайын артып келеді. (Ancona, Bresman, & Caldwell, 2009).

Көшбасшылық іс-әрекет

Командалық көшбасшылыққа арналған Хилл моделінің (14.1-сызба) ортаңғы бағанында іштей (міндетке немесе қарым-қатынасқа қатысты іс-әрекет), сондай-ақ сырттай (ортаға қатысты іс-әрекет) жүзеге асырылуы мүмкін бірқатар нақты көшбасшылық іс-әрекет тізімі берілген. Бұл әлі толық тізім болмағанымен, ол алдыңғы тарауларда талқыланған команда өнім-

ділігі мен жетістігі жөніндегі зерттеулер негізінде құрастырылған. Мәселен, айқын мақсаты, стандарттары, тиімді құрылымы бар және шешім қабылдай білетін командалар өз міндетін өнімді орындайды. Конфликтілерді басқарып, өзара жақсы әріптестік орната алатын және мүшелері бір-біріне адалдық танытатын командалар жақсы қарым-қатынас құрады. Өз ортасымен түзу байланыс орнатқан және содан қорғалған командалар да өнімдірек болады.

Ситуацияның талаптарына сай келу үшін көшбасшы қандай іс-әрекет қажет екенін шешіп, содан соң көшбасшының нақты бір функциясымен іске кіріскені жөн. Көшбасшыға осы машықтарды тәуір меңгеріп, іске араласарда ең оңтайлы функция немесе машыққа қатысты стратегиялық таңдау жасай білу қабілеті қажет. Мысалы, көшбасшы команда мүшелерінің өзара дауласып жатқанын көрсе, ол конфликтілерді басқару функциясын іске қосуы мүмкін. *Тиімді көшбасшы болу үшін адам ситуацияға жауап ретінде ол талап етіп тұрған іс-әрекетті жасағаны жөн.* Осылайша көшбасшының міндеті – команданың игілігіне ең дұрыс шешім қабылдау үшін ситуацияға талдау жасап, оны басқару болып саналады. Топтың динамикасы мен тұлғааралық процестерді егжей-тегжейлі білу – тиімді командалық көшбасшылықтың кілті.

Сондай-ақ команда көшбасшысы команданың мақсатқа қол жеткізу жолында қандай кедергі бар екенін анықтап және түсініп, содан соң стратегиялық таңдау жасап және оңтайлы іс-әрекетпен жауап беруге тиіс (Gougan & Hirokawa, 1996). Проблема команданың өнімділігінде болса, онда көшбасшы міндетке қатысты осы проблеманы шешетін оңтайлы іс-әрекетті (мысалы, мақсатқа үңілу, стандарттарды бекіту немесе кәсіби оқыту) анықтап алғаны абзал. Ал проблема команданың дамуында болса, онда көшбасшы қарым-қатынасқа қатысты осы проблеманы шешетін оңтайлы іс-әрекетті (мысалы, конфликтілерді басқару немесе командаға адалдықты нығайту) айқындауы қажет. Проблема ортаға байланысты болған жағдайда көшбасшы контекске қатысты осы проблеманы шешетін оңтайлы іс-әрекетті (мысалы, қарым-қатынас желісін құру, насихат немесе ақпаратты бөлісу) анықтағаны жөн.

Міндетке қатысты ішкі көшбасшылық іс-әрекеттер. Командалық көшбасшылыққа арналған Хилл моделіндегі (14.1-сызба) «Міндет» ұяшығында өнімділікті жақсарту үшін көшбасшы жүзеге асыруы мүмкін іс-әрекеттер немесе машықтар жиынтығы берілген. Команданың жұмыс өнімділігін бақылап болған соң, көшбасшы мынадай міндеттер алаңының біріне араласуы мүмкін:

- *Мақсатқа үңілу* (мақсатты айқындау, келісімге келу)

Мәселен, команда мүшелері әртүрлі бағытқа қарай шашырап бара жатса, көшбасшы команданың мақсатын айқындау немесе оның мүшелерімен мақсат туралы келісімге келу үшін іске араласуы мүмкін.

- *Нәтижелерге қол жеткізу жолындағы құрылымдау* (жоспарлау, болашақты болжау, ұйымдастыру, рөлдерді айқындау, міндеттерді тапсыру).

Мәселен, көшбасшы команданың күнделікті тіршілік айналасынан шыға алмай, болашақ жайында ойланбайтынын немесе оған ешқандай жоспар жасамайтынын көрсе, ол команданың болашақты болжауына және оған жоспар құруына көмек беру арқылы іске араласуы мүмкін.

- *Шешім қабылдауға көмектесу* (ақпараттандыру, бақылау, үйлестіру, келістіру, біріктіру, мәселеге назар аудару).

Мысалы, көшбасшы команда мүшелерінің ақпаратты өзара тиісті түрде бөліспейтінін көрсе, ол бөліспей жатқан ақпаратты табу үшін сұрақ қоюы мүмкін.

- *Команда мүшелерін міндеттерді орындау машығына үйрету* (оқыту, дамыту).

Мәселен, көшбасшы команда мүшелерінде қисынды шешім қабылдауға жеткілікті машық түрлері жоқ екенін аңғарса, ол шешім қабылдау процесі жайында оқыту семинарын өткізуі мүмкін.

- *Жетістік стандарттарын ұстану* (команда мен жеке адамның еңбек өнімділігін бағалау, талапқа сәйкес келмейтін өнімділікпен күресу)

Мысалы, көшбасшы кейбір команда мүшелерінің жиналысқа кешігіп немесе келмей жүргенін байқаса, ол талапқа сәйкес келмейтін өнімділік мәселесін шешу үшін тікелей шара қабылдап, әлгі команда мүшелерімен жұмыс жүргізуі мүмкін.

Қарым-қатынасқа қатысты ішкі көшбасшылық іс-әрекеттер. 14.1-сызбадағы ішкі көшбасшылық іс-әрекеттердің екінші жиынтығы көшбасшының командадағы өзара қарым-қатынасты жақсарту үшін жүзеге асыруға тиіс іс-әрекеттерді көрсетеді. Команданың жұмысын бақылап болған соң, көшбасшы мынадай тұлғааралық қарым-қатынас алаңының біріне араласуы мүмкін:

- *Команда мүшелерін тұлғааралық қарым-қатынас машығына үйрету.*

Мысалы, көшбасшы команда мүшелерінің бір-бірін тыңдамайтынын байқаса, ол команда мүшелері арасында тыңдай білу жаттығуын жүргізу арқылы іске араласуы мүмкін.

- *Коллаборациялық әрекет ету* (оның ішінде команда мүшелерін жұмылдыру).

Мысалы, көшбасшы кейбір команда мүшелерінің өзге адам пікірін ескермейтінін аңғарса, ол екіжақты мәмілеге жол ашу арқылы іске араласуы мүмкін.

- *Конфликтілерді және билік жүргізудегі проблемаларды басқару* (қайшылықтармен күресу немесе қашқақтау, пікірлерге күмән келтіру, топтық ойлау жүйесінен қашу).

Мысалы, көшбасшы команда мүшелерінің идеяларға күмәнмен қарамайтынын және тезірек шешім қабылдау үшін өзара келісе салатынын байқаса, ол топтық ойлау жүйесінің теріс тұстары жайындағы талқылауды ұсыну арқылы іске араласуы мүмкін (Nesck & Manz, 1994).

- *Командаға адалдық пен ұжымдық рух қалыптастыру* (оптимизм, жаңашылдық, болашақты болжау, аралас-құраластық, марапаттау, мойындау).

Мәселен, командада моральдық рух төмен секілді көрінсе, көшбасшы адалдық пен бірлікті нығайтуға команданың бұрнағы жетістіктерін еске салу арқылы іске араласа алады.

- *Команда мүшелерінің жеке бас қажеттіліктерін қанағаттандыру* (сенім білдіру, қолдау көрсету, қорғау).

Мәселен, команда мүшесі басқа мүшелер тарапынан құрметсіздік кесірінен стреске түссе, көшбасшы көңілі қалған әлгі адамға қолдау көрсетіп, команда ішінде оны жақтап шығуы мүмкін.

- *Этикалық және принциптік* (әділетті, жүйелі, нормативтік) тәжірибелерді қалыптастыру.

Мысалы, көшбасшы команданы бақылай отырып, оның кейде ішкі топ мүшелеріне сыртқы топ мүшелерінен өзгеше қарай отырып, топ мүшелеріне қатысты біркелкі көзқарас ұстанбайтынын байқаса, ол іске араласып, өз мінез-құлқын команданың барлық мүшесіне әділетті әрі біркелкі қарайтындай өзгертуі мүмкін.

Ортаға қатысты сыртқы көшбасшылық іс-әрекеттер. Сыртқы көшбасшылық іс-әрекеттер (14.1-сызба) команданың қоршаған ортамен өзара әрекеттесу жүйесін жақсарту үшін көшбасшының жүзеге асыруы мүмкін іс-әрекеттерін білдіреді. Нақты өмірдегі командалар зертханада өмір сүрмейді: олар — ауқымдырақ ұйымдық және қоғамдық контекстің бір бөлігі. Өмір сүруге икемді болып қалу үшін команда ортаны мұқият бақылап, команданың тиімділігін арттыру үшін қандай іс-әрекетті жүзеге асыру керектігін анықтауға тиіс (Barge, 1996; Hyatt & Ruddy, 1997; Zaccaro et al., 2001). Қоршаған ортаны бақылау көшбасшының араласуын талап етсе, онда көшбасшы мына функциялардың бірін таңдауы қажет:

- *Қарым-қатынас желісі мен альянстар құру* (ақпарат жинақтау, ықпалды арттыру).

Мәселен, көшбасшы команда мүшелерінің ұйым ішінде әжептәуір белгілі емес екенін немесе ұйыммен тығыз байланыспайтынын аңғарса, ол ұйымдағы қуатты әрі құрметті адамдармен өзара әрекеттестік орнатып, қарым-қатынас құру арқылы іске араласуы мүмкін.

- *Орта алдында команданы насихаттап, оның мүддесін көздеу.*
Мысалы, көшбасшы ұйым басшыларының команда жетістіктерінен бейхабар екенін түсінсе, ол команданың барлық табысы туралы ақпаратты жоғарыдағыларға жібере отырып, FYI (For Your Information) саясатына бастамашылық етуі мүмкін. Сондай-ақ көшбасшы командалық бюллетень шығаруды да қолға алуына болады. Бюллетеньде дәл сол функцияны, әйтсе де ауқымдырақ контексте орындаудағы команданың күш-жігері сипатталады.
- *Командаға қажетті ресурсты, қолдауды және құрметті қамтамасыз ету мақсатында келісім жүргізу.*
Мысалы, көшбасшы өз мақсатына жету жолында командаға техникалық қолдау жетіспейтінін аңғарды делік. Мұндай жағдайда көшбасшы аға басшылықпен командаға қажетті қолдау көрсету жөнінде, ал бұл мүмкін болмаса, басшылықты команданың мақсатын, тиісінше, өзгертуге иландыру үшін онымен келіссөз жүргізеді.
- *Команда мүшелерін қоршаған орта туғызатын алаңдатушы факторлардан қорғау.*
Мәселен, көшбасшы командаға жүктелген міндеттің тым көп екенін байқаса, ол команданың өз мақсаттарына басты назар аудара алуы үшін керексіз талаптар мен алаңдатушы факторларды команда мүшелерінен аулақ ұстау арқылы іске араласа алады.
- *Команда тиімділігінің қоршаған ортадағы көрсеткіштерін бағалау (сауалнама, бағалау, өнімділік көрсеткіштері).*
Мысалы, көшбасшы команда мүшелерінің өзі қаншалықты жақсы жұмыс істеп жатқаны жайында білуге мүмкіндігі жоқтығын байқаса, ол команданың жұмысы өзге командалармен қалай үйлесетіні туралы мәліметті сол ортадан алып бере алады.
- *Ортадағы өзекті ақпаратты командамен бөлісу.*
Мәселен, команда көшбасшысы ортаны бақылай отырып, ұйымның бизнесі жаңа бағытта дами бастағанын байқаса, ол команданың осы жаңа бағытпен сәйкестігін қамтамасыз ету үшін бұл ақпаратты олармен бөлісуі мүмкін.

Командалық көшбасшылық – күрделі процесс; команда жетістігінің оңай формуласы жоқ. Команда көшбасшылары команда проблемаларын түсінуде және анықтауда ашық әрі объективті, сондай-ақ мақсатқа қол жеткізуге көмектесу үшін ең оңтайлы іс-әрекеттерді (немесе әрекетсіздікті) таңдауға машықтануға тиіс. Бұл маңызды функцияларды көшбасшы ғана жүзеге асыруға тиістігін тағы бір мәрте атап өткен абзал. Жоғары деңгейге жеткен командалардың тәжірибелі мүшелері осы көшбасшылық мінезге

құлық түрлерін бөлісе алады. Команданың басты қажеттіліктері қанағаттандырылған кезде көшбасшылық мінез-құлық, мейлі оны көшбасшы не команда мүшелері жүзеге асырсын, тиімді екенін көруге болады. *Функциялық көзқарастың негізгі тұжырымы бойынша, көшбасшы команданың қанағаттандырылмаған қажеттілігін қанағаттандыру жолында барлығын жасауға тиіс.* Команда мүшелері қажеттіліктердің негізгі бөлігін қамтамасыз етсе, онда көшбасшыға өте аз жұмыс қалады.

КОМАНДАЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚ МОДЕЛІ ТУРАЛЫ

Көшбасшылар мен команда мүшелері команданың қазіргі жағдайы жайында, сондай-ақ оның жұмысын жетілдіру үшін жасалуға тиіс (ондай әрекет бар болса) қандай да бір іс-әрекет туралы шешім қабылдауға көмек беруге осы модельді пайдалана алады. Бұл модель көшбасшылықты – «команданы қамқорлыққа алу функциясы» ретінде қарастырады. Мұндағы көшбасшының рөлі — команданың тиімді нәтижеге қол жеткізуіне жәрдем беруге керекті іс-әрекеттің барлығын жасау. Модель көшбасшыға команданың қажеттіліктерін анықтауға арналған когнитивті карта ұсынып, тиісті түзету іс-әрекеттерін қалай жасау керектігі жөнінде кеңестер береді. Ол көшбасшыға команданың күрделі тұстарын түсінуге көмектесіп, теория мен зерттеуге негізделген практикалық ұсыныстар айтады.

Бұл модельді пайдалануда командалық көшбасшылық команда үшін ең оңтайлы нұсқаның қайсысы – бақылау ма, әлде шара қабылдау ма, соны шешу арқылы делдалдық процеске қатысады. Бақылау барысында команда жұмысының барлық аспектісі қанағаттанарлық деңгейде екені анықталса, онда көшбасшылық ешқандай тікелей шара қабылдамай, бірақ команданың өнімділігі мен дамуы тұрғысынан ішкі және сыртқы ортаны бақылауды жалғастыра беруге тиіс. Ал бақылау барысында қандай да бір іс-әрекеттің қажет екені байқалса, онда көшбасшылық іс-әрекетті іштей жүзеге асыра ма, әлде оны сырттай жүзеге асыра ма, я болмаса екеуін де ме – осыны ойластырады. Ең соңында көшбасшылық команданың қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қандай іс-әрекеттің оңтайлы болатынын шешеді.

Алайда іске нақты қалай араласу қажет екенін анықтау бір қарағанда оңай көрінгенмен, шын мәнінде олай емес, әрі ол командалық көшбасшылыққа керекті машықтарды айқын аңғартады. Мысалы, команданың ішкі жұмысын қадағалап отырған басшы бақылау мен билікке талас туғанын аңғарады. Бір команда мүшесінің авторитарлық не автократиялық мінез-құлқына байланысты көшбасшы оны *қарым-қатынастың ішкі мәселесі* ретінде көруі мүмкін. Яки команданың құрылымы сәйкеспейтіні және кейбір мүшелердің рөлдері мен міндеттері айқын болмауына орай, көшбасшы мұны

міндетке қатысты ішкі проблема ретінде қарастыруы да ықтимал. Жетекші оны *ортаға қатысты сыртқы проблема* деп те көруі кәдік. Өйткені командаға ұйым тарапынан жеткілікті автономия берілмеген; тиісінше, мүшелер де өздерінде аз ғана билік пен бақылау бар болғаны үшін таласқа түсіп жатыр. Тіпті көшбасшы топтың даму кезеңін (мәселен, шатқаяқтау) ескере отырып, бұл конфликтіні уақытша деп те ойлауы мүмкін.

Кез келген жағдайда да көшбасшы топтың даму кезеңіне байланысты ситуацияны қадағалауды жалғастыра беріп, ешқандай шұғыл әрекетке бармауына болады. Немесе көшбасшы қай деңгейде іске араласу керектігін ойластырып, содан соң сол деңгейге ең оңтайлы көшбасшылық іс-әрекетті жасау жөнінде шешім қабылдай алады. Көшбасшы авторитарлы команда мүшесіне қарсы шара қабылдау (қарым-қатынасқа қатысты ішкі мәселе), рөлдерді айқындау (міндетке қатысты ішкі мәселе) және ұйымның жоғары деңгейіндегілермен командаға көбірек автономия беру туралы келісімге келу арқылы үш деңгейде де іске араласуына болады.

Командалық көшбасшылық моделі спорт командалары жағдайында да командаға талдау жасап, оны жақсартуға түсуге жәрдемдеседі. Спортта бапкер жай ғана команданың жеңуі үшін жұмыс істейді деу қате. Ол командаға адалдықты нығайту, жас ойыншыларды дамыту, тәжірибе алмасу, жаңа әдістер мен стратегиялар ойлап табу және жалпы команданың жұмыс істеуін күшейту үшін өз жұмысын жалғастыра береді. Тиімді бапкер ешқашан бұрынғы жетістіктерге иек артпайды, ол команданың алдағы нәтижесін арттыруға тырысады. Жеңістен немесе жеңілістен кейін футбол бапкері ойыншылардың қай жерде сәтті өнер көрсетіп, ал қай жерде сәтсіздікке бой алдырғанын анықтау ниетімен командадан ойынның видеожазбасын көріп шығуды сұрайды. Ұйымдық команда көшбасшылары спорт командасы бапкерлерінен едәуір тәжірибе алар еді. Өз командасын команда жетістігінің бекітілген стандарттары немесе критерийімен салыстыру арқылы көшбасшы іске шұғыл араласуды талап етуі мүмкін ең әлсіз тұстарды анықтай алады.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Бұл модельдің күшті тұстарының бірі оның нақты өмірдегі ұйымдық жұмыс топтары мен соларға қажетті көшбасшылыққа назар аударуға бағытталуында. Бұл модель жұмыс тобын немесе командасын ұйымдағы, өндіріс орнындағы немесе қоғамдағы ортаның контекстімен етене таныстыра түседі. Бұған қоса, команданың өнімділігі мен тиімділігіне нақты назар аудару көшбасшы мен оның командасының мүшелеріне команданың проблемаларын анықтап, түзеуге мүмкіндік береді. Команда көшбасшысы бұл модельді өз командасына оқу материалы ретінде ұсына алады. Үздік команда дегеннің

не екенін зерттеу және осы критерийді жұмысқа қолдану арқылы көшбасшылар мен команда мүшелері топты жетістікке қалай жеткізуге болатынын үйрене алады.

Модельдің екінші күшті тұсы әсіресе өнімділік стандартқа сай болмаған кезде көшбасшының тиімді команда құруына және оны сақтап қалуына көмектесетін когнитивті карта ұсынады. Мұндай тәсіл командалық жұмысқа тән кешенді ақпаратты өңдеуді мақсат тұтатын, көшбасшыны делдал ретінде қарастыратын қазіргі теориялық түсініктермен сәйкес келеді (Fisher, 1985). Осындай кешенді процесті жеңілдеткісі келетін кез келген модель немесе теория орынсыз әрі жарамсыз болар еді. Командалық көшбасшылық моделін қарапайым деуге келмейді. Өйткені ол көшбасшының тәуір делдал немесе ақпаратты өңдеуші болуына септесетін көптеген күрделі фактордың ыңғайлы және практикалық формада біріктіреді.

Бұл модельдің және бір күшті тұсы — оның ұйымдағы көшбасшылар мен ізбасарлардың өзара ауысып тұратын рөлдерін (ұжымдық көшбасшылық) ескеруінде. Ол көшбасшы қолындағы биліктің позициясына назар аудармайды, есесіне проблеманы анықтау және іс-әрекет жасау секілді негізгі көшбасшылық функцияларға ерекше мән береді. Кез келген команда мүшесі команданың сол сәттегі өнімділігін бағалап, содан соң тиісті шара қабылдау үшін басты көшбасшылық функцияларды жүзеге асыра алады. Бұл тәсіл ұйымның жұмыс топтарындағы көшбасшылық міндеттерді қайта қарастыру жөніндегі ағымдағы қозғалыспен сәйкес келеді. Командалық көшбасшылықтың мақсат қою, тәлімгерлік ету және марапаттау секілді міндеттері немесе функциялары бұрындары әдетте команданың ресми көшбасшысына тиесілі болды. Алайда қазір ұйымдық қайта құрылымдаудан соң бұл міндеттер мен жауапкершілік көбіне команда ішінде бөлінеді.

Бұған қоса, командалық көшбасшылықты зерттеудің мұндай тәсілі команда көшбасшылары мен мүшелерін таңдауда жәрдем беруі мүмкін. Командаға көшбасшы таңдарда зерек, ашық, объективті, аналитикалық қабілетке ие және диагностикалық машықтары жетілген білікті тыңдаушыны таңдаған жөн. Сонымен бірге оңтайлы шара қабылдауға машықтанған әрі келісімге келу, конфликтілерді басқару, проблеманы шешу, мақсатқа бағытталу және жоғарыдағы билікке ықпал ету секілді сан қилы жолмен команданың жұмысына араласатын көшбасшыны таңдау орынды болар еді. Тәжірибелі көшбасшылар команданың проблемаларын анықтап қана қоймай, сонымен қатар өзінің амал-әдіс қоржынына үңіліп, арасынан ең лайықты әрекетті немесе әрекеттерді таңдап, пайдалануы мүмкін. Мысалы, көшбасшы екі команда мүшесінің өзара конфликтіге келіп қалғанын аңғарса, ол конфликтінің түбіне үңіліп, содан соң ең тиімді әрекетті (немесе әрекетсіздікті) таңдауға тиіс.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Командалық көшбасшылыққа арналған Хилл моделі (14.1-сызба) командалық көшбасшылыққа шешім қабылдау процесі кезінде көмек көрсетуге арналған теориялық негіз тәріздес. Сондықтан онда осындай шешім қабылдау процесінде қолдануға болатын көптеген машықтың кейбірі ғана тізімделген. Команданың немесе ситуацияның түріне байланысты ортаға (Cobb, 2012), тәлімгерлік ету мен оқытуға (Zaccaro et al., 2009) немесе алдын ала жоспарлау мен уақытқа (Wageman et al., 2009) ерекшелеу назар аударатын қосымша машық түрлері қажет болуы мүмкін. Командаға оның тиімділігі үшін ерекше маңызды машықтарды қоса отырып, модельге өзгеріс енгізуге тура келуі мүмкін.

Модель барлық ықтимал көшбасшылық машықты қамтымағанмен, ол айтарлықтай күрделі болып келеді. Команда көшбасшысы шешім қабылдауы қажет сәтте әлгі құрылымның оларға барынша сәйкес келуі үшін оған белгілі бір уақытты икемделуге жұмсауы керек. Сондай-ақ осы жүйе «Қай кезде іске араласқан жөн?», «Көңілі қалып, жылап отырған команда мүшесіне не айту керек?» немесе «Командалық жұмысқа қолдау білдірмейтін ұйымдық мәдениет мәселесін еңсеру үшін нақты қандай шара қабылдаған абзал?» деген секілді командалық көшбасшы бетпе-бет келетін нақты проблемаларға тікелей жауап бермейді. Бұл модель жай ғана көшбасшыға тура жолды нұсқап, аталған күрделі проблемаларды шешуге қажетті машықтарды ұсынады. Осы модельге сәйкес, көшбасшы — топтық процеске, шешім қабылдауға, тұлғааралық қарым-қатынасқа, конфликтілерді шешуге машықтанған және басқа да қарым-қабілеті бар адам.

Бір кемшілігі, көптеген командада көшбасшылық бәріне ортақ, бұл модель көшбасшылық ететін әрбір адамда командалық машықтардың ауқымды жиынтығы бар болуын талап етеді. Сонымен бірге көшбасшы мен ізбасарлардың рөлі уақыт өткен сайын ауысып отыруы мүмкін. Ал осындай жағдайда команда көшбасшысы мен мүшелерінен қажетті көшбасшылық машықтың бар болуын талап етеді. Тәжірибесі аздау командаларда көшбасшыға көшбасшылық рөлді басымырақ алуға тура келуі ықтимал. Ал тәжірибелі командалардың көшбасшысы арқасын кеңге салып, команданың өзіне көшбасшылық етуге мүмкіндік береді. Соңғы кездері ғалымдар арасында командалық көшбасшылық машықтарындағы әлсіз тұстарды анықтау, сонымен бірге команданы дамыту және жақсарту әдістерін ұсыну жөнінде нұсқаулық беру құбылысы кең етек алып келеді (Cobb, 2012; Levi, 2011; Morgeson et al., 2010; Salas, Burke, & Stagl, 2004). Командалық көшбасшылық машықтары барлық команда құрамындағылардың бойында дамуы және оңай жүзеге асырылуы үшін командалық жұмыс пен командалық көшбасшылық жөніндегі нұсқаулық топтық диагностика мен іс-әрекетті қолдануға бағытталғаны жөн.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Ұйымдық командалардың тиімділігін арттыру үшін командалық көшбасшылық моделін әртүрлі жолмен қолдануға болады. Бұл модель көшбасшының «Әрекет етуім керек пе? Егер қажет болса, оны қалай жүзеге асырған жөн?» деп, қандай да бір шешім қабылдауға көмек береді. Мәселен, команда тиімді жұмыс нәтижесін (*команданың тиімділігі*) көрсетпесе, онда көшбасшы ситуацияны бақылау немесе команда жұмысын ілгерілетуге әрекет ету арқылы алғашқы стратегиялық таңдау жасай алады. Әлгі әрекеттің нәтижелі болары байқалса, онда көшбасшы оның ішкі команда жұмысына әлде сыртқы ортаға бағытталуы керек пе, я болмаса екеуіне де ме — соны шешуге тиіс. Әрекеттің қай контексте жүзеге асатыны анықтала салысымен, көшбасшы өзінің мінез-құлық «репертуарынан» әлгі ситуацияға сай келетін ең оңтайлы машықты таңдауы қажет. Іске араласудың нәтижесін бақылап отыру және соған сәйкес тиісті түрде бейімделу маңызды.

Көшбасшы команданың проблемасын анықтау және қажетті шараны қабылдау үшін осы тарауға енгізілген Команда жетістігі және бірлескен команда көшбасшысы сауалнамасы тәрізді бағалау құралын пайдалануы мүмкін. Сауалнаманы команда мүшелері де, команда көшбасшысы да толтыруға тиіс. Сауалнама нәтижесі команда мүшелері мен көшбасшыға кері қайтарылып, олардың күшті және осал тұстарын көріп, таразылауға мүмкіндік береді. Сауалнаманы команда көшбасшысы да, команда мүшелері де толтыруы аса маңызды. Зерттеулерге сүйенсек, команда көшбасшылары осы өлшем бойынша өздерінің тиімділігін әсірелей көрсетіп, көбіне өздерін команда мүшелеріне қарағанда әлдеқайда жоғарырақ бағалайды (LaFasto & Larson, 2001). Көшбасшы қойған ұпай мен команда мүшелері қойған ұпайды салыстыра келе, көшбасшы команда мүшелерімен бірлесіп командалық немесе көшбасшылық тиімділіктің қай аспектілерін жақсарту керек екенін анықтай алады. Содан соң команда мен оның көшбасшысы ең өзекті проблемаларды түзейтін іс-әрекеттер жоспарын дайындай алады. Команданы бағалаудың мұндай тәсілі проблемаларды бақылап, анықтауда өте пайдалы. Осындай іс-әрекетті жоспарлауға қатысатын адал команда құру жолында жетістікке жетуге әсер ететін күрделі факторларды анықтауға көмек береді.

КЕЙС-СТАДИ

Командалық көшбасшылық моделі туралы түсінігіңізді кеңейту үшін төмендегі кейстерге назар аударыңыз (14.1,14.2,14.3). Өзіңізді әр кейстегі команда басшысының орнына қойып көруіңізді, сондай-ақ проблеманы талдап, шешім ұсынғанда командалық көшбасшылық моделін қолдануыңызды сұраймыз.

14.1-КЕЙС

Бұл виртуал команда жұмыс істей ала ма?

Джим Таун ірі халықаралық корпорацияда ақпараттық технология бойынша жаңадан құрылған команданы басқарады. Командада Канада, АҚШ, Еуропа, Оңтүстік Америка, Африка және Австралияда өмір сүретін және жұмыс істейтін 20 маман бар. Команданың барлық мүшесі Джимге бағынады. Команда – көбіне видеоконференция, топтық шешім қабылдауға мүмкіндік беретін бағдарламалық жасақтама, электрондық хат, мәтін және телефон арқылы байланысатын виртуал топ. Команда мүшелері мақсаттарды анықтап, жоспар құру үшін екі рет жүзбе-жүз кездескен. Команданың барлық мүшесі өзінің техникалық саласында айтарлықтай білікті. Кейбір команда мүшелері ұзақ уақыттан бері бұл компаниямен тығыз байланыста жұмыс істеп келеді; енді бірі ұжымдық бірігу нәтижесінде компанияға жаңадан қосылып жатыр. Олар ешқандай жобада бірлесіп жұмыс істеп көрген жоқ.

Команданың міндеті – барлық жаһандық бизнес үшін технологиялық инновацияларды жетілдіріп, жүзеге асыру. Команда мүшелерін мойынға жүктелген міндеттің маңызы мен жаңашылдық сипаты шабыттандырады. Олар бір-бірін құрметтейді және осы команданың мүшесі болғанды ұнатады. Соған қарамастан, команда аяққа тұра алмай келеді және оның мүшелері өздеріне тым көп міндет жүктелгенін айтады. Олардың көбі ай сайын кемінде екі аптаға өндіріс алаңына барып келеді. Өндіріске барып тұрған дұрыс, алайда бұл команда мүшелерінің одан әрі артта қалуына апарып соғады.

Команданың Нью-Йоркте жартылай мөлшерлемеде жұмыс істейтін хатшысы бар. Оның негізгі міндеті – команда мүшелерінің әрлі-берлі сапары мен кездесулерін ұйымдастыру. Команда мүшелері бір сәтте бірнеше жобамен айналысуда және олардың әрқайсысын аяқтауда үлкен кедергіге кезігіп тұр. Бір команда мүшесінің электрондық поштасында оқылмаған 500 хат жатыр. Өйткені әрбір команда мүшесі келген хаттың көшірмесін командадағы барлық адамға жолдайды. Джим бұл команданың жұмысты әрі қарай алып кетіп, ұйымды бағалы функциямен қамтамасыз ететінін дәлелдеуде үлкен қысымды сезінеді.

Сұрақтар:

1. Команда жетістігін көрсететін сегіз сипаттың қайсысы (14.1-кесте) осы командада жоқ?
2. Команданың тиімділігіне жасалған талдауға сүйене отырып, Джим сол уақытта іске араласуы керек пе, әлде жай ғана команданы бақылауды жалғастыра беруге тиіс пе? Ол қандай да бір әрекетке барғаны жөн деп ойласаңыз, қай деңгейде (ішкі әлде сыртқы) араласуы керек? Іштей араласуы қажет болса, оның іс-әрекеті міндетке, әлде қарым-қатынасқа қатысты ма?
3. Команданы алға ілгерілету үшін Джим нақты қандай көшбасшылық функциясын жүзеге асырғаны абзал? Неліктен?

14.2-КЕЙС**«Қыр астындағы» командалық дағдарыс**

Axis Global — әлем бойынша тоғыз мұнай өңдеу зауыты бар ірі мұнай-газ компаниясы. Оның штаб-пәтері Францияның Париж қаласында орналасқан. Axis Global компаниясының мұнай өңдеу зауыттары шикі мұнайды бензинге, реактивті отынға және басқа да өнімге айналдырады. Әрбір мұнай өңдеу зауытының «жеткізу нүктесінде» IT (ақпараттық технология) командалар шоғырланған, олар зауыт басшылығына бағынады. Әрбір IT команда зауыттың қауіпсіз әрі тиімді жұмысы үшін аса маңызды рөл атқаратын компьютерлер мен бағдарламалардың эксплуатациясы мен техникалық қызмет көрсетуіне жауап береді.

Мұнай өңдеу зауыттарымен қатар, әлемнің түкпір-түкпірінде Axis Global компаниясына тиесілі мұнай ұңғымалары, құбырлар жүйесі, химиялық зауыттар және газ бекеттері бар. Соның нәтижесінде компанияда кейбір IT операциялар стандартталған және Париждегі орталық команда компаниядағы барлық IT команда үшін шешім қабылдайды. Таяуда орталық IT ұйымы компания аумағындағы IT қызметтердің үшінші тарапқа аутсорсингке берілуі қажет деп мәлімдеді. Аутсорсингке беру дегеніміз – компанияның IT қызметкерлерінің біразы ендігі уақытта Axis Global компаниясында жұмыс істемейді және үшінші тарап Axis Global компаниясының қай IT қызметкерін орнында қалдыратынын, қайсысын ауыстыратынын немесе жұмыстан шығаратынын шешеді деген сөз.

Axis Global таяуда Пенсильвания штатындағы Таррап мұнай өңдеу зауытын барлық IT командаларды аутсорсингке беру жайындағы ортақ шешімнен хабардар етті. Таррап мұнай өңдеу зауытының аға басшылығы бұл шешімді қуана қабылдаған жоқ. Өйткені шешім қабылданбас бұрын олармен ақылдаспаған болатын және аутсорсингтің қалай жүзеге асатыны жайында Таррап зауытының басшылығына егжей-тегжейлі ақпарат берілмеді. Оған қоса, басшылар әлгі шешімнің Таррап зауытындағы IT команда атқаратын маңызды міндеттерге теріс әсер етіп, шығынның көбеюіне алып келетіні үшін уайымдады. Таррап мұнай өңдеу зауытының басшылығы ағымдағы IT операцияларды өзгертуге қарсылық білдірді.

Расс Саффолд Таррап зауытындағы IT команданы басқарады: оның командасында Алехандро Салиса, Саманта Умбия және Тодд Гринголд бар. IT-командаға сол зауыттың барлық қызметкері құрметпен қарайды және команда мүшелері өзара берік қарым-қатынаста. Команданың барлық төрт мүшесі де ресми түрде Axis Global компаниясының қызметкерлері саналады, ал былайғы өмірде Таррап зауытының «жеткізу нүктесінде» жұмыс істейді. Мұнай өңдеу зауыттары мұнай компаниялары арасында жиі сатылып және сатып алынатындықтан, әлгі зауыттар автономды ұйым ретінде жұмыс істегісі келеді. Оларда ірі ұйымға қатысты «бункерлік ойлау жүйесі» қалыптасқан және көбіне мұнай өңдеу зауыты мен орталық ұйым арасындағы қарым-қатынасты «біз және олар» деген қайшылықты қарым-қатынас ретінде көреді. Қызметкерлер Axis Global компаниясына емес, мұнай өңдеу зауытына адалдық танытады.

Аутсорсинг жайындағы жаңалық Расс Саффолдтың IT командасында дағдарыс туғызады. Расс Axis-тің қызметкері болып қалатынымен, команданың басқа үш мүшесінің мұндай ойы жоқ. Бұл үш қызметкер енді өз болашағына сенімсіз күйде жүр, жұмыстағы міндеттерге зейін қою оларға қиындық туғызуда. Алехандро Салис (43 жаста) өзін аутсорсинг компаниясы жұмысқа алатынына сенімді, өйткені ол команданың «жұлдызы» саналады. Саманта Умбия (31 жаста) аутсорсинг компаниясы орналасқан жерге қоныс аудара алмайтынына байланысты жұмыстан шығарды деп қауіптенеді. Тодд Гринхолд (62 жаста) жұмыстан шығарса немесе аутсорсинг компаниясына ауыстырса, өзінің акцияны жеңілдікпен сатып алу құқығы мен зейнетақысын жоғалтатынын ойлап уайымға салынууда. Сондай-ақ олардың барлығын жаңа басшының өзіне қалай қарайтыны алаңдатады. Команданың моральдық рухы төмендеп барады және қызметтердің қысқару ықтималдығы артқанда, олардың арасындағы бәсеке басталады. Расс өзін түсініксіз шешімді жүзеге асыру процесінің дәл ортасында қалғандай сезінді. Бұл шешімге Таррап мұнай өңдеу зауытындағы басшылық қарсылық білдіріп отыр және мұның қызметкерлері арасында жеке проблема туғызуда. Ол аутсорсинг компаниясымен қызметтік қарым-қатынасты қалай орнататынын білмей дал.

Сұрақтар:

1. Расс Саффорд өз командасының дағдарысты еңсеруіне көмектесу үшін іске араласуы қажет пе? Араласуы керек болса, қандай көшбасшылық іс-әрекет түрін қолданғаны абзал? Міндетке қатысты ішкі іс-әрекетті ме? Қарым-қатынасқа қатысты ішкі іс-әрекетті ме? Ортаға қатысты сыртқы іс-әрекетті ме?
2. Команда мүшелері қандай да бір көшбасшылық іс-әрекет қолдануы қажет деп табылса, қайсысын таңдағаны жөн?
3. Расс Саффорд ІТ қызметті аутсорсингке беруге қатысты өзара қайшылықты екі позицияны (Axis Global мен Таррап зауыты) жұмсарту үшін не істеуі керек (әлденені жүзеге асыру қажеттігі туындаса)?
4. Қазір команда жетістігінің қандай сипаттары бұл командада кездеспейді?

14.3-КЕЙС**«Басы тәтті, аяғы қатты»**

Менеджмент бөлімінің оқытушысы Ким Гринге университеттің алдағы 20 жылдағы миссиясын жоспарлау жөніндегі ірі комитетті басқару ұсынылды. Кампус ішінен үш аға оқытушы мен жеті әкімші де осы комитетке жұмысқа шақырылды. Университет президенті доктор Салгрейв әлгі комитетке «Норткост университеті 2020 жылы қандай болуы керек?» деген сұрақты қарастыруды тапсырды. Доктор Салгрейв комитетке бұл мақсатты топтың жұмысы университеттің болашағы үшін үлкен маңызға ие және комитеттің міндеті басқа барлық мәселеден басым тұруға тиіс екенін айтты. Мақсатты топқа президенттің конференц-залында жиналып, оның хатшысының қызметін пайдалануға рұқсат етілді. Комитеттің баяндамасы екі айдан соң дайын болуға тиіс-тұғын.

Мақсатты топтың мүшелері оларды осындай маңызды команданың құрамына таңдап алғанына риза болды. Команда мүшелері апта сайын екі сағатқа жиналып тұрды. Алғашқыда команда мүшелері жүктелген міндетке қызығушылық танытып, энтузиазммен қатысты. Олардан сыртқы тараптан өте көп зерттеу жүргізу талап етілді. Олар өзінің зерттеуі және білімімен бөлісу мақсатында жиналыстарға мақтаныш сезімімен келетін. Алайда біршама уақыт өткен соң жиналыстың берекесі қаша бастады. Команда мүшелері жүктелген міндет жайында өзара келісімге келе алмағандай көрінді. Олар өздерінің не істеуі керектігі туралы дауласып,

комитет бұлардың күнделікті жұмысына бөлінген уақыттың көп бөлігін алатынына наразылық білдірді. Команда мүшелері апта сайын кездескенімен, ештеңе өнбеді. Жиналысқа қатысу көрсеткіші төмендеді: кейбіреулері қатыспады, енді біреулер кешігіп келді немесе ертерек кетіп қалды. Команда мүшелері комитеттегі міндеттері бойынша жұмыс істеуді тоқтатты. Ким университет ректорына команданың не істеуі қажет екенін білмейтінін айтып, мойындағысы келмеді; есесіне ол уақыт өткен сайын жабырқай түсті. Жиын анда-санда ғана өтіп, ақырында мүлде тоқтады. Президент университеттегі дағдарыс мәселесімен айналысып жүріп, комитетке деген қызығушылығын жоғалтқан тәрізді көрінді. Ол ешқашан комитеттен есеп сұратпады және есеп беру сол күйі аяқсыз қалды.

Сұрақтар:

1. Бұл мақсатты топта қандай жетістік сипаты жетіспеді?
2. Бұл мақсатты топта қандай жетістік сипаты айқын байқалды?
3. Кімді көшбасшы ретінде қалай бағалар едіңіз?
4. Осы мақсатты топтың көшбасшысы болсаңыз, қандай іс-әрекетті (ішкі немесе сыртқы) қолданар едіңіз?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Ларсон мен Лафасто табысты ұйымдық командалардың алуан түрлері жайлы жүргізген өз зерттеулеріне сүйене отырып, команда тиімділігін (қауқарын) таразылайтын бағалау құралын жасап шығарды (қараңыз: Larson & LaFasto, 1989). Олардың зерттеуі осы тараудың басында талқыланған команданың жетістігі және жоғары өнімділікпен жүйелі түрде байланысатын сегіз критерийді немесе факторды анықтады. Команданың жетістігі сауалнамасы өнімділік деңгейін анықтауға және түзету әрекеті қажеттілігі байқалуы мүмкін аймақтарды көрсетуге көмектесетін сегіз фактор бойынша 40 сұрақты қамтиды. Бұл құралдың сегізінші факторы — *принципті көшбасшылық*. Лафасто мен Ларсон жүргізген одан кейінгі зерттеу нәтижесінде көшбасшылықтың осы критерийіне назар аударатын, 42 пункттен тұратын сауалнама әзірленді. Бірлескен команда көшбасшысының құралы және оның негізділігі мен жарамдылығы жөніндегі талқылауды олардың соңғы еңбектерінен табуға болады (LaFasto & Larson, 2001). Оқырман команда тиімділігі мен командалық көшбасшылық тиімділігін қалай бағалауға болатынын көре алуы үшін осында енгізілген сауалнама әлгі екі сауалнамадан алынған сұрақтардың үлгісін ұсынады (Өздерінің ұйымдық командаларын бағалағысы келген оқырмандарға екі сауалнаманың да толық нұсқасын пайдалануға кеңес береміз).

Команда мүшелеріне сауалнама беріледі және команданың көзқарасын анықтау үшін олардың берген ұпайлары қосылып, орташа ұпай шығарылады; көшбасшы да дәл сол сауалнаманы толтырады. Содан соң, қандай да бір әлсіз тұс кездескен жағдайда, соны анықтау үшін команда көшбасшысының жауаптары команда мүшелерінің жауаптарымен салыстырылады. Осы салыстыруға сүйене отырып, команда мен оның көшбасшысы команда жұмысының әлсіз жерлерін түзеу және жақсарту үшін қажетті іс-әрекеттерді жоспарлай алады. Іс-әрекеттерді жоспарлау процесін көшбасшы мен команда мүшелері бірлесіп жұмыс істеу арқылы жүзеге асырады.

Команда жетістігі мен бірлескен команда көшбасшысын бағалау құралдары командалардың өздеріндегі қандай да бір проблемаларды түсініп, іс-әрекет қолдануды талап ететін әлсіз тұстарды анықтауға көмектесетін диагностикалық құрал ретінде әзірленген. Осы тарауда берілген Команда жетістігі мен бірлескен команда көшбасшысы сауалнамасы Лафасто мен Ларсон әзірлеген екі бағалау құралынан алынған сұрақтардың үлгілерін біріктіреді. Алғашқы жеті сұрақ Лафасто мен Ларсонның 1987 жылы команданың қауқарын команда жетістігінің критерийлері (мақсат, құрылым, команда мүшелері, ынта-ықылас, климат, стандарттар және сыртқы қолдау) тұрғысынан салмақтау үшін әзірленген. Команда жетістігі сауалнамасынан (Larson & LaFasto, 1989) алынған. Көшбасшылық Лафасто мен Ларсонның 1996 жылы дайындаған Бірлескен команда көшбасшысы құралынан алынған мынадай алты сұрақпен өлшенеді (LaFasto & Larson, 2001, pp. 151–154). Бұл алты сұрақ көшбасшының тиімділігін әдетте мақсатқа баса назар аудару, команда ішінде ұжымдық климат қалыптастыру, адалдықты нығайту, шеберлік құпияларымен бөлісу, басымдық қою және өнімділікті басқару тұрғысынан бағалайды. Команда мен көшбасшылықтың осы барлық факторы команданың тиімділігімен байланысты екені анықталды.

Сауалнама үлгісін толтыра отырып, өзіңіз көшбасшысы немесе мүшесі болып саналатын немесе саналған командаңыз туралы ойланыңыз. Сіз 1 немесе 2 («Жалған» немесе «Шындықтан гөрі, жалған тұжырымға жақын») деп бағалаған тармақтар сіздің көзқарасыңыз тұрғысынан команданың осал тұстары болып есептеледі. Командалық бағаға қол жеткізу үшін сіз осы құрал бойынша берген ұпайларыңызды өзге команда мүшелерінің ұпайларымен салыстыруыңыз керек. Мысалы, команданың барлығына жуық мүшесі 3-тармақта («Команда мүшелерінде команда мақсатына қол жеткізуге қажет негізгі машықтар мен қабілеттер бар») 1 немесе 2 деген жауапты белгілесе, онда команда көшбасшысы команда мүшелерінің білігін арттыру үшін оларға кәсіби оқыту бағдарламасын ұйымдастыруға мұқтаж болуы мүмкін. Команда тиімділігін бағалайтын мұндай құрал көшбасшыға команданың немесе көшбасшылықтың әлсіз тұстарын тауып, оның тиімділігін арттыратын шешім қабылдауда айрықша пайдалы.

Команда жетістігі және біріккен команда көшбасшысы сауалнамасы

Нұсқаулық: Бұл сауалнамада сіздің командаңыз және сондағы көшбасшылық жайындағы сұрақтар қамтылады. Әрбір пункттегі тұжырымның сіздің командаңыз жағдайында шындық не жалған екенін көрсетіңіз. Мына шкаланы пайдаланыңыз:

Жауабы: 1 = Жалған 2 = Шындықтан гөрі жалған тұжырымға жақын 3 = Жалған тұжырымнан гөрі шындыққа келеді 4 = Шындық

1. Команда үшін айқын анықталған қажеттілік бар, ол – қандай мақсатқа қол жеткізу керек немесе қандай мұрат жолында еңбек ету қажет деген мәселелер. Біздің командамыз дәл осы қажеттіліктер негізінде өмір сүріп келеді (команда: айқын, биікке жетелейтін мақсат). 1 2 3 4
2. Бізде әрбір команда мүшесінің жұмысын бақылаудың және кері байланысқа шығудың бекітілген әдісі бар (команда: нәтижеге бағытталған құрылым). 1 2 3 4
3. Команда мүшелерінде команданың мақсатына қол жеткізуге қажет саналатын негізгі машық түрлері мен қабілеттер бар (команда: білікті команда мүшелері). 1 2 3 4
4. Біздің команданың мақсатына қол жеткізу – кез келген жеке мүддеден жоғары тұратын ең үлкен басымдық (команда: біртұтас команданың ынта-ықыласы). 1 2 3 4
5. Біз ақпарат алмасып, көзқарасымызбен бөлісіп және кері байланысқа шығатындай бір-бірімізге айтарлықтай сенеміз (команда: коллаборациялық климат). 1 2 3 4
6. Біздің командамыз өнімділікті арттыру үшін өз-өзіне қысым түсіреді (команда: жетістік стандарттары). 1 2 3 4
7. Біздің командамызға жұмысты аяқтауға қажетті ресурс беріледі (команда: сырттай қолдау әрі мойындау). 1 2 3 4
8. Команданың мақсаттарын өзгерту қажеттігі туындаса, команда көшбасшысы бізге оны неліктен жасау керек екенін түсіндіреді (көшбасшылық: мақсатқа басты назар тігу). 1 2 3 4
9. Біздің команда көшбасшысы әрбір команда мүшесінің команда жетістігіне қатысты кез келген мәселені ашық әрі өзгелерден қолдау сезіне отырып талқылауына қолайлы ауан қалыптастырады (көшбасшылық: ұжымдық климатты қалыптастыру). 1 2 3 4
10. Біздің команда көшбасшысы команда мүшелерінің қосқан үлесін байқап отырады және мойындайды (көшбасшылық: адалдықты нығайту). 1 2 3 4
11. Біздің команда көшбасшысы мақсатқа қол жеткізу жолында біз бет-бет келетін техникалық мәселелерді түсінеді (көшбасшылық: техникалық шеберлік құпияларымен бөлісу). 1 2 3 4

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 12. Біздің көшбасшы асыра басымдық беріп, команданың күш-жігерін сарқып тастамайды (көшбасшылық: басымдық қою). | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Біздің көшбасшы команда мүшелерінің бұрыс әрекеттеріне байланысты туған мәселелерге қарсы тұруға және оны шешуге әзір (көшбасшылық: өнімділікті басқару). | 1 | 2 | 3 | 4 |

ДЕРЕККӨЗ: Questions 1–7: Adapted from the Team Excellence Survey (copyright 1987 LaFasto and Larson; portions reprinted with permission of Profact). Questions 8–13: Adapted from the Collaborative Team Leader Instrument (copyright 1996 LaFasto and Larson; portions reprinted with permission).

Бағалау интерпретациясы

Әрбір жетістік критерийі туралы осындай мақсатты сұрақтармен қатар, сауалнаманың толық нұсқасында команда мүшелерінің тура сұрақтарда қамтылмауы мүмкін мәселелер, мысалы, команда мен көшбасшылықтың күшті және осал тұстары, қажетті өзгерістер, қайшылықты нормалар немесе шешілуге тиіс түйіндер бойынша пікір білдіруіне мүмкіндік беретін ашық сұрақтар қойылады. Сауалнаманың толық нұсқасы команда мүшелері мен команда көшбасшысына беріледі және олардың барлығы проблеманы анықтап, керекті іс-әрекетті жоспарлау процесіне қатысады. Мұндай әдіс ұйымдық командалардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту қозғалысымен, сөзсіз, сәйкес келеді және командаларды тиімді етуге байланысты аса күрделі мәселелерді шешуге көмек береді.

ҚОРЫТЫНДЫ

Ұйымдық командалар мен оларға қажетті көшбасшылық маңызының артуы командалық көшбасшылық теориясына деген қызығушылыққа алып келді. Командалық көшбасшылық моделі команда жұмысының нәтижесіне немесе оның жалпы тиімділігіне ықпал ететін жүйелі факторларды зерттеудің негізін салып берді. Осы ұстанымның аясында көшбасшылықтың маңызды функциясы — команданы бақылап, оның проблемаларын анықтау және тиісті іс-әрекет қолдану арқылы команданың өз мақсатына қол жеткізуіне көмектесу.

Команда көшбасшылары өз командаларының тиімділігін арттыру үшін қабылдауға тиіс әртүрлі шешімдерді анықтау мақсатында стратегиялық шешімдер моделі әзірленді. Бұл модельде мынадай шешімдер қамтылады: Команда ісіне араласудың қандай түрі қолданылуы керек (бақылау немесе әрекет қолдану)? Іске араласу қай деңгейде жүзеге асуға тиіс (ішкі немесе сыртқы)? Команда жұмысын жақсарту үшін қандай көшбасшылық функциясы іске асырылуы қажет?

Команда мүшелері мен көшбасшысы толтырған сауалнамалар команда проблемаларының нақты тұстарын анықтауға көмектесіп, қолға алуға тиіс әрекеттерді нұсқайды.

Бұл ұстанымның күшті жағы оның нақты өмірдегі ұйымдық командалар мен олардың тиімділігіне практикалық түрде бағытталуында. Модель сондай-ақ жұмыс тобы аясында ұжымдық және бөлісуге болатын көшбасшылық функцияларына назар аударады. Проблеманы анықтауға және іс-әрекет қолдануға машықтанған көшбасшы мен команда мүшелерін таңдауда осы модельді нұсқаулыққа алуға болады. Бұған қоса, аталған модель ұйымдық командаларды түсіндіретін және жетілдіретін когнитивті модель есебінде келетіндіктен, айтарлықтай күрделі.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S., & Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy: Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57(2), 327–352.
- Amos, B., & Klimoski, R. J. (2014). Courage: Making teamwork work well. *Group & Organizational Management*, 39(1), 110–128.
- Ancona, D., Bresman, H., & Caldwell, D. (2009). The x-factor: Six steps to leading high-performing x-teams. *Organizational Dynamics*, 38(3), 217–224.
- Barge, J. K. (1996). Leadership skills and the dialectics of leadership in group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (2nd ed., pp. 301–342). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., & Bergman, S. M. (2012). The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 48(2), 186–206.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288–307.
- Cobb, A. T. (2012). *Leading project teams: The basics of project management and team leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading parallel global virtual teams: Lessons from Alcoa. *Organizational Dynamics*, 38(3), 204–216.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
- Drecksel, G. L. (1991). Leadership research: Some issues. *Communication Yearbook*, 14, 535–546.

- Drescher, G., & Garbers, Y. (2016). Shared leadership and commonality: A policy capturing study. *The Leadership Quarterly*, 27, 429–445.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fisher, B. A. (1985, May). Leadership as medium: Treating complexity in group communication research. *Small Group Behavior*, 16(2), 167–196.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly*, 2(4), 245–287.
- Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. In R. Y. Hirokawa & M. D. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (2nd ed., pp. 55–80). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hackman, J. R. (1990). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork* (pp. 1–14). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 428–444.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing effective work groups* (pp. 72–119). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Han, S. J., & Beyerlein, M. (2016). Framing the effects of multinational cultural diversity on virtual team processes. *Small Group Research*, 47(4), 351–383.
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, 69, 159–198.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.
- Humbley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. B. (2009). *Virtual team leadership: Perspectives for the field*. In N. Kock (Ed.), *Virtual team leadership and collaborative engineering advancements: Contemporary issues and implications* (pp. 84–104). Hershey, NY: Information Science Reference.
- Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553–585.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.

- Ilgen, D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R., & Segoe, D. J. (1993). 1990 жылдардағы зерттеу In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 245–270). San Diego, CA: Academic Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2008). *The discipline of teams*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kinlaw, D. C. (1998). *Superior teams: What they are and how to develop them*. Hampshire, UK: Grove.
- Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113–155). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1987). *Team excellence survey*. Denver, CO: Author.
- LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1996). *Collaborative team leader survey*. Denver, CO: Author.
- LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Thousand Oaks, CA: SAGE. *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of a team: A field guide for leaders, managers, and facilitators*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mankin, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). *Teams and technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Muethel, M., Gehrlein, S., Hoegl, M. (2012). Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 51(4), 525–548.
- Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler & J. L. Spencer (Eds.), *Executive teams* (pp. 21–39). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1994). From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human Relations*, 47(8), 929–952.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186–202.
- Pauleen, D. J. (2004). An inductively derived model of leader-initiated relationship building with virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227–256.

- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2009). Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234–238.
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice. In M.M. Beyerlein (Ed.), *Work teams: Past, present and future* (pp. 3–24). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- Salas, E., Burke, C. S., & Stagl, D. C. (2004). Developing teams and team leaders: Strategies and principles. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 325–355). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182–187.
- Schouten, A. P., van den Hooff, B., & Feldberg, F. (2016). Virtual teamwork. *Communication Research*, 43(2), 180–210.
- Scott, M. E. (2013). «Communicate through the roof»: A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly*, 61(3), 301–318.
- Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 332–341.
- Stagl, K. C., Salas, E., & Burke, C. S. (2007). Best practices in team leadership: What team leaders do to facilitate team effectiveness. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eds.), *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders* (pp. 172–197). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747–770.
- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 3–16.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (2010). Stages of small-group development revisited. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 10, 43–48.
- Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192–203.
- Wageman, R., Gardner, H., & Mortensen, M. (2012). The changing ecology of teams: New directions for teams research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 301–315.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
- Zaccaro, S. J., Ardison, S. D., & Orvis, K. L. (2004). Leadership in virtual teams. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (pp. 267–292). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83–111). New York, NY: Taylor & Francis Group.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). *Team leadership*. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

айтуға болады. Қазір «Ерлер мен әйелдер әртүрлі жолмен басшылық ете ме?» және «Ерлер әйелдерге қарағанда тиімдірек көшбасшы ма?» деген сұрақтар негізгі зерттеу мәселелері болып саналады. Бұлар жинақтала келе, «Әйелдер таңдаулы басшылық қызметтерде неліктен сирек отырады?» деген ауқымды мәселені көтереді. Бұл тарау көшбасшылықтағы гендерлік алшақтық пен оның басты себептерін талқылау және көшбасшылықтағы әйелдерді алға тарту жолдарын қарастыру арқылы осынау гендер мен көшбасшылық мәселелеріне қатысты эмпирикалық деректерді зерттейді.

Лабиринтке айналған «шыны бөгет»

Біз әлі күнге дейін күшті ер адамды туабітті көшбасшы ретінде, ал күшті әйел адамды қалыптан тыс құбылыс ретінде қабылдаймыз.

Маргарет Этвуд

Көшбасшылық лабиринті мысалы

Соңғы онжылдықтарда көшбасшы әйелдердің жағдайы әлдеқайда жақсарғанымен, әлі де атқарылар жұмыс көп. Әйелдер бакалавр дәрежесінің 57%-ын, магистр дәрежесінің 60%-ын және доктор дәрежесінің жартысынан көбін иеленеді (U.S. National Center for Education Statistics, 2014). Сондай-ақ олар АҚШ-тағы жұмыс күшінің жартысына жуығын құрайды (47%; Catalyst, 2017). Алайда әлі де әйелдерді Американың компаниялары мен саяси жүйесіндегі жоғары қызметтерден сирек көреміз. Әйелдер америкалық ұйымдардағы барлық басшылық және кәсіби қызметтің жартысынан астамын иеленеді (51,5%; Catalyst, 2017). Алайда одан жоғарырақ басшылық позицияларға келгенде жағдай басқаша: Fortune-500 тізіміне кіретін компаниялардың бас директорлары арасында әйелдердің үлесі 5,4% ғана болса (рекордтық көрсеткіш; Brown, 2017), директорлар кеңесі құрамындағы үлесі небәрі 20,2%-ды құрайды (Catalyst, 2017).

Саясат майданына келсек, қазір әйелдер АҚШ Конгресіндегі 535 орынның 105-ін иеленеді (19,6%; 21%-ы Сенатта, 19,3%-ы Төменгі палатада); оның ішінде ақнәсілді емес әйелдер 38-орында отыр (Center for American Women and Politics, 2017a, 2017b). 2017 жылдың маусым айындағы жағдай бойынша, әлемде ұлттық заң шығарушы органдар мен парламенттердегі әйелдердің орташа үлесі 23,3%-ға тең, бұл жөнінде АҚШ 193 елдің ішінде 101-орында (Inter-Parliamentary Union, 2017).

Әйелдердің жоғары көшбасшылық қызметтерге отыруына тосқауыл болатын көзге көрінбес кедергілер бастапқыда «шыны бөгет» деп аталды. Бұл 1986 жылы Wall Street Journal газетінің екі тілшісі енгізген термин еді (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Тіпті көбіне әйелдер қауымынан құрала-

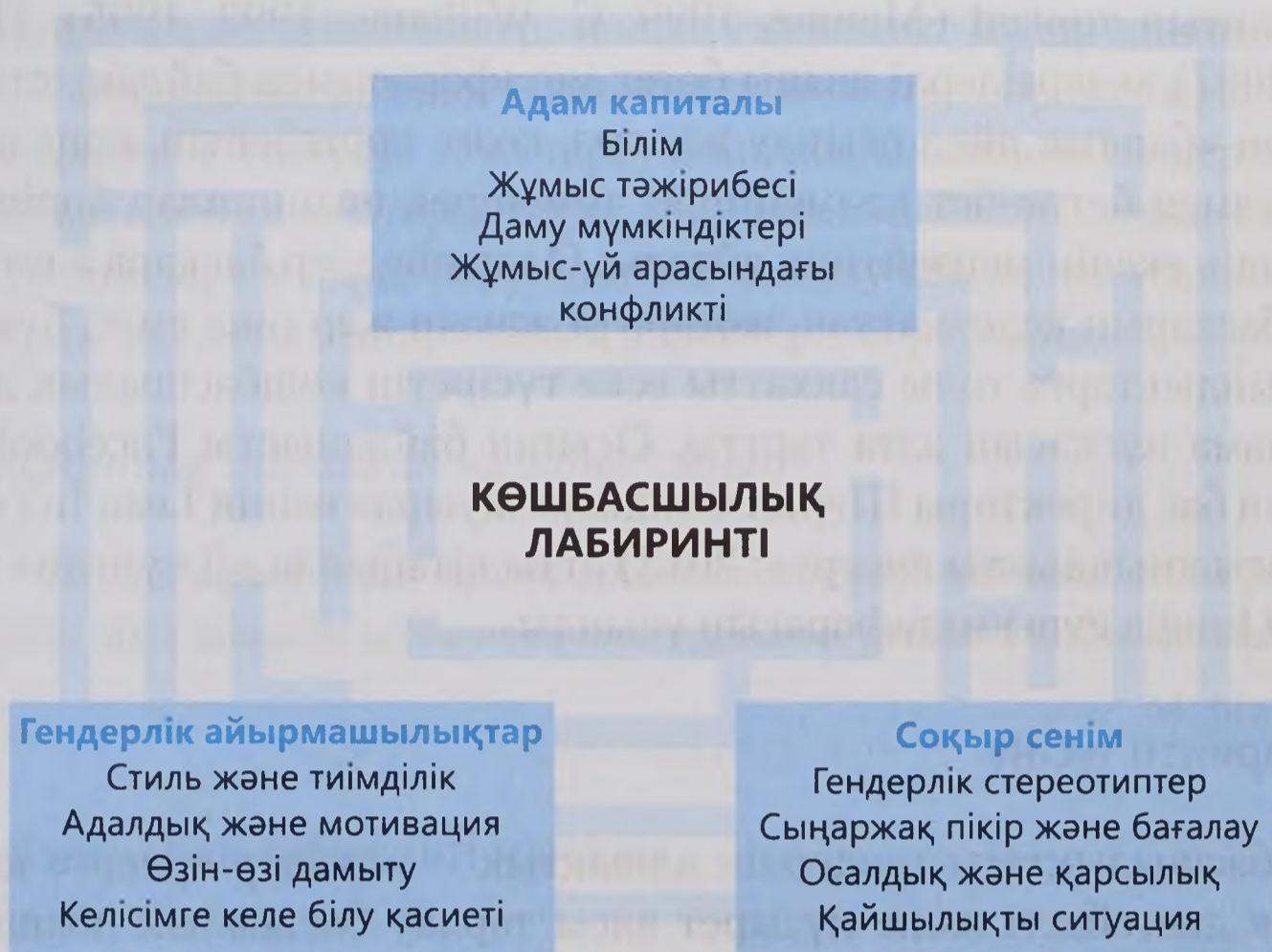
тын салалардың өзінде әйелдер «шыны бөгетпен» ұшырасады, ал ақнәсілді ерлер, құдды, жоғарыдағы басшылық қызметтерге шыны эскалатор арқылы жылжитын тәрізді (Maume, 1999; C. Williams, 1992, 1995). Игли мен Карли (2007) кедергілерді шыны бөгет метафорасымен байланыстыра отырып, оның «барлық әйел осынау жалғыз, көзге көрінбейтін және алынбайтын қамалмен бетпе-бет келмейінше, төменірек позициялар бәріне бірдей қолжетімді» екенін меңзейтінін айтады. Олар әйелдер басқара алатын және жемісті басқарып келе жатқан, жоғарыға жақын жер ғана емес, бүкіл сапар бойы қиындықтарға толы саяхатты еске түсіретін көшбасшылық лабиринтінің балама нұсқасын алға тартты. Осыған байланысты Facebook компаниясының бас директоры Шерил Сандберг жуырда өзінің Lean In («Мансап жолындағы қиындықты еңсеру»; 2013) атты кітабында «Джунгли» жаттығу кешені» (Jungle gym) метафорасын ұсынды.

Лабиринтті түсіну

Көшбасшылықтағы гендерлік алшақтық – әйелдер ерлерге қарағанда төменірек деңгейдегі және құзырет аясы тарлау басшылық позицияларда көбірек шоғырланатын жаһандық құбылыс (Powell & Graves, 2003). Жоғары деңгейдегі басшылық қызметтерде әйелдердің жиі кездеспеуін талқылағанда әдетте мынадай үш түрлі түсіндірме айтылады (15.1-сызба). Оның алғашқысы әйелдер мен ерлердің адам капиталына қосар үлесі арасындағы алшақтыққа назар аударады. Түсіндірмелердің келесі санаты әйелдер мен ерлер арасындағы гендерлік алшақтықты қарастырады. Ал соңғысы көшбасшы әйелдерге қарсы соқыр сенім мен дискриминацияға үңіледі.

Адам капиталындағы алшақтық. Бұл лабиринттің ең танымал түсіндірмелерінің бірі – әйелдер білім алу, кәсіби даярлық және жұмыс тәжірибесіне адами капиталды ерлерге қарағанда азырақ салады (Eagly & Carli, 2004, 2007). Бұл жайт кейде «конвейер проблемасы» деп аталатын мәселеге, яғни білікті әйелдердің тапшылығына алып келеді деп саналады. Алайда цифрларға жақынырақ үңілсек, әйелдердің шын мәнінде конвейер ішінде екенін, бірақ әлгі конвейерден су кетіп жатқанын көреміз. Мұның алдында айтқанымыздай, әйелдер бакалавр дәрежесін ерлерге қарағанда әлдеқайда жиірек алады. Кәсіби біліктілік немесе доктор дәрежесін ерлермен теңдейге таяу немесе сәл жиірек иеленеді, десек те оларды жоғары басшылық қызметтерде айтарлықтай сирек ұшыратамыз. Құқық саласында әйелдер заңгер дипломын алушылардың 47,3%-ын және бастапқы жоғары білім алушылардың 45%-ын құрағанымен, олардың кәсіпорын жетекшілері арасындағы үлесі – 23,1% ғана (American Bar Association, 2017). Сондай-ақ әйелдер үздік 10 бизнес-мектептегі іскерлік әкімшілік магистрі дәрежесін иеленушілердің 40%-ын құраса да (Morgan, 2015), америкалық бизнес әлемінде жоғары лауазымда отырған әйелдердің үлесі бұдан елеулі деңгейде азырақ.

15.1-сызба. Көшбасшылық лабиринт түсінігі



Әйелдердің шынында да ерлерге қарағанда жұмыс тәжірибесі аздау және үздіксіз жұмыс істеу бойынша да олардан артта келеді. Мұның басты себебі олардың бала тәрбиесі мен үй шаруасы үшін алатын шектен тыс көп жауапкершілігі болса керек (Bowles & McGinn, 2005; Eagly & Carli, 2007). Соңғы жылдары ерлер үйдегі жұмысқа көбірек араласа бастағанмен (Galinsky, Aumann, & Bond, 2008), әйелдер бала күтімі мен үй шаруашылығы бойынша әлі де үлкен жауапкершілікке ие (Belkin, 2008; Craig, 2006; Pailhe & Solaz, 2006). Әйелдер жұмыс пен үй арасындағы осындай конфликтілерге әртүрлі реакция танытады (Bowles & McGinn, 2005). Кейбір әйелдер тұрмыс құрмауды немесе сәбилі болмауды құп көруі мүмкін, басқалары «суперәйелге» айналып, барлық рөлін ойдағыдай атқаруға тырысады. Ал енді біреулері үй мен жұмыс арасындағы осы конфликтілерді еңсеру үшін демалысқа шығып, еңбекке уақытша жарамсыздығы жөнінде анықтама алып немесе толық емес жұмыс күні режимін таңдайды (Hewlett, 2002; Nieva & Gutek, 1981). Жұмыс орнындағы қасаң нормалар әйелдердің көшбасшылық қызметке көтерілуін қиындатады: жұмыс орнында демалыс алған немесе икемді жұмыс тәртібіне көшкен қызметкерлерді көбіне шетқақпайлайды. Сондай-ақ қызмет жолында үзіліс алғандар әдетте жұмысқа қайта оралғанда, бұрынғыдан төменірек лауазымға келеді (J. Williams, 2010). Көшбасшылықтағы алшақтық себебін түсіндіретін факторлардың бірі – қоғамда қалыптасқан осынау еңбек бөлінісі әйелдердің көшбасшылыққа бастар жолдан өз еркімен шығып қалып, «ана

болу» позициясын таңдауына алып келеді. Ал мұндай позиция жоғары қызметке жетелемейді (Belkin, 2003); алайда зерттеу барысында бұл аргументке дәлел табылмады (Eagly & Carli, 2004; J. Williams, 2010).

Әйелдер барлық басшылық және кәсіби лауазымның жартысынан астамын иеленгенмен (Catalyst, 2017), олардың жұмыста өсу мүмкіндігі ерлерге қарағанда азырақ. Кәсіби даму мүмкіндіктері бойынша байқалатын осындай гендерлік алшақтықтың көбі көшбасшылық саласында әйелдер бетпе-бет келетін соқыр сенімнен де тууы мүмкін. Ерлердікімен бірдей жұмыста әйелдер азырақ жауапкершілікке ие болумен бірге, олардың қолдау-қолпаштау көру, маңызды қарым-қатынас құрамына қосылу, сондай-ақ кәсіби оқыту бағдарламасы бойынша білім алу ықтималдығы ер жынысты әріптестеріне қарағанда төменірек (Knoke & Ishio, 1998; Morrison & Von Glinow, 1990; Ohlott, Ruderman, & McCauley, 1994; Powell & Graves, 2003). Мансаптағы табысқа ықпал ететін маңызды даму факторларының бірі – тиімді тәлімгерлік қарым-қатынас (Ensher & Murphy, 2005). Мұнда да әйелдер бейресми тәлімгерлік қарым-қатынас құруда ерлерге қарағанда көп кедергілерге кездеседі (Powell & Graves, 2003). Бұдан бөлек, әйелдер елеусіздеу, жауапкершілігі азырақ және аға басшылық лауазымдарға жол бастамайтын іскерлік позицияларда шектен тыс көп (Bowles & McGinn, 2005). Тиісінше, әйелдерді көшбасшылық лауазымдарға жоғарылатқан кезде олардың «шыны жартасқа» тап келу, яғни тәуекелі үлкен әрі сын көп айтылатын жұмысы ауыр басшылық қызметтерге бекітілу ықтималдығы ерлерге қарағанда жоғары келеді (Mulcahy & Linehan, 2014; Ryan, Haslam, Hersby, & Bongiorno, 2011).

Жалпы алғанда, «әйелдер ерлерге қарағанда азырақ білім алады, жұмыстан жиірек шығады немесе ана бақыты үшін көшбасшылық жолдан бас тартады» деген тұжырымды мақұлдайтын дәлел тым әлсіз. «Әйелдерде ерлерге қарағанда жұмыс тәжірибесінің азырақ, ал қызмет жолында үзілістердің жиірек кездесуі – көбіне олардың үй-жайға байланысты айтарлықтай мол жауапкершілікті алуынан» деген пайымның негізі бар. Мұнымен қоса, жұмыста әйелдерді ерлерге қарағанда кәсіби оқытуға сиректеу жіберіп, оларға даму мүмкіндіктері азырақ беріледі. Мұның себебі көшбасшы әйелдер жайлы соқыр сеніммен байланысты сияқты.

КӨШБАСШЫЛЫҚ СТИЛІ МЕН ТИІМДІЛІКТЕГІ ГЕНДЕРЛІК АЙЫРМАШЫЛЫҚТАР

Көшбасшылықтағы алшақтықты түсіндіруге тырысатын басқа аргументтер жай ғана әйелдердің ерлерден өзгеше екені жайындағы түсініктің айналасына шоғырланады. Бұлайша пайымдауда америкалық қоғамдағы ерлер мен әйелдер арасында кездесетін айқын контраст туралы жалпы түсінік көрініс табады. «Гендер» термині биологиялық жыныс категорияларына

(еркек және әйел) тән әлеуметтік мағына бергенмен, әйел мен еркек арасындағы айқын айырмашылық көбіне туабітті айырмашылықтардың табиғи салдары саналады (Eagly & Wood, 2013). Осы тұрғыда айтылар аргументтердің біріне келсек, әйелдердің жоғары көшбасшылық қызметтерде сирек кездесуі – көшбасшылық стилі мен тиімділіктегі айырмашылықтардың нәтижесі.

Жетекші басылым авторлары арасында шынымен де көшбасшылық ету стиліндегі гендерлік айырмашылықтардың бар екені және әйелдердің көшбасшылығы заманауи қоғамда тиімдірек болып саналатыны жайында тұжырым жасау жиілеп барады (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995). Көшбасшылықтағы алшақтықты түсіндірудің орнына, мұндай тұжырымдар әлгі алшақтықты одан әрі күрделендіріп жібереді. Алайда ғалымдардың осы жайтқа қатысты көзқарасы әртүрлі; шын мәнінде, олардың көбі гендердің көшбасшылық ету стилімен немесе тиімділікпен байланысы болмашы ғана немесе мүлде жоқ екенін айтады (Dobbins & Platz, 1986; Kaiser & Wallace, 2016; Powell, 1990; van Engen, Leeden, & Willemsen, 2001).

Әйелдер мен ерлердің көшбасшылық стилі арасындағы айырмашылықтарды зерттеген метаталдаулар, стереотиптік болжамдарға қарамастан, ұйымдық ортада әйелдердің ерлерге қарағанда тұлғааралық қарым-қатынасқа көбірек, ал жұмыс міндеттеріне азырақ бейімделмегенін анықтады. Әртүрлі ортаны зерттеу барысында белгілі болған тұрақты айырмашылық – әйелдер ерлерге қарағанда көбінесе демократиялық немесе партисипативті жолмен көшбасшылық ететін болып шықты (Eagly & Johnson, 1990; van Engen & Willemsen, 2004). Әйелдер ер адамдарша басқарғанда, әдетте ерлерге тән көшбасшылық рөлді иеленгенде және бағалаушылар ер жынысты болғанда, олардың ерлерден төменірек бағаланатынын көрсететін ауқымды метаталдау барысында анықталған тұжырымдарды жоғарыдағы нәтижемен байланыстырып қарастырған жөн (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). Бұл мәліметтерден әйелдер демократиялық басқару стилін қолданғанда ең жоғары бағаланатынына сай сол стильді көбірек ұстанатынын көруге болады.

Одан кейінірек зерттеулерде трансформациялық көшбасшылықтағы гендерлік айырмашылықтар қарастырылды (Bass, 1985; Burns, 1978; 8-тарауды қараңыз). Игли, Йоханнес-Шмидт және ван Энген (2003) жүргізген метаталдауда осы стиль бойынша әйелдер мен ерлер арасындағы болмашы, алайда тұрақты айырмашылық белгілі болды: әйелдер ерлерге қарағанда трансформациялық стильді көбірек қолдануға және көбіне шартты сыйақы жүйесін ұстануға бейім келеді. Мұндай көшбасшылық стилі тиімді болып көрінгенмен, таяудағы зерттеулер барысында көшбасшы әйелдерді оның қол астындағы ерлердің бағаламауы трансформациялық көшбасшы әйелдерге де қатысты құбылыс екені анықталды (Auman, Korabik, & Morris, 2009).

Сондай-ақ таяуда жүргізілген зерттеулер әйелдер мен ерлердің қалай басшылық ететініне ықпал етуі мүмкін көшбасшы құндылықтарындағы

ықтимал гендерлік айырмашылықтарды көрсетеді (Eagly, 2013). Мәселен, әйелдер өзгелердің әл-ауқатын жақсартатын әлеуметтік құндылықтарға ерлерге қарағанда көбірек көңіл бөледі (Schwartz & Rubel, 2005). Бұл айырмашылық бас директорлар мен директорлар кеңесі мүшелері арасында көрініс тапты (Adams & Funk, 2012). Әлеуметтік құндылықтарға басымдық берудегі осы айырмашылық компанияның қайырымдылық қызметі (R. Williams, 2003) және ұжымдық жауапкершілік (Boulouta, 2012) секілді көшбасшылық мінез-құлыққа әсер етуі мүмкін.

Көшбасшылық стиль және құндылықтармен қоса, басшы ерлер мен басшы әйелдердің салыстырмалы тиімділігі бірқатар зерттеуде бағаланды (Jacobson & Effertz, 1974; Tsui & Gutek, 1984). Көшбасшы ерлер мен көшбасшы әйелдердің тиімділігін салыстыратын метаталдауда жалпы ерлер де, әйелдер де бірдей тиімді көшбасшы болғанмен, гендерлік айырмашылық кездесетіні бәрібір байқалды: әйелдер мен ерлер өз жынысына сәйкес келетін көшбасшылық рөлдерді атқаруда тиімдірек нәтиже көрсетті (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Осылайша көшбасшы рөлі қаншалықты дәрежеде маскулиндік сипат алса, әйелдер соншалықты тиімсіз көшбасшылық етті. Мәселен, әйелдер әскери қызметте ерлерге қарағанда тиімсіздеу көшбасшы. Бірақ білім беру, үкімет және әлеуметтік қызмет көрсететін ұйымдарда ықпалды көшбасшы болды. Ал ұжымдық тұлғааралық машық жоғары бағаланатын орта деңгейлі басшылық қызметтерде ерлерге қарағанда әлдеқайда тиімдірек жұмыс атқарды. Бұған қоса, әйелдер көбіне ерлерден құралған ұжымды басқарғанда немесе көшбасшы жұмысын көбіне ерлер бағалайтын тұста ерлерге қарағанда тиімсіздеу басшылық етті.

Әйелдер жағдайын жақсарту жолындағы тағы бір кедергі – жұмыс істеу мен көшбасшылық етуге бейілдіктегі болжалды гендерлік айырмашылық.

Дегенмен зерттеу барысында әйелдердің ақы төленетін жұмыспен өзін байланыстыру деңгейі мен оған бейілдігі ерлердікімен бірдей болғаны және ерлер де, әйелдер де өздерінің жұмысшы ретіндегі рөлін ата-ана және серік ретіндегі рөлімен салыстырғанда екінші орынға қоятыны анықталды. Эмпирикалық зерттеу әйелдердің ерлерге қарағанда көшбасшылық лауазымдарға көтерілуге соншалықты бейім емес екенін көрсетті (Bowles & McGinn, 2005). Мысалы, әйелдер бейресми көшбасшылық рөлдерге иелік етіп, «көшбасшы» орнына үйлестіруші немесе ұйымдастырушы секілді терминдерді пайдалануға бейім келеді (Andrews, 1992; Fletcher, 2001). Көшбасшылардың пайда болуы жайындағы ғылыми әдебиеттерге жасалған метаталдау әйелдердің ерлерге қарағанда топ көшбасшысына сиректеу айналғанымен, қоғамдық үйлестіруші ретінде жиірек қызмет көрсететінін тұжырымдады (Eagly & Karau, 1991). Таяуда жүргізілген зерттеуде көшбасшылықтағы ерлерге пайдасы тиюі ықтимал тағы бір гендерлік айырмашылық байқалды: әйелдерге қарағанда ерлер билік жүргізуге негізделген

мақсаттарға молырақ маңыз береді. Билікті барынша жақсы нәтижелермен байланыстырады және кәсіби өсу мүмкіндіктерін жиі пайдаланады екен (Gino, Wilmuth, & Brooks, 2015). Бұдан бөлек, ерлер әйелдерге қарағанда өздерінің не қалайтынын айтуға бейімірек (Babcock & Laschever, 2003) келеді. Жоғары басшылық лауазымдарға келу оңай емес; адамдар қажетті позицияларға, тәжірибеге, мүмкіндіктерге, ресурстарға және кәсіби әрі тұрмыстық саладағы көмекке қол жеткізу үшін өзгелермен келіссөздер жүргізе білуге тиіс. Әйелдер ерлерге қарағанда келіссөздер жүргізуге аса бейім болмауымен қоса (Small, Gelfand, Babcock, & Gettman, 2007), көшбасшылық иерархиясы негізінде көтерілуге қажетті келіссөздер көбіне құрылымсыз, екіұшты және гендерлік триггерлерге (гендерге қатысты мінез-құлық реакциясын туғызатын факторлар) толы, осындай ситуация әйелдерге айрықша тиімсіз (Bowles & McGinn, 2005).

Бұл зерттеуді әйелдер өзін-өзі дамытқанда немесе көшбасшылық қызметті иеленгенде бетпе-бет келетін әлеуметтік залал немесе теріс реакция тұрғысынан интерпретациялағаны абзал (Rudman & Glick, 2001). Әйелдер өзін-өзі дамытып, келіссөздер жүргізгенде гендерлік соқыр сенім мен әлеуметтік кедергілерге ұшырасады. Мысалы, ерлерден айырмашылығы – өзін-өзі дамытатын әйелдер қоғамда тартымсыздау, әрі аса сұранысқа ие болмайды деп (Rudman, 1998) саналады және әйелдер келіссөздерді жүргізу кезінде ерлерге қарағанда жиі әлеуметтік зардапқа ұшырайды (Amanatullah & Tinsley, 2013a, 2013b; Bowles, Babcock, & Lai, 2007).

Осылайша эмпирикалық зерттеу әйелдер мен ерлердің көшбасшылық ету стилі мен тиімділігі арасындағы аздаған айырмашылықтар бар екенін көрсетеді. Маскулиндік көшбасшылық рөлдерді иеленген әйелдердің тиімділігінде сәл кемшін тұстар байқалса, фемининдік рөлдер оларға, керісінше, артықшылық береді. Бұған қоса, әйелдер демократиялық және партисипативті стильді ұстануда ерлерді басып озады және олар трансформациялық көшбасшылық мінез-құлық пен шартты сыйақы жүйесін қолдануға бейімдеу. Ал бұлар ықпалды көшбасшылық туралы заманауи түсініктермен байланысты стиль болып саналады. Әйелдер көшбасшылығының тиімділігі ерлерден еш кем емес және олар жұмысқа ерлерден кем беріліп немесе көшбасшылық рөлдеріне олардан бәсең ынта танытпайды. Алайда әйелдер өзін-өзі дамытуға және келіссөз жүргізуге ерлермен салыстырғанда аса бейім емес. Сонымен қатар зерттеу мынадай аздаған гендерлік айырмашылықтың бар екенін көрсетті: әйелдер өзгелердің әл-ауқаты мен этикалық мінез-құлыққа баса назар аударады.

Соқыр сенім. Көшбасшылық алшақтықты түсіндіретін маңызды факторлардың бірі «әйелдер қамқорлық көрсетеді, ал ерлер жауапкершілік алады» деген стереотиптік болжамнан туындайтын гендерлік соқыр сеніммен байланысты (Hoyt & Chemers, 2008). Стереотип дегеніміз – адамдардың топтар мен

топ мүшелеріне қатысты ақпаратты қалай өңдейтініне ықпал ететін когнитивті «төте жол». Адамдар топ мүшелері мінезінің әралуандығына қарамастан, топтар немесе топтың жекелей мүшелеріне сипаттама береді (Hamilton, Stroessner, & Driscoll, 1994). Гендерлік стереотиптер кең таралған, құжат жүзінде мақұлданған және өзгеріске аса төзімді (Dodge, Gilroy, & Fenzel, 1995; Heilman, 2001). Гендерлік стереотиптер әйел мен ердің қасиеттері жайында стереотиптік түсініктерді сипаттап, әйел мен ердің қандай болуы керек екені жөнінде нұсқаулық береді (Burgess & Borgida, 1999; Glick & Fiske, 1999). Ерлер сенімді, табанды, тәуелсіз, саналы және шешім қабылдай білу секілді жеке қасиеттерге ие, ал әйелдер өзгелердің қамын ойлау, сезімтал, жылылық танытып, қол ұшын беруге әзір және қамқорлық секілді ұйымдық қасиеттерге ие деген стереотип бар (Deaux & Kite, 1993; Heilman, 2001).

Гендерлік стереотиптер жедел әрі автоматты түрде іске қосылады және көбіне сыңаржақ пайымдарға алып келеді (Fiske, 1998; Kunda & Spencer, 2003). Гендерге негізделген соқыр сеніммен бетпе-бет келуден бөлек, ақ-нәсілді емес әйелдер көбіне нәсілдік немесе этникалық соқыр сеніммен де жиі кезігеді (Bell & Nkomo, 2001). Гендерге қатысты соқыр сенімнің айқын көрінісін симфониялық оркестрге қабылдану мақсатында тыңдаудан өтіп жатқан ерлер мен әйелдерді бағалаудан көруге болады. 1970 және 1980 жылдары басым бөлігі ерлерден құралған симфониялық оркестрлер мынадай қарапайым бір өзгеріс енгізді: барлық талапкерден шымылдың арғы жағында тұрып тыңдаудан өту талап етілді. Осынау кішігірім өзгеріс симфониялық оркестрлердегі әйелдердің үлесін едәуір арттырды (Goldin & Rouse, 2000). Жай ғана талапкердің жынысына мән берудің өзі қазылар алқасының санасында стереотиптік болжамдар туғызып, олардың ерлерді басымырақ іріктеп алуына алып келді.

Көшбасшылық қызметте гендерлік стереотиптің әсіресе әйелдерге тигізетін залалы көп, өйткені өзіндік мақсаттың ұжымдық мақсатқа қарағанда маңызы жоғарырақ болып саналады (Chemers & Murphy, 1995). Рөлдік үйлесім теориясына сәйкес, көшбасшылық қызметке қажет қасиет стереотиптері әйелдерге кереғар болады, сондықтан көшбасшы әйелдерге қатысты соқыр сенім қалыптастырады (Eagly & Karau, 2002). Көшбасшылықты маскулиндік тұрғыда интерпретациялау уақыт өте келе сәл баяуласса да, бәрібір әлі де кең тарап, бұған қоса, мығым болып отыр (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011). Осылайша көшбасшылық қызметте әйелдер қайшылықты ситуациямен бетпе-бет келеді: көшбасшы ретінде олар ерлер секілді батыл әрі қатал болуы керек болса, ал әйел ретінде «ерлерге тым ұқсамауға» тиіс. Әйелдерден осындай қарама-қайшы сипатты таңу көбіне «жоғары қызметте әйелдердің ерлерге қарағанда білігі төмен» деген пікірдің туындауына және тиімді көшбасшылық жүргізетін әйелдерді «жеткілікті дәрежеде әйелдей нәзік» болмағаны үшін теріс бағалауға алып келеді.

Көшбасшы әйелдерге қарсы осындай соқыр сенім көшбасшы ерлерге қарағанда әйелдерді, негізінен, жақтырмауды, әйелдердің аға басшылық қызметке қол жеткізуде жиі қиындыққа кезігуін және сол қызметте тиімді көшбасшы ретінде көрінуінде үлкен кедергіге тап болуын көрсететін бірқатар нәтижені түсіндіруге көмектеседі (Eagly & Karau, 2002). Гендерлік стереотиптерді бұзғаны үшін жаза Жоғарғы соттың 1989 жылғы Энн Хопкинске қарсы Прайс Уотерхаус ісінде айқын көрініс тапқан. Прайс Уотерхаус Хопкинстің ерлерше тым батыл болғаны үшін оның басшылыққа көтерілмейтінін айтады. Тіпті оған сұлулық мектебіне барып, әшекей мен бет күтіміне мән беруге және нәзіктеу болуға кеңес береді. Ақыр аяғында Сот Прайс Уотерхаусты гендерлік стереотиптер негізінде дискриминация жасады деген шешім шығарады (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux, & Heilman, 1991). Гендерлік сыңаржақ пікір 2008 жылы Хиллари Клинтонның қатысуымен болған АҚШ-тағы президенттік праймериз жайындағы БАҚ-тағы ақпаратта да айқын көрінді. Клинтон қарсы пікір айтудан бас тартқаннан кейін, Кэти Курик атап өткендей, «Осы кампания ең үлкен сабақтардың бірі – америкалық қоғамдағы, әсіресе медиадағы сексизмнің жалғасып келе жатқан және бәріне мәлім рөлі болатын... Сенатор Обама кампания митингтеріндегі «Менің жейдемді үтіктеп бер» деген жазуы бар плакаттардың немесе әуежайларда сатылатын Хиллари жаңғақшақышының нәсілдік балама нұсқасымен бетпе-бет келсе, бұған наразылық жай ғана кішігірім ақпарат ретінде емес, бірінші беттегі жаңалық ретінде жарияланар еді» (Couric & Co., 2008).

Гендерлік сыңаржақ пікір аға көшбасшыларды іріктеу бойынша шешім қабылдау процесі барысында айрықша зиян туғызуы мүмкін. Өйткені аталған шешімдердің құрылымсыз сипаты ешқандай есеп берместен сыңаржақ шешім қабылдауға мүмкіндік береді (Powell & Graves, 2003). Шешім қабылдайтын тұлғаларға әйелдерді көшбасшы ретінде төмендететін стереотиптер ғана емес, сондай-ақ олар гомоәлеуметтік репродукция, яғни топтың өз образы бойынша қалыптасу құбылысы да әсер етеді (Kanter, 1977). Адам өзіне ұқсас жанды дұрыс қабылдап, көбіне солар туралы оң шешім, пікір айтады. Ал көшбасшы ерлер өз орнына адам іздерде олардың осындай сыңаржақ пікірі әйелдерді төмендетуі ықтимал. Бұл әсіресе қоғамдағы топтық иерархияны қалайтын (мәселен, әлеуметтік үстемдікке жиі арқа сүйейтін) адамдар жағдайында көп кездеседі. Өйткені әлгі адамдар ақнәсілді әрі ер жынысты көшбасшыларға ерекше басымдық береді (Hoyt & Simon, 2016).

Мұндай стереотиптік пікірлер адамдардың көшбасшы әйелдерге қатысты көзқарасы мен оларды бағалауына ықпал етіп қана қоймай, сол әйелдердің өзіне де тікелей әсерін тигізуі мүмкін. Басым бөлігі ерлерден қалыптасқан топтың өте шағын азшылық тобын құрайтын әйелдер бүкіл әйелді танытатын символ ретінде қарастырылады; сондықтан айтарлықтай қысым сезеді, себебі олардың көзге көрінерлік жұмысы мұқият тексеріледі және

гендерлік стереотипке негізделген көзқараспен қарайды (Kanter, 1977). Әйелдер әдетте өздерінің жынысы мен оған қатысты стереотиптерді жақсы түсінеді (Sekaquaptewa & Thompson, 2003). Зерттеулер көрсеткендей, көшбасшының өзі гендерлік стереотиптерге екі түрлі жолмен әсер етеді: не ол сол стереотиптерді мақұлдай отырып өзінің әлсіздігін көрсетеді, не стереотиптерге қарсы мінез-құлық үлгісін танытады (Hoyt, 2010; Simon & Hoyt, 2013). Көшбасшының гендерлік стереотиптерге қандай реакция танытатыны оның өзіне сенімділігіне, әлгі стереотиптің айқындығына, жұмыстың түріне, топтың жыныстық құрамы мен көшбасшы қолындағы билік секілді факторларға байланысты (Bergeron, Block, & Echtenkamp, 2006; Davies, Spencer, & Steele, 2005; Hoyt & Blascovich, 2007, 2010; Kray, Reb, Galinsky, & Thompson, 2004; Kray, Thompson, & Galinsky, 2001). Сондай-ақ көшбасшы әйелдер кейбір гендерлік стереотиптердің қаупіне селқос қарайтынын көрсеткісі келгенімен, әлгі қауіп жинақталғанда, әйелдер бұған жауап ретінде осалдық танытуы мүмкін (Hoyt, Johnson, Murphy, & Skinnell, 2010). Осылайша бірқатар эмпирикалық мәлімет гендерлік стереотиптердің көшбасшы әйелдерге қатысты көзқарас пен бағалауды айтарлықтай өзгертіп, көшбасшылық қызметтегі немесе соған ұмтылатын әйелдерге тікелей ықпал ете алатынын көрсетеді.

Бұрынғы зерттеулердің көпшілігі басшылық лауазымдағы ақнәсілді ерлер мен әйелдерге қатысты көзқарасқа бағытталса, кейінгі кездегі зерттеулер басшылық лауазымдағы ақнәсілді емес әйелдер сияқты қол астында жұмыс істейтін бірнеше бағынышты адамдардың тәжірибесін қарастыру арқылы қиылыс теориясын қолдана бастады (Purdie-Vaughns & Eibach, 2008; Rosette, Koval, Ma, & Livingston, 2016). Бұл саладағы зерттеулер аз болғанымен, олар көшбасшылық қызметте қаранәсілді әйелдер ақнәсілді әйелдер мен қаранәсілді ерлерге қарағанда өзгеше сыңаржақ көзқараспен бетпебет келетінін, мәселен, кейде артықшылыққа ие болса (мысалы, Livingston, Rosette, & Washington, 2012), кейде қағажу көретінін (мысалы, Rosette & Livingston, 2012) тұжырымдады.

Лабиринтті негізге алу

Лабиринтті жақсы түсінетін әйелдер саны артып келеді (Eagly & Carli, 2007). Ықпалды көшбасшылық ететін әйелдер санының осылай көбеюіне бірқатар фактор себепкер (15.2-сызба): Ұйымдағы өзгерістер әйелдердің жоғары қызметке қол жеткізуін оңайлата бастады. Көптеген ұйым мәдениеті өзгеруде; жұртшылық ерлерге тән жұмыс түрі, толық жұмыс күні режиміндегі үзіліссіз мансап түсінігі және жұмыс пен отбасы бөлінісі секілді еңбек қатынасындағы гендерлік тұжырымдарға күмәнмен қарай бастады (Cooper & Lewis, 1999; J. Williams, 2010). Сонымен қатар қазір көптеген ұйым икемді

жұмыс тәртібіндегі қызметкерлер мен басшылық қызметтегі алуандықты бағалайды. Бұл ұйымдар әйелдерді кәсіби өсу бағдарламалары мен ресми қарым-қатынас құрылымына тартып, жұмыс пен жеке өмір арасындағы теңгерімді ұстап тұруда қолдау білдіру арқылы олардың мансап жолында жоғарылуына жол ашады. Сонымен қоса, елеулі лауазымдарға әйелдерді көптеп бекіту және әйелдерге арналған тиімді әрі қолдау көрсететін тәлімгерлік қарым-қатынасты жетілдіру – көшбасшылық алшақтықты азайтудағы басты стратегиялардың бірі (Bell & Nkomo, 2001; Ensher & Murphy, 2005; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998).

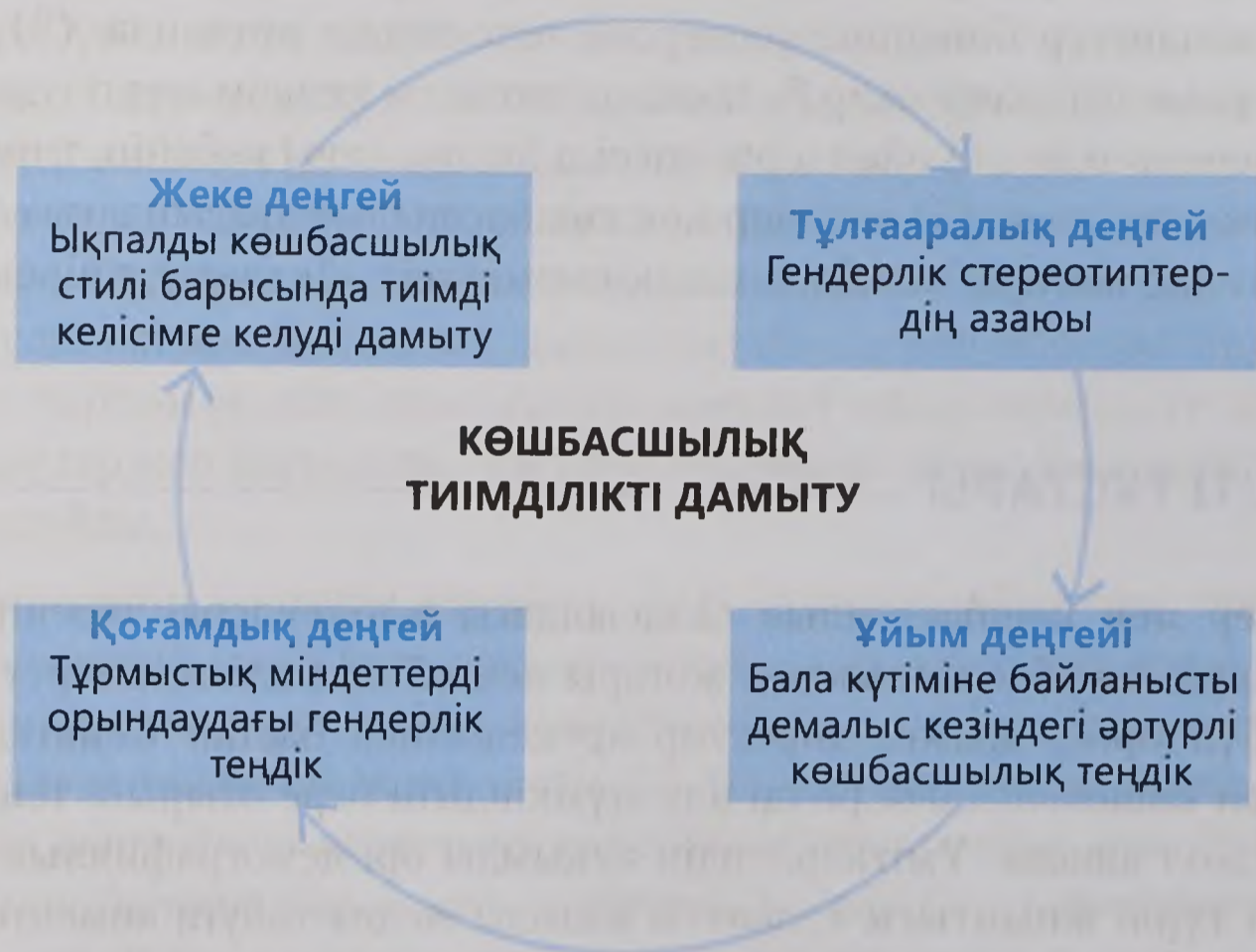
Глория Стайнемнің айтқан әдемі сөзі бар: «Біз қыздарымызды ұл секілді тәрбиелей бастадық... Бірақ ұлдарын қыз секілді тәрбиелеуге көбінің батылы бармайды». Әйелдер мен ерлердің бала тәрбиесі мен үй шаруасына қатысуында тепе-теңдіктің артуы көшбасшылықтағы алшақтықты азайту үшін айтарлықтай маңызды (Eagly & Carli, 2007). Жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдікті сақтауда әйелдерге тартымды тәсіл рөлдер құрылымын қайта қарастыру болмақ (Hall, 1972). Бұл тәсіл отбасы және әріптестермен үйдегі һәм жұмыстағы рөлдік міндеттерді қайта келісуді қамтиды. Мәселен, үйде әйелдер күйеуі екеуінің арасындағы міндеттерді бөлісу туралы келісуіне, достарымен және отбасы мүшелерімен бірлесіп еңбек етуіне және, мүмкіндік туса, керек кезде көмекші жалдауына болады (Bowles & McGinn, 2005). Жұмыста әйелдер бала күтіміне байланысты демалыс секілді отбасылық реформалардың игілігін көре алады.

Жұмыс пен жеке өмір мәселелерінен бөлек, маңызды қызмет, тәжірибе және ресурстар жайындағы келісу де жоғары көшбасшылыққа апарар жолдағы өзекті әлеуметтік әрекеттестік болып саналады. Осылайша көшбасшылықтағы алшақтықты азайтудың тағы бір тәсілі – әйелдердің келісім жүргізу қуатын арттырып, келісімді оларға пайдалы болатындай етіп қайта құрылымдау (Bowles & McGinn, 2005). Мысалы, зерттеу барысында «келісім» ұғымының гендерлік сипаты бар қосымша мағына беретіні анықталды. Сондықтан келісім жүргізілетін ситуацияларды «өтінім ситуациялары» секілді гендерлік сипаты жоқ терминдермен қайта тұжырымдау абзалырақ болар еді.

Лабиринттен хабары бар әйелдер өз кәсіпорнын ашу арқылы кедергілерді айналып өтуі мүмкін (Wirth, 2001). Әйелдерге тиесілі кәсіпорындар барлық жекеменшік фирманың 31 пайызын құрайды. Онда 8 миллионға жуық адам жұмыс істейді және сатылым көлемі 1,4 триллион АҚШ долларына тең (National Association of Women Business Owners, 2017). Әйелдердің кәсіпкерлік салаға табысты қадамы бизнестің бет-бейнесін өзгертіп жатыр және, біз білетіндей, көшбасшылық ұғымының аясын кеңейтуде.

Әйелдер көшбасшылық саласында бетпе-бет келетін көптеген кедергі әйел жынысының рөлі мен көшбасшы рөлі арасындағы сәйкессіздіктен туындайды. Әйелдер көшбасшылық қызметте екі түрлі стандартпен бетпе-

15.2-сызба. Көшбасшылық тиімділік



бет келеді; олар өте білікті болуға тиіс, сөйте тұра, «әйелдік» қасиеттерге де ие болуы керек, бұл – ерлерге ұстанбайтын стандарттар жиынтығы (Eagly & Carli, 2003). Әйелдер жылулық және достық секілді ұжымдық қасиеттерін біліктілік және табандылық сияқты өзіндік қасиеттермен ұштастырса, айналасындағыларға ықпалы артып, оларды жылырақ қабылдай түседі (Carli, 2001; Rudman & Glick, 2001). Бұған қоса, 8-тарауда талқыланған трансформациялық көшбасшылық стилі әсіресе әйелдерге пайдалырақ, өйткені ол айқын түрде ерлерге тән стиль болып саналмайды. Бұл стиль қамқор болу және қолдау білдіру секілді әдетте әйелге тән болып есептелетін мінез-құлықты қамтиды және көшбасшылық тиімділігімен тығыз байланысады. Жуықтағы зерттеулер жекелеген мүдделерді ескерудің қанаттандырушы мотивациямен ұштасуы көшбасшылыққа ұмтылған әйелдерге қажетті қабілет екенін тұжырымдады (Vinkenburgh, van Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011). Көшбасшы рөлі мен әйел рөлі арасындағы сәйкессіздік азайып бара жатқан секілді (Eagly & Carli, 2007). Таяу арада жүргізілген зерттеу барысында әйелдердің маскулиндік сипатқа басымырақ ие бола бастағаны, мәселен, фемининдік сипатын жоғалтпастан, табандырақ бола түсіп, көшбасшылық пен билікті көбіне жұмыс атрибуты ретінде қарастыратыны анықталды (Konrad, Ritchie, Lieb, & Corrigan, 2000; Twenge, 2001). Сонымен қатар, анықталған мәліметтерге сәйкес, көшбасшы рөлінің маскулиндік сипаты азайып, екі жынысқа да (ер, әйел) ортақ сипат ала бастады (Koenig et al., 2011; Schein, 2001).

Қорыта айтсақ, біз (1) жұмыс орнындағы нормалар мен әйелдерге арналған кәсіби даму мүмкіндіктерінде өзгеріс туындағанда; (2) үй шаруасындағы міндеттер бойынша гендерлік тепе-теңдік артқанда; (3) әйелдер әсіресе жұмыс пен жеке өмір балансына қатысты келісім жүргізуде көбірек пайдаға кенелгенде; (4) әйелдерге тиесілі бизнес саны көбейіп, тиімді нәтиже көрсеткенде; және (5) әйелдер мен көшбасшылық арасындағы сәйкессіздік өзгергенде жоғары көшбасшылық қызметтегі әйелдерді жиірек көретін боламыз.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Гендер мен көшбасшылық саласындағы зерттеулерді тереңірек түсіну әйелдерді көшбасшылықтың жоғары деңгейіне молынан тартуға көмек береді. Бұл әрбір адамға директорлар кеңесінен бастап Сенатқа дейінгі кез келген көшбасшылық рөлді алу мүмкіндігін бере отырып, тең мүмкіндіктерге жол ашады. Үміткерлердің ауқымды әрі демографиялық тұрғыда барынша түрлі жиынтығы талантты адамды жедел табуға көмектесіп қана қоймай, ұйымдық табыстың жоғарырақ деңгейіне жетелейді. Бұдан бөлек, әйелдердің алуан тобын көшбасшылық қызметке тарту қоғамдық институттарды, кәсіпорындарды және үкіметті барынша жан-жақты етіп қана қоймай, ұжымдық интеллектінің жоғары деңгейін көрсететін және конфликтіге онша бейім емес этикалы, өнімді, жаңашыл әрі қаржылай тұрғыда табысты ұйымдардың көбеюіне жол ашады (Bernardi, Bosco, & Columb, 2009; Catalyst, 2004; Forsyth, 2010; Miller & Del Carmen Triana, 2009; Nielsen & Huse, 2010; Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone, 2010).

Гендердің көшбасшылыққа ықпалын ескеру көшбасшылық ұғымын егжей-тегжейлі түсіну үшін маңызды. Гендер мен көшбасшылықты зерттеудің заманауи тәсілдері ерлер мен әйелдердің көшбасшылық ету стилі, сонымен бірге тиімділігіндегі айырмашылықтар, әйелдер бетпе-бет келетін кедергілер секілді көшбасшылықтың табысты іске асуына тікелей әсер ететін мәселелерді қамтиды. Гендер – дәстүрлі маскулиндік, авторитарлық стильден демократиялық және трансформациялық көшбасшылықтың феминдік сипаты артқан немесе екі жынысқа да ортақ сипат алған стильге айналған тиімді көшбасшылық стильдері туралы заманауи түсініктің ажырамас бөлігі. Әйелге де, ерлерге де ортақ сипаты бар көшбасшылық концепциясының дамуы адамдарды олардың жынысына сәйкес мінез-құлықпен шектемей, оларға үздік көшбасшылық тәжірибелерге қатысуға мүмкіндік беру арқылы көшбасшылық тиімділігін арттырады.

Гендер мен көшбасшылық жайындағы зерттеу гендерлік алшақтық туралы аңыздарды әшкерелеуде, сондай-ақ көзге оңайлықпен көрінбейтін, сондықтан көбіне елеусіз қалатын гендерлік кедергілердің аспектілері

жайында ақпараттандыруда тиімді болмақ. Мәселен, гендерге байланысты сыңаржақ пікірлер ендігі уақытта ашық айтылмай, көбіне астарлы әрі жанама теріс ұғым және нықтап бекіген дискриминация формасында келеді, бұл оларды одан әрі әсерлі, сондай-ақ қауіпті ете түседі. Мұндай қате түсінік әйелдер жөніндегі көзқарас пен оларды бағалауға теріс ықпалын тигізеді және әйелдерге лайықты деп саналатын көшбасшылық мінез-құлық аясын тарылтады. Бұған қоса, осындай гендерлік теріс пікірлердің бар екенін жай ғана білудің өзі көшбасшылық қызметтегі әйелдерге зиян келтіруі мүмкін. Көбіне астыртын әрі жасырын келетін осындай соқыр сенімді түсінген кезде ғана ұйымдар мен қоғамдағы осы проблемаларды жеңу үшін қажет өзгерістер туындайды.

Лабиринттің көптеген құрамдас бөлігін түсіну бізге осы теңсіздікпен әртүрлі көзқарас, оның ішінде жеке, тұлғааралық, ұйымдық және қоғамдық тәсіл тұрғысынан күресуімізге қажетті құралдарды береді. Сонымен қатар бұл зерттеуде гендерлік және қоғамдық жүйелердің ауқымдырақ және маңыздырақ аспектілері қарастырылады. Мәселен, ол әйел мен ер арасында терең билік бөлінісі бар екенін мойындайды және бұл қоғамдағы еңбекті гендерге қарай бөлу секілді құрылымдық мәселелер жайындағы диалогқа жол ашады. Гендер мен көшбасшылық мәселелерін айналып өтпей, керісінше, оларды мойындап, түсінуге тырысу арқылы біз әйелдердің ықпалды көшбасшылық қызметке қол жеткізуде оларға тең мүмкіндіктің берілуін, ұйымдар мен құрылтайшылардың көшбасшыларды іріктеуде үлкен кадрлық резервке қол жеткізуін, сондай-ақ көшбасшылар легінде ұйымдық табыспен байланысты саналатын гендерлік алуандықтың болуын қамтамасыз етуге көмектесе аламыз.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Гендер мен көшбасшылық мәселелерін көшбасшылық пен алуандық деген жалпылама тақырып аясына жатқызуға болады. Бұл көзқарас көшбасшылықтың әртүрлі демографиялық сипаттары, оның ішінде гендер, нәсіл, ұлт және жыныстық бағдардың да ықпалын түсінуді қамтиды (Chemers & Murphy, 1995; Hoyt & Chemers, 2008). Алайда гендер мен көшбасшылық туралы зерттеулерден өзгешелігі – азшылық топтан шыққан көшбасшылар жайында зерттеу өте аз (Hoyt & Chemers, 2008). Азшылық топтарға қатысты кейбір мәселелер әйелдерге қатысты мәселелермен ұқсас келгенімен (азшылық топтар да теріс стереотиптермен және көшбасшылық иерархиясы жолындағы қиындықтармен бетпе-бет келеді), оның астарында жатқан факторлар мен механизмдер әртүрлі екені сөзсіз (Gurin, 1985; Stangor, Lynch, Duan, & Glass, 1992). Көшбасшылықты зерттеушілер нәсілдің, ұлтың, жыныстық бағдардың және басқа да алуандық түрлерінің рөліне,

сондай-ақ көшбасшылық процесіндегі, мәселен, нәсіл мен гендер арасындағы маңызды интерактивті әсерлерге (Smith & Stewart, 1983) басымырақ назар аударғаны абзал.

Көшбасшылықтағы гендерге арналған зерттеулердің көпшілігі Батыс мемлекеттерінде жүргізілген; өзге контекстердегі гендер мен көшбасшылық жайындағы зерттеулер аз. Көшбасшы әйелдерге қатысты тұжырымдардың көпшілігі әйелдердің қоғамда анықталған рөлінен туындайтын болғандықтан, осы тарауда талқыланған тұжырымдардың біразын әйелдер мен ерлердің рөлдері әртүрлі келетін мәдениеттерде қолдануға болмайды. Сондықтан біз гендер мен көшбасшылық жайындағы әдебиеттер аясының шектеулі екенін ұмытпағанымыз жөн. Ал зерттеушілер гендер мен көшбасшылықты кросс-мәдени көзқарас тұрғысынан қарастыру үшін өздерінің зерттеу аясын кеңейтуі қажет. Соңғы сын тұрмыстық сала жайындағы негізгі, бірін-бірі толықтыратын зерттеу бағдарламаларының жетіспеушілігіне қатысты айтылады. Гендер мен көшбасшылық туралы зерттеулер көшбасшылық қызметтегі гендерлік алшақтықты азайтуға, сол арқылы жұмыстағы гендерлік бөлінушілікті төмендетуге бағытталған; дегенмен үйдегі гендерлік алшақтыққа да мұқият назар аударылмаса, көшбасшылықтағы алшақтық мәселесі шешілмейді.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Ықпалды көшбасшылық қызметтегі гендерлік алшақтықтың әлі күнге бар екені айқын байқалғанмен, ол біртіндеп азайып келе жатыр. Лабиринтті туындататын кедергілер мен теңсіздіктің тамырына балта шабатын тәсілдерді түсіну әйелдердің жоғары басшылық қызметке қол жеткізуін жеңілдетеді. Лабиринтте бірқатар кедергі бар болуы мүмкін және қажетті өзгерістер жекелеген және тұлғааралық деңгейден бастап ұйымдық және қоғамдыққа дейінгі барлық деңгейде іске асады. Соқыр сенім тұлғааралық және жекелеген деңгейде маңызды рөл атқарады; сыңаржақ пікірмен күрестің алғашқы қадамы – оның өзінде де, өзгелерде де бар екенін түсіну. Әйелдер өздерінің көшбасшылық білігін тиісті «әйелдік қасиетпен» толықтырып отыру қажеттілігі проблемасымен бетпе-бет ұшырасады: жекелеген мүдделерді ескеру және қанаттандыратындай мотивация беру секілді мінез-құлықты таныту – осы сыңаржақ болжамдарды еңсерудің тиімді тәсілі. Бұған қоса, әйелдердің тиімді келісімге келу әдісін пайдалануы олардың жұмыста немесе үйде көшбасшылық қасиеттерін жоғарылатуға қажетті ресурстарды алуына көмектесе алады.

Өзгерістер макроұйымдық және қоғамдық деңгейде де орын алады, бұл көшбасшылықтағы гендерлік теңдіктің артуына үлес қосады. Мәселен, ұйымдық мәдениеттегі өзгерістер, әйелдердің кәсіби дамуы, оларға арналған

тәлімгерлік мүмкіндіктер және стратегиялық қызметтегі әйелдер санының артуы елеулі басшылық қызметтегі әйелдер санын арттырады. Ал қоғамдық деңгейге келсек, бала тәрбиесі мен үй шаруасына тән міндеттерді әділетті бөлісуге қатысты құрылымдық өзгерістер де әйелдердің жоғары басшылық қызметке молынан келуіне жол ашады.

КЕЙС-СТАДИ

Төменде ұйымдардағы көшбасшы әйелдер бетпе-бет келетін ситуацияларды талдап-түсіндіретін және сол жөнінде кеңес беретін үш кейс-стади (15.1, 15.2 және 15.3) ұсынылған. Алғашқы кейс Wall Street фирмасындағы нарық сарапшысы жайында, екіншісі сынақтан өткізу жөніндегі қызмет жетекшілерінің жиналысы туралы, ал соңғы кейсте өндірістік компаниядағы аға атқарушы директор хақында баяндалады. Әрқайсысының соңында сол кейсті талдауға көмектесетін сұрақтар беріледі. Барлық кейс Бланк және Слип зерттеуінен алынды (1994).¹

15.1-КЕЙС

«Шыны бөгет»

Лиза Уэбер өзі жұмыс істейтін Wall Street фирмасының жетекшісі атанатынына ешқашан күмәнданған емес. Беделді экономика мектебінде экономика ғылымдарының докторы дәрежесін алған ол бірнеше жыл бойы ірі университетте сабақ берді. Ол өзі жұмыс істейтін фирмада нарық сарапшысы ретінде жұмысқа алынған тұңғыш әйел болатын. Екі жыл бойы ол бас директорға тікелей бағынатын портфельдік активтерді басқаратын төрт аға менеджердің бірі болды. Үздік жұмысы үшін оны клиенттер үнемі мақтап отыратын; соңғы екі жылдың ішінде фирмада ең көп есепшот ашқан қызметкер де сол болатын.

Әріптестерінің мұны құрметтейтініне және қолдайтынына қарамастан, оның жұмысында алаңдаушылық туғызатын бір жайт бар-тын. Оның әріптестерінің көпшілігі және кейбір директорлар нарықтық көрсеткіштер мен қаржылық болжамдар жайындағы оның пікірін оңашада талқылау үшін түс әлетінде мұның кеңсесіне бас сұғатын. Оған мұндай оңаша сессиялар өткізу қатты ұнайды, алайда апталық жиналыстарда бас директор Майкл Брейердің әдетте «жақсы, ал бастайық және Лизаны кейбір кемшіліктерден хабардар етейік» дейтіні оны алаңдатады. Әріптестердің немесе директорлардың бірде-бірі Лизаның фирмада болып жатқан жайттарды дәл солар секілді білетінін атап өтпейді. Ол фирма ісі жайында өзінің білімі мен білігіне өзгелердің осылайша атүсті қарайтынына

ешқашан қарсылық білдірмейді және адамдардың күн сайын мұның кесісіне жүгінетіні жөнінде де жақ ашпайды. Басшылық деңгейдегі жалғыз әйел ретінде ол өзін команда ойыншысы және әлгі жігіттердің бірі деп санағанын құп көреді.

Былтыр оның бір әріптесі кәсіпорын жетекшісі қызметіне көтерілді. Алайда ашқан есепшоттарының саны немесе фирмаға тартқан жаңа бизнес көлемі бойынша Лизаның көрсеткіші әлдеқайда жоғары болатын. Басшылық қызмет жөнінде бұған ешкім ұсыныс білдірмеген соң, ол басшыларының біріне барып, жоғары қызметке қалай қол жеткізуге болатынын сұрады. Ол: «Сен бәрін жақсы істеп жатырсың, Лиза, алайда «профессорлар» басшы болмайды. Сен басшы бола тұра, үлкен қателік жіберсең, не болады? Сен мұны қалай қабылдар едің? Ал біздің клиенттеріміз ше? 103 жыл бойы біздің фирмада әйел басшы болған емес», – деп жауап қатты.

Осыдан кейін көп ұзамай-ақ Памела Тобиас деген өзге әйел маркетинг сарапшысы ретінде жұмысқа алынды. Бірде бас директор Лиза мен Памеланы бірге көргенде, ұжымдағы ерлерді шақырып алып: «Жігіттер, бір бөлмеде екі әйел жүр. Бұл қорқыныш ұялатады», – деді.

Бұдан кейінгі алты айда Лиза өзінің жұмыс көрсеткішіне сүйене отырып, басшылық қызметке лайық екенін негіздеу үшін бас директормен бірнеше рет кездеседі. Ақырында ол жуық арада ештеңе де өзгермейтініне көзі жеткен соң, әлгі ұйымнан кетіп, өзінің жеке инвестициялық фирмасын ашады.

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Blank and Slipp (1994).

Сұрақтар:

1. Лиза қызметте көтерілу жолында қандай кедергілермен бетпе-бет келді?
2. Фирманың топ-менеджерлері, оның ішінде Майкл Лизаны алып қалу үшін не істеуі керек еді?
3. Қандай ұйымдық саясат пен мүмкіндік түрлері Лиза мен Памелаға пайдалы болуы мүмкін еді?
4. Майкл мен Лизаның ер жынысты әріптестері бойындағы гендерлік түсінікті арттыру үшін ұйым қандай шара қабылдай алады?

15.2-КЕЙС

Ортаға қосылуға кедергілер мен сенімнің жетіспеушілігі

Сынақтан өткізу жөніндегі тәжірибелі инспектор Лори Брэдли дәл сол қызметтегі басқа да екі әріптесі Тед Штольце, Иен Бейтсонмен және тағылымдама қызметі жетекшісінің көмекшісі Лен Дугганмен кездеседі. Олар сынақ қызметінің жаңа мамандарына сотқа арналған тергеу жөніндегі есепті қалай дайындауға болатыны жөнінде ақпараттық сессия ұйымдастыруды жоспарлап жүр.

Лори ішке енгенде, Тед пен Иен бір-біріне түйреуіш лақтырып, ҰФЛ чемпионатының алдыңғы түнгі маңызды ойыны жайында өзара дабырлап, күліп отырған еді. Лори кіргеннен кейін де олар оны елеместен, әңгімелерін әрі қарай жалғастыра берді. Ал Лен келгенде, әлгі екеуі оны ойын жөніндегі әңгімеге тартты.

Бірнеше минуттан соң Лен: «Жарайды, іске кірісіп, ақпараттық сессияны жоспарлауды бастайық. Қандай да бір идеяларың бар ма?», – деп сұрады.

Лори: «Мен соңғы жиналысымызда талқылаған Колумбия округі дайындаған сессияны тағы бір рет қарап шықтым. Меніңше, біз соны пайдалануымыз керек. Сессия оларға тиімді нәтиже берді және бізге де солай болатын сияқты», – деді. Ешкім де Лориге назар аударып не оған жауап қатпады. Ал Тед өзге идеяға байланысты кейбір ұсыныстарды алға тарта бастағанда, басқалар оған сұрақтарын қарша боратты. Тедтің ұсынысына қатысты проблема туындағанда, Иен: «Менің ойымша, Колумбия округінің жоспарын таңдаған жөн. Бізге ең тиімдісі – сол», – деді. Жетекшінің көмекшісі Лен: «Иен, сенің пікіріңмен келісемін», – деп оны қолдай кетті. Тед те: «Мен де келісемін. Тамаша идея, Иен», – деді.

Лори: «Бірақ мен мұны басында-ақ ұсындым ғой. Сіздер мені тыңдамадыңыздар», – деп сөзге араласты. Иен болса оған: «Бәрін олай тым жақын қабылдауды доғар, Лори. Біз мұнда команда болып жұмыс істеуіміз керек», – деді.

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Blank and Slipp (1994).

Сұрақтар:

1. Лори қызмет барысында қандай кедергілермен бетпе-бет келеді?
2. Лори бөлмеге кіргенде, оның ер әріптестері не істегені жөн еді?
3. Лоридің ер әріптестеріне үлгі көрсету үшін Лен өзін қалай ұстауы қажет болатын? Лори айтқан ұсынысты Иен қайталаған соң, Лен не деуі керек еді?
4. Барлық төрт менеджердің ықпалын арттыру үшін ұйымда не істеуге болады?

15.3-КЕЙС

Жүктілік – қызметтік статусқа кедергі

Марина Сослов – өндіріс компаниясында аға атқарушы директор. Осы компанияда 10 жылдан бері жұмыс істеп келе жатқан ол жауапты қызметке біртіндеп көтеріліп барады. Марина басшылық қызметті иеленгісі келеді; ол жуырда ғана іскерлік басқару магистрі дәрежесін алған болатын, ал оған дейін химиялық инженерия саласында магистр дәрежесі бар еді.

Бірнеше ай бұрын ол өзінің жүкті екенін білді. Ол бұл жайында өзінің басшысы, бөлім меңгерушісі Рой Бондқа айтқысы келмейді. Өйткені ол осыған дейін бірнеше әйелдің босанар алдында немесе өмірге нәресте әкеле салысымен қызметтен босатылғанын білетін.

Роймен жаңа өнімге байланысты кездескеннен кейін, Марина өзінің жүкті екенін және босанған соң үш айлық демалыс алуды жоспарлап жүргенін жеткізді. Ол өз міндетін басқаларға үлестіріп беру бойынша мұқият әзірлеген жоспарымен бөлісе бастағаны сол еді, Рой шорт кесіп: «Мен мұның ерте ме, кеш пе болатынын сезіп едім; үнемі осылай», – деді. Ол мұны, құдды, бір алапат апат болғалы жатқандай айтты. «Мұны қазір талқылаудың мәні жоқ. Кейінірек ойластырамыз».

Марина бастығының жүктілікке байланысты демалысқа ерекше алаңдап тұрғанын түсінеді. Ол қанша талпынғанмен, бастығының міз бақпайтынын көріп, жүктіліктің салдары жайында уайымдайды. Ол: «Рой 1993 жылы шыққан Отбасылық және емдік мақсаттарда демалысқа шығу туралы заңды білмей ме екен? Заң бойынша, компания менің жұмыс орнымды сақтап қалуға тиіс, алайда оның менің жағдайымды тым қиында-тып жіберуі мүмкін екенін білемін», – деп ойлады.

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Blank and Slipp (1994).

Сұрақтар:

1. Марина қызметтік жоғарылауда қандай кедергіге тап болды?
2. Марина өзінің жүкті екенін айтқанда, Рой оған не дегені жөн еді?
3. Марина жұмыста болмаған кезде оның жұмыс орны сақталуы және сол мерзім оның қызмет жолында еш зиянын тигізбеуі үшін Рой не істегені абзал болатын?
4. Марина мен ұйымдағы өзге де жүкті әйелдердің мүддесіне сай, қандай ұйымдық өзгеріс жасауға болады?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Жасырын қауымдастық тестін (IAT) Энтони Гринвальд, Махзарин Банаджи мен Брайан Носек әзірлеген еді. Бұл тест адамның суреттерді немесе сөздерді жіктеген кезіндегі реакцияның уақытын зерттеу арқылы автоматты түрде жүзеге асатын ассоциацияларды анықтау үшін пайдаланылады (қараңыз: Greenwald, McGhee, & Schwartz, 1998). Бұл гендерлік IAT көшбасшы әйелдерге қатысты соқыр сенім туғызатын стереотиптік түсініктерді зерттеу мақсатында Дасгупта пен Асгари (2004) әзірлеген нұсқамен салыстырғанда кеңейтілгенін еске саламыз (Eagly & Karau, 2002).

Гендер-көшбасшы: жасырын қауымдастық тесті

Нұсқаулық: Бұл жаттығу практикалық сынақтан басталады. Қарындашты қолдана отырып, ортадағы бағанның ішінде жазылған әрбір сөздің оң немесе сол жағына белгі соғу арқылы көрсетілген екі санаттың біріне – гүлге немесе жәндікке жатқызыңыз. Ешқандай сөзді өткізіп алмауға тырысып, бұл тапсырманы барынша шапшаң орындауға тырысыңыз.

Практикалық сынақ

Гүл		Жәндік
<input type="radio"/>	Раушан	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Лалагүл	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Инелік	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Қоңыз	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Шіркей	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Нәркес	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Маса	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Түймедақ	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Тарақан	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Қызғалдақ	<input type="radio"/>

Енді сіз соңғы екі сынақты тапсыруыңыз керек; ол үшін секунд өлшеуіш аспап қажет. Бұл сынақтардағы нұсқалар «Ер адам» немесе «Әйел адам», «Көшбасшы» немесе «Жақтаушы» болып бөлінеді және санаттар өзара біріктіріледі. Сіз оқып отырған сөз ер адам немесе көшбасшы санатына жататын болса, сол жақ бағанаға белгіше қойыңыз; ал әлгі сөз әйел адам немесе жақтаушы санатына жатса, оң жақтағы бағанаға белгіше қойыңыз. Сіз тапсырмаға кіріскенде секунд өлшеуіш ас-

папты қосу, ал аяқтағанда оны тоқтату арқылы осы тапсырманы орындауға қанша уақыт кеткенін жазыңыз. Бірде-бір сөзді қалдырмастан, барынша шапшаң жұмыс істеуге тырысыңыз.

А сынағы

Ер немесе Көшбасшы		Әйел немесе Жақтаушы
<input type="radio"/>	Эмили	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Джош	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Жақтаушы	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Көшбасшы	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Брэндон	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Мақсатшыл	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Питер	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Іске берік	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Донна	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Дебби	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Қол ұшын беруге әзір	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Жігерлі	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Түсінігі мол	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Кэтрин	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Иен	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Елгезек	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Жанашыр	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Джейн	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Эндрю	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Табанды	<input type="radio"/>

А сынағын тапсыруға кеткен уақыт: _____

Сіз осы тапсырманы тағы бір рет орындайсыз, тек бұл жолы санаттар комбинациясы ауысады. Сіз оқып отырған сөз Ер немесе Жақтаушы санатына жатса, онда сол жақтағы бағанаға белгіше қойыңыз; әлгі сөз Әйел немесе Көшбасшы санатына жатса, оң жақтағы бағанаға белгіше соғыңыз. Мұнда да тапсырмаға қанша уақыт кеткенін білу үшін секунд өлшеуішті пайдаланыңыз.

Б сынағы

Ер немесе Жақтаушы		Әйел немесе Көшбасшы
<input type="radio"/>	Жақтаушы	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Эмили	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Джош	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Көшбасшы	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Мақсатшыл	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Брэндон	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Питер	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Донна	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Қол ұшын беруге әзір	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Іске берік	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Жігерлі	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Табанды	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Дебби	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Кэтрин	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Түсінігі мол	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Иен	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Елгезек	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Эндрю	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Жанашыр	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	Джейн	<input type="radio"/>

Б сынағын тапсыруға кеткен уақыт: _____

Бағалау

IAT тестінің астарында жатқан логика – санаттар өзара қарама-қайшы стереотиптік жұп (мәселен, Әйел және Көшбасшы, Ер және Жақтаушы) болғанда, стереотиптік жұптармен салыстырғанда неғұрлым көбірек уақыт кеткен сайын, соғұрлым әйелдерді автоматты түрде көшбасшылық қасиеттермен емес, жақтаушы қасиеттермен жиі байланыстырады.

Гендерлік сыңаржақтық әсері А сынағын (стереотипке сәйкес тапсырма) орындауға кеткен уақытты Б сынағын (стереотипке сәйкес келмейтін тапсырма) орындауға кеткен уақыттан алып тастау арқылы есептеледі. Оң ұпайлар әйел мен

жақтаушы және ер мен көшбасшы арасындағы автоматты байланысты көрсетеді. Көп адам ерлер мен көшбасшылықты артық санайтын сыңаржақ байланыс бар екенін көргенде, әсіресе бұл олардың өздері мәлімдеген теңдік құндылықтарына қайшы келгенде таң-тамаша болады. Бұл сынақ адамдарға өзіне беймәлім байланыстарды ойда ұстайтынын көрсетіп, осы стереотиптердің кең ауқымынан хабардар етуге арналған. IAT жайында көбірек ақпарат біліп, нәтижелері туралы егжей-тегжейлі түсінік алу үшін Гарвард университетіндегі (<https://implicit.harvard.edu>) IAT сайтына қараңыз.

ҚОРЫТЫНДЫ

Әйелдер жоғары басшылық қызметтерде айтарлықтай аз кездеседі. Олар өздерінің көшбасшылық жолында бетпе-бет келетін кедергілерді «көшбасшылық лабиринті» деп аталды. Бұл кедергілерді жою тең мүмкіндіктерді қамтамасыз етуге, үлкен кадрлық резервке және әралуандыққа қол жеткізуге көмектеседі, ал бұлар ұйымдық жетістікке апарады. Көшбасшылықтағы гендерлік алшақтықты түсіндіретін бірқатар себеп бар. Оның бірі әйелдердің білім беру, кәсіби оқу және жұмыс тәжірибесі салаларындағы адами капиталға салынар инвестициясының аздығына негізделген. «Әйелдер ерлерге қарағанда сауатсыздау» немесе «Оларда ерлерге қарағанда жұмыстан кету немесе аналық жолды таңдау ықтималдығы басымырақ» деген аргументтерді растайтын эмпирикалық дәлел жоқ. Әйелдердің үй шаруашылығындағы міндеттерді өзіне айтарлықтай басымырақ алатыны және мұның жұмыс тәжірибесін толық қалыптастырмауға және қызмет жолындағы жиі үзілістерге бастайтыны жайында деректер бар. Бұған қоса, әйелдер ерлерге қарағанда кәсіби даярлық бағдарламаларына бәсеңдеу қатысып, даму мүмкіндіктеріне азырақ қол жеткізеді.

Көшбасшылықтағы алшақтықты түсіндіретін тағы бір фактор әйелдер мен ерлер арасындағы айырмашылыққа қатысты. Әйелдер ерлерге қарағанда көшбасшылықты тиімсіз жүргізеді, жұмысқа аса берілмеген немесе жоғары басшылық қызметті иеленуге басымырақ ынталы деп айту орынсыз. Алайда әйелдер ерлерге қарағанда өзін-өзі дамытуға аса бейім емес және келісім жүргізуге көбіне бастамашы бола алмайды. Ал бұл – кәсіби салада да, тұрмыста да тең мүмкіндіктер мен ресурстарға қол жеткізу үшін барлық көшбасшыға керек маңызды құрал. Көшбасшылық стилін тереңірек зерттеу барысында әйелдердің демократиялық және трансформациялық стильді ұстануға көбірек бейім екені анықталды. Көшбасшылық тиімділікті қарастыратын зерттеулер әйелдер арасында трансформациялық және шартты сыйақылық мінез-құлық моделі кең таралғанын көрсетеді.

Көшбасшылықтағы алшақтықты түсіндіретін соқыр сенімнің толық негізі бар. Әйелдерді ұжымдық тұлға, ал ерлерді өзіндік тұлға ретінде қарастыратын гендерлік стереотиптер әсіресе көшбасшылық қызметтегі әйелдерге зиян. Әйелдік гендерлік рөл мен көшбасшылық рөл арасындағы сәйкессіздік көшбасшы әйелдерге қатысты соқыр сенім туғызып, соның нәтижесінде оларды ер әріптестеріне қарағанда жағымсыздау бағалап, қабылдайды. Бұл соқыр сенім әсіресе жоғары деңгейлі көшбасшыларды таңдауда жиі болатын құрылымдалмаған шешім қабылдау процестері кезінде айрықша кесірін тигізеді. Гендерге негізделген көшбасшы туралы стереотиптер әйелдерде не осалдық, не қарсылық реакциясын туғызу арқылы оларға қауіпті болуы мүмкін. Көшбасшы рөлі екі жынысқа да (ерлерге де, әйелдерге де) тән болып, әйелдер өзіндік тұлғаға айналғанда, бұл сәйкессіздік те азая бастауы ықтимал.

Сайып келгенде, лабиринтті басқаруға арналған бірқатар тәсіл бар. Елеулі ұжымдық реформалар әйелдердің жоғары басшылық қызметті иеленуін жеңілдетеді. Оған жұмыс нормаларын, ұжым мәдениетін өзгерту, әйелдердің қызметтік өсу деңгейін жоғарылату, тиімді тәлімгерлік мүмкіндіктерді арттыру және әйелдердің жоғары көшбасшылық қызметке апаратын стратегиялық ұстанымдарды қабылдауды жатқызуға болады. Тиімді келісімдер, әсіресе жұмыс пен үйдегі рөлдік міндеттерге қатысты келісімдер көшбасшылықтағы алшақтықты азайтуға көмектеседі. Сонымен бірге жылылық қасиеттер және әсіресе жекелеген мүддені ескерудің шабыттандырушы мотивациямен байланысы көшбасшы әйелдер санының артуында тиімді болуы мүмкін.

ЕСКЕРТУ:

1. Adapted from *Voices of Diversity*. Copyright 1994 by Renee Blank and Sandra Slipp. Reprinted by permission of AMACOM, a division of American Management Association International, New York, NY. [http:// www.amanet.org](http://www.amanet.org). Барлық құқығы қорғалған.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58, 219–235.
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013a). Ask and ye shall receive? How gender and status moderate negotiation success. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6, 253–272.
- Amanatullah, E. T., & Tinsley, C. H. (2013b). Punishing female negotiators for asserting too much ... or not enough: Exploring why advocacy moderates backlash against assertive female negotiators. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 110–122.

- American Bar Association. (2017). *Commission on women in the profession: A current glance at women in the law 2017*. Retrieved from https://www.americanbar.org/content/dam/aba/marketing/women/current_glance_statistics_january2017.authcheckdam.pdf
- Andrews, P. H. (1992). Sex and gender differences in group communication: Impact on the facilitation process. *Small Group Research*, 23, 74–94.
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 852–879.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 26–40.
- Belkin, L. (2003, October 26). The opt-out revolution. *The New York Times*, p. 42.
- Belkin, L. (2008, June 15). When mom and dad share it all. *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2008/06/15/magazine/15parenting-t.html?ref=jobs&pagewanted=all>
- Bell, E., & Nkomo, S. (2001). *Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bergeron, D. M., Block, C. J., & Echtenkamp, B. A. (2006). Disabling the able: Stereotype threat and women's work performance. *Human Performance*, 19, 133–158.
- Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). Does female representation on boards of directors associate with the «Most Ethical Companies» list? *Corporate Reputation Review*, 12, 270–280.
- Bielby, D. D., & Bielby, W. T. (1988). She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work effort. *American Journal of Sociology*, 93, 1031–1059.
- Blank, R., & Slipp, S. (1994). *Voices of diversity*. New York, NY: AMACOM.
- Book, E. W. (2000). *Why the best man for the job is a woman*. New York, NY: HarperCollins.
- Boulouta, I. (2012). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113, 185–197.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 84–103.
- Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 191–208). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brown, A. (2017). Despite gains, women remain underrepresented among U.S. political and business leaders. *Pew Research Center*. Retrieved from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/20/despite-gains-women-remain-underrepresented-among-u-s-political-and-business-leaders/>
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, & Law*, 5, 665–692.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Plenum.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725–741.
- Catalyst. (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. New York, NY: Author.
- Catalyst. (2017). *Quick take: Statistical overview of women in the workplace*. Retrieved from <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce>
- Center for American Women and Politics. (2017a). *Women in elective office 2017*. Retrieved from <http://www.cawp.rutgers.edu/women-elective-office-2017>
- Center for American Women and Politics. (2017b). *Women of color in elective office 2017*. Retrieved from <http://www.cawp.rutgers.edu/women-color-elective-office-2017>
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chemers, M. M., & Murphy, S. E. (1995). Leadership and diversity in groups and organizations. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Constanzo (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 157–190). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Cooper, C. L., & Lewis, S. (1999). Gender and the changing nature of work. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 37–46). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Couric & Co. (2008). *Katie Couric's notebook: Sexism and politics*. Retrieved from <http://www.cbsnews.com/blogs/2008/06/11/couricandco/entry4174429.shtml>
- Craig, L. (2006). Does father care mean fathers share? A comparison of how mothers and fathers in intact families spend time with children. *Gender and Society*, 20, 259–281.
- Dasgupta, N., & Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 642–658.
- Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women's leadership aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 276–287.
- Deaux, K., & Kite, M. (1993). Gender stereotypes. In F. L. Denmark & M. Paludi (Eds.), *Psychology of women: A handbook of theory and issues* (pp. 107–139). Westport, CT: Greenwood.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118–127.
- Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253–264.
- Eagly, A. H. (2013). Women as leaders: Leadership style versus leaders' values and attitudes. In *Gender and work: Challenging conventional wisdom*. Boston, MA: Harvard Business School. Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/eagly.pdf>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807–834.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. In J. Antonakis, R.J. Sternberg, & A. T. Cianciolo (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 279–301). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A metaanalysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685–710.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3–22.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2013). The nature–nurture debates: 25 years of challenges in understanding the psychology of gender. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 340–357.
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). *Power mentoring: How successful mentors and protégés get the most out of their relationships*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fiske, S. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 982–1026). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Fiske, S., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in *Price Waterhouse v. Hopkins*. *American Psychologist*, 46, 1049–1060.
- Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*. Boston, MA: MIT Press.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Freud, S. (1965). *New introductory lectures on psychoanalysis: Femininity*. New York, NY: Norton.
- Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J. (2008). *Times are changing: Gender and generation at work and at home*. Retrieved from http://familiesandwork.org/site/research/reports/Times_Are_Changing.pdf
- Gino, F., Wilmoth, C. A., & Brooks, A. W. (2015). Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. *PNAS*, 112, 12354–12359.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). Sexism and other «isms»: Independence, status, and the ambivalent content of stereotypes. In W. B. Swann, Jr., & J. H. Langlois (Eds.), *Sexism and stereotypes in modern society: The gender science of Janet Taylor Spence* (pp. 193–221). Washington, DC: American Psychological Association.
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of «blind» auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90, 715–741.

- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464–1480.
- Gurin, P. (1985). Women's gender consciousness. *Public Opinion Quarterly*, 49, 143–163.
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college-educated women. *Administrative Science Quarterly*, 17, 471–486.
- Hamilton, D. L., Stroessner, S. J., & Driscoll, D. M. (1994). Social cognition and the study of stereotyping. In P. G. Devine, D. L. Hamilton, & T. M. Ostrom (Eds.), *Social cognition: Impact on social psychology* (pp. 291–321). New York, NY: Academic Press.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657–674.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York, NY: Doubleday.
- Hewlett, S. A. (2002). *Creating a life: Professional women and the quest for children*. New York, NY: Talk Miramax.
- Hoyt, C., & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes and Intergroup Relations*, 10, 595–616.
- Hoyt, C., & Blascovich, J. (2010). The role of self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. *The Leadership Quarterly*, 21, 89–103.
- Hoyt, C., Johnson, S., Murphy, S., & Skinnell, K. (2010). The impact of blatant stereotype activation and group sex-composition on female leaders. *The Leadership Quarterly*, 21, 716–732.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 484–498.
- Hoyt, C. L., & Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), *Leadership at the crossroads: Leadership and psychology* (Vol. 1, pp. 165–180). Westport, CT: Praeger.
- Hoyt, C. L., & Simon, S. (2016). The role of social dominance orientation and patriotism in the evaluation of racial minority and female leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 518–528.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, pp. D1, D4–D5.
- Inter-Parliamentary Union. (2017). *Women in national parliaments*. Retrieved from <http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm>
- Jacobson, M. B., & Effertz, J. (1974). Sex roles and leadership perceptions of the leaders and the led. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 383–396.
- Kaiser, R. B., & Wallace, W. T. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: Toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 72–98.

- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Knoke, D., & Ishio, Y. (1998). The gender gap in company job training. *Work and Occupations*, 25, 141–167.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616–642.
- Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593–641.
- Kray, L., Reb, J., Galinsky, A., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 399–411.
- Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 80, 942–958.
- Kunda, Z., & Spencer, S. J. (2003). When do stereotypes come to mind and when do they color judgment? A goal-based theory of stereotype activation and application. *Psychological Bulletin*, 129, 522–544.
- Livingston, R. W., Rosette, A. S., & Washington, E. F. (2012). Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological Science*, 23, 354–358.
- Maume, D. J., Jr. (1999). Glass ceilings and glass escalators. *Work & Occupations*, 26, 483.
- Miller, T., & Del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46, 755–786.
- Moran, G. (2015, November, 9). Women now make up 40% of students at top MBA programs. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2015/11/09/women-mba-40-percent/>
- Morrison, A., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200–208.
- Mulcahy, M., & Linehan, C. (2014). Females and precarious board positions: Further evidence of the glass cliff. *British Journal of Management*, 25, 425–438.
- National Association of Women Business Owners. (2017). *Women business owner statistics*. <https://www.nawbo.org/resources/women-business-owner-statistics> алынды.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance—An International Review*, 18, 136–148.
- Nieva, V. E., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York, NY: Praeger.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37, 46–67.
- Pailhe, A., & Solaz, A. (2006). Time with children: Do fathers and mothers replace each other when one parent is unemployed? *European Journal of Population*, 24, 211–236.

- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4, 68–75.
- Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and men in management* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Purdie-Vaughns, V., & Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate-group identities. *Sex Roles*, 59(5–6), 377–391.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28–42.
- Rosener, J. (1995). *America's competitive secret: Utilizing women as a management strategy*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rosette, A. S., Koval, C. Z., Ma, A., & Livingston, R. (2016). Race matters for women leaders: Intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. *The Leadership Quarterly*, 27, 429–445.
- Rosette, A. S., & Livingston, R. W. (2012). Failure is not an option for Black women: Effects of organizational performance on leaders with single versus dual-subordinate identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 1162–1167.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter-stereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629–645.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743–762.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis—think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager—think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96, 470–484.
- Sandberg, S. (2013). *Lean in: Women, work, and the will to lead*. New York, NY: Knopf.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675–688.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010–1028.
- Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 68–74.
- Simon, S., & Hoyt, C. L. (2013). Exploring the effect of media images on women's leadership self-perceptions and aspirations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16, 232–245.
- Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 600–613.
- Smith, A., & Stewart, A. J. (1983). Approaches to studying racism and sexism in black women's lives. *Journal of Social Issues*, 39, 1–15.

- Stangor, C., Lynch, L., Duan, C., & Glass, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 207–218.
- Thoits, P. A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. *Social Psychology Quarterly*, 55, 236–256.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationship, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27, 619–635.
- Twenge, J. M. (2001). Change in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133–145.
- U.S. National Center for Education Statistics. (2014). *Digest of education statistics* [Bachelor's, master's, and doctor's degrees conferred by degree-granting institutions, by sex of student and discipline division: 2013–14, Table 318.30]. Retrieved from https://nces.ed.gov/programs/digest/d15/tables/dt15_318.30.asp
- van Engen, M. L., Leeden, R. van der, & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 581–598.
- van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A metaanalysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94, 3–18.
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, 10–21.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the «female» professions. *Social Problems*, 39, 253–267.
- Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: Men who do «women's work»*. Berkeley: University of California Press.
- Williams, J. (2010). *Reshaping the work-family debate: Why men and class matter*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1–10.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. Geneva, Switzerland: International Labour Office.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. M. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330, 686–688.

Мәдениет және көшбасшылық

СИПАТТАМАСЫ

Тақырыбынан белгілі болып тұрғандай, бұл тарау мәдениет пен көшбасшылық жайына арналмақ. Алдыңғы тарау секілді, бұл да бір ғана теорияға емес, өзара байланысты идеялардың жиынтығына негізделген, көпқырлы болып келеді. Бұл тарауда біз мәдениет, оның аспектілері және мәдениеттің көшбасшылық процесіне әсерін сипаттайтын зерттеулерді талқыламақпыз.

Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін жаһандану құбылысы жалпақ әлемді жаулап алды. Жаһандану дегеніміз – мемлекеттер арасындағы күшейтілген (экономикалық, әлеуметтік, техникалық және саяси) өзара тәуелділік. Халықаралық сауда, мәдени алмасу және дүниежүзілік телекоммуникациялық жүйелердің қолданысы артып барады. Адамдар арасындағы байланыс дами түсуде; Фейсбук, Туиттер, Инстаграм және Снапчат секілді қосымшалар мен интернет дәуірінде олар бір батырманың ғана көмегімен әртүрлі мәдениет арасында қарым-қатынас орната алады. Жаһандану процесінің тереңдеуі себебінен түрлі қиындық, оның ішінде тиімді көпұлтты ұйымдарды құрудың, соған сәйкес көшбасшыларды анықтап, таңдаудың, сондай-ақ ұйым ішіндегі әртүрлі мәдениет өкілі саналатын қызметкерлерді басқарып, олармен қарым-қатынас орнатудың қажеттілігі туындады (House & Javidan, 2004; Lo, Waters, & Christensen, 2017). Жаһандану мәдени ерекшеліктердің көшбасшылық өнімділігіне қалайша ықпал ететінін түсінуге жол ашты.

Адлер мен Бартоломью (1992) жаһандық көшбасшылардың мынадай бес мәдениетаралық білікті дамытуы қажет екенін тұжырымдады: біріншіден, көшбасшылар бүкіл әлемдегі іскерлік, саяси және мәдени ортаны түсінгені абзал. Екіншіден, олар көптеген мәдениеттің көзқарасын, талғамын, трендтерін және технологиясын үйренуі қажет. Үшіншіден, олар бір уақытта

әртүрлі мәдениет өкілдерімен жұмыс істеуге қабілетті болуға тиіс. Төртіншіден, көшбасшылар басқа мәдениетте өмір сүруге және қарым-қатынас құруға оңай бейімделе білуі шарт. Бесіншіден, олар басқа мәдениет өкілі саналатын адамдармен мәдени артықшылық тұрғысына емес, тепе-теңдік аясына сай қатынас орнатуды үйренгені жөн (Adler & Bartholomew, 1992, p. 53). Бұған қоса, Тинг-Туми (1999) жаһандық көшбасшылардың трансмәдени көзқарастарды түсінуге қабілетті болуы керектігін айтады. Олар өзінің осы қабілеттерін әртүрлі жұмыс орнында айқын тұжырымдап және жүзеге асыруына мүмкіндік беретін коммуникациялық білігін жетілдіруі қажет. Қорыта айтқанда, бүгінгі көшбасшылар қазіргі әлемдік қоғамдастықта тиімді жұмыс жүргізгісі келсе, онда олар бірқатар білік түрлеріне қол жеткізуге тиіс.

Мәдениеттің анықтамасы

Антропологтар, әлеуметтанушылар және басқа да көптеген сала мамандары мәдениет сөзінің мағынасы жөнінде пікірталасқа түсті. Абстракттілі термин болғандықтан, оны анықтау қиынға соғады және әдетте әр адам оны әртүрлі жолмен анықтайды. Біздің мақсатымызда мәдениет дегеніміз – адамдар тобына ортақ наным-сенім, құндылық, ереже, норма, символ және дәстүр. Оның бірегейлігі адамдар тобына ортақ осы қасиеттерінде. Мәдениеттің динамикалық сипаттамасы бар және бір топтан екінші топқа жетіп отырады. Қысқаша айтқанда, мәдениет – адамдар тобының өмір сүру образы, салты және сценарийі (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988).

Мәдениет пен мультимәдениет және әралуандық ұғымдары байланысып жатады. Мультимәдениет ұғымы бірнеше мәдениетті қарастыратын ұстаным немесе жүйені меңзейді. Бұл африкалық, америкалық, азиялық, еуропалық және Таяу Шығыс секілді көптеген мәдениеттің бар екенін білдіреді. Сондай-ақ мультимәдениет түсінігі нәсіл, гендер, ұлт, жыныстық бағдар немесе жас бойынша анықталатын субмәдениеттер жиынтығы мағынасын да беруі мүмкін. Әралуандық ұғымы бір топтың немесе ұйымның ішінде әртүрлі мәдениеттің не ұлттың бар екенін білдіреді.

Ұқсас түсініктер

Мәдениеттің әртүрлі аспектісін талқылауға кіріспес бұрын, осы бөлімде мәдениет пен көшбасшылыққа жақын екі ұғымға – этноцентризм мен соқыр сенімге назар аударайық. Бұл екеуі де көшбасшының өзгелерге қалай ықпал етеріне әсерін тигізуі мүмкін.

Этноцентризм

Атауы айтып тұрғандай, этноцентризм дегеніміз – адамдардың өзгелерді және әлемді бақылауы барысында өз тобын (этникалық, нәсілдік немесе

мәдени) негіз ретінде қарастыру құбылысы. Адам өз наным-сенімін, көзқарасын және құндылықтарын өзге топтардікінен жоғары қойып, оларға артықшылық пен маңыз беруге бейім келеді. Этноцентризм – өз мәдениетінді өзгелердің мәдениетінен жақсырақ немесе дұрысырақ деп қабылдау. Бұдан адам басқалардың ерекше көзқарасын тануға қабілетсіз болуы мүмкін. Этноцентризм – бүкіләлемдік құбылыс, біздің әрқайсымызда белгілі бір деңгейде этноцентристік көзқарас бар.

Этноцентризмді түйсік терезесіне теңеуге болады: бір мәдениет өкілдері сол терезе арқылы өзге мәдениет өкілдеріне субъектив және сыни көзқараспен қарайды (Porter & Samovar, 1997). Мәселен, кейбір америкалықтар АҚШ-тың демократиялық қағидаларын өзге мәдениеттердің саяси сенімінен артық санайды; олар көбіне өзге мәдениеттердің күрделі тұстарын түсіне қоймайды. Этноцентризм біздің өз мәдени құндылықтарымыз бен іс-әрекеттерімізді дұрыс әрі қалыпты деп санауға бейімділігімізді түсіндіреді (Gudykunst & Kim, 1997).

Этноцентризм тиімді көшбасшылық жүргізуге кедергі болуы мүмкін, өйткені ол өзгелердің көзқарасын толықтай түсінуге немесе құрметтеуге тосқауыл болады. Мысалы, бір адамның мәдениеті жеке адамдардың жетістігін жоғары бағалайтын болса, әлгі адам үшін коллективизмді (яғни бірлесіп жұмыс істейтін адамдар) жөн көретін өзге мәдениетті түсіну қиынға соғуы ықтимал. Сол секілді, билікті құрметтейтін адам үшін билікке қарсы шығатын немесе билік басындағыларға оңайлықпен бағынбайтын адамның әрекеті оғаш көрінуі мүмкін. Этноцентризмге неғұрлым бейім болған сайын, соғұрлым біз өзге адамдардың мәдени дәстүрлерін немесе тәжірибелерін ауырлау қабылдап, толеранттылық танытпаймыз.

Тәжірибелі көшбасшы этноцентризмге қатысты мәселелерді айналып өте алмайды. Тіпті өзінің этноцентристік көзқарасын мойындаған күннің өзінде адам өзгелердің этноцентризмін түсініп, оған белгілі бір деңгейде толеранттық танытуға тиіс. Шынайы өмірде көшбасшыға бұл теңестіру әрекеті саналады. Бір жағынан, олар өз іс-әрекетін алға тартып, соның дұрыстығына сенімді болғаны абзал; екінші жағынан, өзге мәдениеттер іс-әрекетінің дұрыстығына назар аударып отыруы қажет. Тәжірибелі көшбасшы этноцентризмді тізгіндеуге тырысу мен қай кезде өзіндік мәдени құндылықтарға берік болу керектігін білудің көрінер-көрінбес аражігін ажыратуға қабілетті.

Соқыр сенім

Этноцентризммен тығыз байланысты құбылыс – соқыр сенім. Соқыр сенім дегеніміз – бір адамның екінші адамға немесе топқа қатысты ұстанатын, жалған яки дәлелсіз мәліметке негізделген, айтарлықтай деңгейде

орныққан көзқарасы, наным-сенімі не эмоциясы. Бұл бұрынғы шешімге немесе тәжірибеге негізделген өзгелер жайындағы пайымды білдіреді. Соқыр сенім өзгеріске немесе қарсы дәлелге төзімді, мықтап бекіген жалпылауларды қамтиды (Ponterotto, Utsey, & Pedersen, 2006). Соқыр сенім көбіне нәсілге (мысалы, еуропалық америкалық пен африкалық америкалық) байланысты қалыптасады, алайда ол гендер, жас, сексуалдық бағдар, әлеуметтік-экономикалық статус секілді басқа салаларда да кездеседі. Соқыр сенім позитив тұрғыда (мысалы, белгілі бір мәдениетті еш негізсіз жоғары бағалау) кездесуі ықтимал болғанмен, әдетте ол негатив көзқарастарды қамтиды.

Этноцентризм секілді, бізде белгілі бір деңгейде соқыр сенім де бар. Кейде сол соқыр сенім бізде ішінара қалыптасқан көзқарасты өзгеріссіз әрі тұрақты сақтап қалуға мүмкіндік береді. Кейде соқыр сенім қорқынышымызды сейілтуі мүмкін. Өйткені ол біздің өзгелерге көзқарасымызды қалыптастырудың үйреншікті жолын ұсынады. Соқыр сенімнің басты проблемаларының бірі – ол өзгелердің мүддесіне емес, өзіндік мүддеге бағытталған.

Ол бізге басқалардың есебінен қорқынышымыз бен сенімсіздігімізді азайтуға көмектеседі. Сонымен бірге соқыр сенім өзге адамдардың әртүрлі қарымы мен қабілетін көру қырымызды шектейтін сүзгі жасау арқылы, әлденені етене түсінуге тосқауыл болады. Соқыр сенім көбіне адамның өзгеге қарата айтатын дәрекі және кемсітетін пікірлерінде көрініс табады. Этноцентризм де, соқыр сенім де өзгелердің тәжірибелерін түсінуімізге және бағалауымызға кедергі келтіреді.

Өз соқыр сенімімен күресумен қатар, көшбасшыға ізбасарының соқыр сенімімен де күресуге тура келеді. Әлгі соқыр сенім көшбасшыға немесе көшбасшының мәдениетіне қатысты болуы мүмкін. Кейде көшбасшылардың ізбасарлары әртүрлі мәдениет өкілдерінен құралып, оларда бір-біріне қатысты қалыптасқан соқыр сенімі кезігуі ғажап емес. Тәжірибелі көшбасшы әртүрлі мәдениет өкілдері саналатын ізбасарлармен келісімге келудің жолын табуға тиіс. Сондай-ақ олардың бір-біріндегі ерекшелікті қалайша қабылдайтынын, сол ерекшеліктерді ұйым ішінде барынша азайтатынын немесе ұйымның пайдасына жарата алатынын анықтап алғаны абзал (Koch, Koch, Menon, & Shenkar, 2016).

Мәдени аспектілер

Мәдениет түрлі саладағы көптеген зерттеудің басты нысанасы болып келді. Соңғы 30 жылда әжептәуір зерттеу еңбектері мәдениет аспектілерін анықтау мен жіктеу жолдарына ерекше үңілді. Әртүрлі мәдениеттің негізгі өлшемдері мен қасиеттерін анықтау – олардың арасындағы байланысты түсінуге жасалған алғашқы қадам.

Бірнеше танымал зерттеу еңбегі «Мәдениетті қалай сипаттау керек?» деген мәселені қарастырды. Мәселен, Холлдың (1976) айтуынша, мәдениеттің басты сипаттамасы – оның адам (индивидуалистік мәдениет) не топ (ұжымдық мәдениет) мүддесіне бағытталу деңгейі. Ал басқа тәсілді ұстанған Тромпенаарс (1994) 47 түрлі елдегі 15 мыңнан аса адам арасында сауалнама жүргізе келе, ұжымдық мәдениетті екі өлшем – эгалитарлық-иерархиялық және адамға не міндетке бағытталуы бойынша жіктеуге болатынын анықтады. Эгалитарлық-иерархиялық өлшем мәдениеттің қаншалықты деңгейде иерархиялық билікті немесе ортақ күш-қуатты танытатынын білдіреді. Адам мен міндетке бағытталу мәдениеттің қаншалықты деңгейде адамдар арасындағы әрекеттестікке немесе орындалуға тиіс міндеттерге көңіл бөлетінін меңзейді.

Мәдениет өлшемдері жайында барлық зерттеудің ішінде ең жиі аталатыны – Хофстедтің еңбектері (1980, 2001). 50-ден аса мемлекеттегі 100-ден аса респонденттен алынған сауалнамаға талдау жасай отырып, Хофстед мәдениетті ерекшелейтін бес негізгі өлшемді анықтады: билік алшақтығы, белгісіздіктен қашу, индивидуализм – коллективизм, маскулиндік-феминдік және ұзақмерзімді-қысқамерзімді бағдарлану. Хофстедтің еңбегі әлемдегі мәдениет туралы зерттеулердің көбіне бағыт-бағдар іспеттес болды.

Нақты мәдениет пен көшбасшылық саласына келсек, көңілге қонымды нәтижелерді Хаус, Хангес, Джавидан, Дорфман және Гуптаның (2004) еңбегінен табуға болады. Бұл жұмыс *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* атты 800 беттік кітапта жарияланды. Осы зерттеулер *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* зерттеу бағдарламасының құрметіне GLOBE деп аталды. GLOBE зерттеулері мәдениет пен көшбасшылық арасындағы байланыс жайында көптеген жаңалықтар ашты.

1991 жылы Роберт Хаустың бастамасымен құрылған GLOBE бағдарламасы – қазіргі таңда 160-тан аса зерттеушінің басын біріктіретін қолданыстағы жоба. Оның басты мақсаты мәдениеттің көшбасшылық тиімділігіне әсері мен мәдениетаралық байланыс туралы түсінігімізді кеңейту болып саналады. GLOBE зерттеушілері 950-ден астам ұйымдағы 62 түрлі мәдениет өкілі болып есептелетін 17 мың басшының жауаптарын сараптауда сандық зерттеу әдісін пайдаланды. Олар мәліметті әртүрлі жолмен, оның ішінде сауалнама, сұхбат, фокус-топ және баспасөзге контент-талдау жасау арқылы жинады. GLOBE зерттеулерінің нәтижелері осы тарауда толығырақ беріледі.

Мәдениет пен көшбасшылық жайындағы зерттеулерінің бір бөлігі ретінде GLOBE зерттеушілері мәдени өлшемдерді жіктеудің өзіндік әдісін ойлап тапты. Өздерінің және өзгелердің (мысалы, Hofstede, 1980, 2001; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; McClelland, 1961; Triandis, 1995)

ғылыми еңбектеріне сүйене отырып, GLOBE зерттеушілері мынадай тоғыз мәдени өлшемді анықтады: белгісіздіктен қашу, билік алшақтығы, институттық коллективизм, топ ішіндегі коллективизм, гендерлік теңдік, табандылық, болашаққа бағдарлану, өнімділікке бағдарлану және гуманистік бағдарлану. Алдағы бөлімде әрбір өлшемді егжей-тегжейлі сипаттаймыз.

Белгісіздіктен қашу

Аталған өлшем белгісіздіктен қашу үшін қоғамның, ұйымның немесе топтың қалыптасқан қоғамдық нормаларға, салт-жоралғыларға және рәсімдерге қаншалықты деңгейде құлақ асатынын білдіреді. Мұны былайша түсінуге болады: күтпеген жайттарды мейлінше азайтып, оларды болжауға боларлықтай деңгейге жеткізу үшін белгілі бір мәдениетте ережелерді, құрылымдарды және заңдарды қалай пайдаланатынына қатысты. Мәселен, АҚШ секілді белгісіздікке аса төзімді келетін елдерде кәсіпкерлік мәдениет өте жақсы дамыған. Мұндайда адам тәуекелге оңай бел буып, іскерлік шешімдерді жылдам қабылдайды. Жапония секілді басқа мемлекеттерде тәуекел ету мен батыл шешімдер қабылдау кең таралмаған; кез келген шешім қабылданбас бұрын іскерлік келісімдер мұқият таразыланып, зерделенеді. Нәтижесінде іскерлік мәмілелер мен келіссөздер көп уақыт алады және ұзақмерзімді міндеттемемен бірге келетін сенім мен жауапкершілікке негізделген жұмысты талап етеді.

Биліктің алшақтығы

Бұл ұғым топ мүшелерінің билік тең бөлінбеуі керек деген талабы қаншалықты деңгейде екенін көрсетеді. Ол мәдениеттердің топ-топқа бөлініп, осылайша жұрт арасында билікке, құзыретке, беделге, статуска, әл-ауқатқа және материалдық игілікке негізделген деңгейді қалай құратынымен байланысты болады. Бұған қоса, мәдени өлшемдер көшбасшылардың осы билікті қалай пайдаланатынына, мысалы, олар өз ізбасарлары үшін заңды немесе сыйақылық биліктен гөрі, сарапшылық билікті пайдалануды жөн көре ме, міне, осы жағына ықпалын тигізеді (Mittal & Elias, 2016). Сауд Арабиясы – биліктің арақашықтығы алшақ саналатын мемлекеттің жақсы мысалы. Бұл елдегілер билік пен уәкілетті өмір шындығы ретінде қарастырады. Кремний алқабындағы жоғары технологиялы стартаптың бір бөлімін басқаратын саударабиялық бағдарламашы-инженердің қол астында жұмыс істейтін, билікпен алшақтығы аз саналатын мәдениеттен келген америкалықтардың әлгі басшыға келіп, оның жоғары лауазымына қарамастан, кей мәселелер бойынша өз келіспеушіліктерін ашық білдіргенде туындайтын проблемаларды елестетіп көріңізші.

Институттық коллективизм

Бұл өлшем ұйымның немесе қоғамның институттық не қоғамдық ұжымдық әрекеттерге қаншалықты деңгейде қолдау білдіретінін сипаттайды. Институттық коллективизм сол мәдениеттің жеке мақсаты, жетістіктерімен емес, ауқымдырақ қоғамдық мүддемен байланысатынын қарастырады. Солтүстік Кореяны институттық коллективизм жоғары саналатын мәдениеттің мысалы ретінде айтуға болады. Онда халықты коллективизм күшқуаты мен материалдық емес ынтаға негізделетін мемлекет құндылықтарының дамуын бақылап отыратын Бас көшбасшы басқарады. Сондықтан топтың тұтастығы мен адалдығы аса қажет. Бас көшбасшы Ким Чен Ын осы құндылықтарды бүкіл Солтүстік Корея қоғамына енгізу барысында әскери күштерге сүйеніп отыр.

Топішілік коллективизм

Бұл өлшем адамдардың өз ұйымдарында немесе отбасында қаншалықты деңгейде құрмет, адалдық және ауызбіршілік танытатынын білдіреді. Топішілік коллективизм адамның қаншалықты деңгейде өз ұйымына немесе отбасына шын берілгенін қарастырады. Олар топтағы өзге мүшелерден қамқорлық күтеді, ал мұның қайтарымы ретінде топқа жоғары деңгейде адалдық танытады. Мәміле мен ұйымдасқан күш-жігер жеке тараптан көрінетін іс-қимылға қарағанда басымырақ бағаланады. Мәселен, Иран мен Пәкістан секілді Таяу Шығыс пен Азияның көптеген мемлекетінде топішілік коллективизм жақсы дамыған. Олар отбасы мен дінді бәрінен жоғары қояды және жұртшылық отбасы, жақын дос-жарандары сияқты шағын топтарға мүше болуын аса құрмет тұтады (Ye, Ng, & Lian, 2015).

Гендерлік теңдік

Бұл өлшем ұйым немесе қоғамның гендерлік рөл арасындағы айырмашылықты қаншалықты деңгейде төмендетіп, гендерлік теңдікті насихаттайтынын меңзейді. Гендерлік теңдік қоғам мүшелерінің өз үйінде, ұйымда және қоғамдастықтарда атқаратын рөлін анықтауда қоғам олардың биологиялық жынысын қаншалықты ескермейтінін қарастырады. 2016 жылғы зерттеуде саяси құқықтар мен мүмкіндіктер беруде әлем бойынша ең үлкен гендерлік алшақтық байқалатыны анықталды. Исландия «ерлер мен әйелдер билік пен ықпалды теңдей бөлісуі керек» деген берік ұстанымға негізделген, гендерлік теңдік ең сәтті салтанат құрған елдердің бірі саналады. Ауқымды әлеуметтік қамсыздандыру жүйесі ер, әйел үшін де жұмыс пен отбасылық өмір арасындағы тепе-теңдікті ұстап тұруға көмек береді (World Economic Forum, 2016).

Табандылық

Бұл өлшем сол мәдениеттегі адамдардың қоғамдық қарым-қатынас барысында қаншалықты деңгейде табанды, сенімді, батыл әрі өжет екенін білдіреді. Табандылық әлгі мәдениеттің немесе қоғамның қарым-қатынас барысында адамдарды жасық, жуас әрі әлсіз болудың орнына мықты, батыл әрі бекем болуға қаншалықты деңгейде ынталандыратынын қарастырады. Табандылық бойынша Германия жоғары деңгейде. Германиядағы аға басшылық қызметтегілер жайындағы зерттеуде Бродбек, Фрис және Джавидан (2002) германиялық басшылардың тура әрі тіке қарым-қатынас тілін қолданатынын және жұмыс орнында конфликтілер мен қайшылықты пікірталастардың қалыпты жағдай екенін анықтады.

Болашаққа бағдарлану

Бұл концепті адамдарға жоспарлау, болашаққа инвестиция салу және рақатты кейінге ысыру секілді болашаққа бағытталған мінез-құлық қаншалықты тән екенін білдіреді. Болашаққа бағдарлану сол мәдениеттегі жұртшылықтың бүгіннен ләззат алып, тосын іс-әрекеттер жасаудың орнына келешектің қамын ойлайтынын меңзейді. Мәселен, америкалықтар болашақты жоспарлап, оны бақылай алатындарына сенеді, сондай-ақ өзгеру үшін өзгерісті дәріптейді.

Өнімділікке бағдарлану

Бұл өлшем өнімділік артып, нәтиже кемелдене түскенде топ мүшелерін ұйымда немесе қоғамда қаншалықты деңгейде қолпаштап, марапаттайтынын сипаттайды. Бір қоғамның жұртшылығы алға мақсат қойып, соған қол жеткізгені үшін марапаттала ма, жоқ па – өнімділікке бағдарлану осыны қарастырады. Бұл өлшем бойынша да АҚШ алда келеді. Осы елдегі білім беру департаменті оқушылардың стандартталған тестілеудегі нәтижелеріне қарап, мектептерді табысты не болашағы жоқ деп бағалайды. Мектептер жетістікпен көзге түспесе, олардың көрсеткішін арттыратын қосымша іс-шаралар мен бағдарламалар енгізіледі. АҚШ сондай-ақ өздерінің қай тұста артта қалып, қай тұста алда келе жатқанын байқау үшін академиялық жетістіктерін өзге елдердікімен салыстырады.

Гуманистік бағдарлану

Бұл тоғызыншы өлшем бір мәдениет аясында адамдарды өзгелерге әділетті, альтруист, жомарт, қамқор және мейірімді болғаны үшін қаншалықты қолпаштап, марапаттайтынын білдіреді. Гуманистік бағдарлану өзгелерге

сезімталдықтың, әлеуметтік қолдаудың және қоғамдастық құндылықтарының қоғамда немесе ұйымда қаншалықты бағаланатынымен байланысты болады. Швейцария халқының Бірінші және Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде өзгелерге қол ұшын беруге әзір болғанына сүйеніп, бұл елді әдетте гуманистік бағытталуы жоғары мемлекет ретінде таниды. Бұл ел толеранттылық пен жауапкершілікті өзінің білім берудегі басты мақсаты ретінде бағалайды.

GLOBE зерттеушілері зерттеу жұмысындағы 62 түрлі елдің атрибуттарына талдау жасау үшін осы тоғыз мәдени өлшемді пайдаланды. Бұл мәдени өлшемдер мемлекеттердің көшбасшылық ұстанымдарындағы айырмашылықтарды зерттеуде негізге алынды.

Әлемдегі мәдениеттер кластері

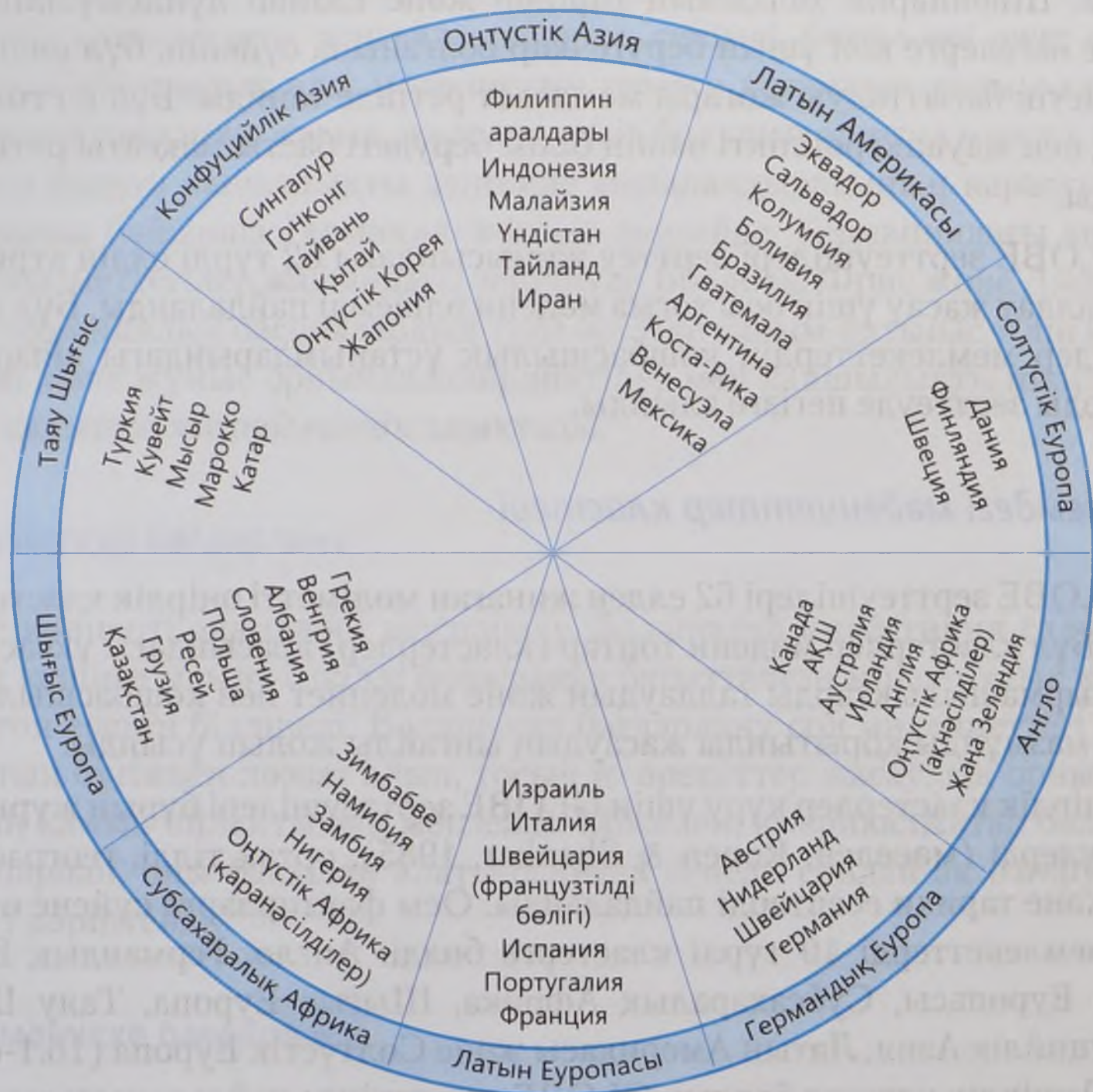
GLOBE зерттеушілері 62 елден жинаған мәліметті өңірлік кластерлерге бөлді. Бұл кластерлер мәдени топтар (кластерлер) арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарды талдаудың және мәдениет пен көшбасшылық жайында мазмұнды қорытынды жасаудың ыңғайлы жолын ұсынды.

Өңірлік кластерлер құру үшін GLOBE зерттеушілері бұрын жүргізілген зерттеулерді (мәселен, Ronen & Shenkar, 1985), ортақ тілді, географияны, дінді және тарихи есептерді пайдаланды. Осы факторларға сүйене отырып, олар мемлекеттерді 10 түрлі кластерге бөлді: Англо, Германдық Еуропа, Латын Еуропасы, Субсахаралық Африка, Шығыс Еуропа, Таяу Шығыс, Конфуцийлік Азия, Латын Америкасы және Солтүстік Еуропа (16.1-сызба). Осы 10 өңірлік кластер барлық GLOBE зерттеуінде пайдаланылады.

Кластер немесе елдер тобы дұрыс бөлінгеніне көз жеткізу үшін зерттеушілер әрбір кластерге жататын жұртшылықтан жинаған сауалнамалық мәліметке статистикалық талдау жасады. Нәтижесінде бір кластер ішіндегі респонденттердің ұпайлары өзара ұқсас екенін көрсетті, ал басқа кластердегі респонденттердің ұпайларымен сәйкес келмеді. Бұған қарап олар «әрбір кластер бірегей» деген тоқтамға келді. Қорытындылай келе айтсақ, бұл өңірлік кластерлер әлем елдерін 10 түрлі топқа бөліп ажыратудың тиімді әрі сенімді жолы болып саналады.

Алайда бұдан кейінгі зерттеулер GLOBE зерттеушілері тұжырымдаған осы кластерлерде шикілік бар екенін атап өтті (Brewer & Venaik, 2014). Мәселен, Оңтүстік Азия өңірлік кластеріне жататын Үндістанда тоғыз түрлі субмәдени аймақ бар екені анықталды, олардың кейбіреуіндегі құндылықтар бір-біріне қарама-қайшы (Dheer, Lenartowicz, & Peterson, 2015).

16.1-сызба. GLOBE зерттеуіне сәйкес анықталған елдер кластері



ЕСКЕРТУ:

1. Мәліметтерде проблема туындауына байланысты Чехия Республикасы талдаудан шығарылды.

ДЕРЕККӨЗ: From Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, by R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.). Copyright 2004 by SAGE Publications, Inc. Reprinted with permission.

Кластер ерекшеліктері

Өңірлік кластерлерді сипаттау мақсатында GLOBE зерттеушілері мұның алдында атап өткен мәдени өлшемдерді пайдалана отырып, әрбір аймақтан жиналған мәліметке талдау жасады. 16.1-кестеде мәдени кластерлер әрбір мәдени өлшем бойынша қалай бағаланатынына байланысты жіктелген. Бұл кестенің сол жақ бағанында тоғыз мәдени өлшем тізімделген; жоғары және төмен ұпайлы өңірлік кластерлер келесі екі бағанда берілген.

16.1-кесте. Мәдени аспектілер бойынша жіктелген мәдениет кластерлері

Мәдени аспектілер	Жоғары ұпайға ие кластерлер	Төмен ұпайға ие кластерлер
Табандылық	Шығыс Еуропа, Германдық Еуропа	Солтүстік Еуропа
Болашаққа бағдарлану	Германдық Еуропа, Солтүстік Еуропа	Шығыс Еуропа, Латын Америкасы, Таяу Шығыс
Гендерлік теңдік	Шығыс Еуропа, Солтүстік Еуропа	Германдық Еуропа, Оңтүстік Азия, Таяу Шығыс
Гуманистік бағдарлану	Оңтүстік Азия, Субсахаралық Африка	Германдық Еуропа, Латын Еуропасы
Топішілік коллективизм	Конфуцийлік Азия, Шығыс Еуропа, Латын Америкасы, Таяу Шығыс, Оңтүстік Азия	Англо, Германдық Еуропа, Солтүстік Еуропа
Институттық коллективизм	Солтүстік Еуропа, Конфуцийлік Азия	Германдық Еуропа, Латын Америкасы, Латын Еуропа
Өнімділікке бағдарлану	Англо, Конфуцийлік Азия, Германдық Еуропа	Шығыс Еуропа, Латын Америкасы
Билік алшақтығы	Ешқандай кластер	Солтүстік Еуропа
Белгісіздіктен қашу	Германдық Еуропа, Солтүстік Еуропа	Шығыс Еуропа, Латын Америкасы, Таяу Шығыс

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, by R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.). Copyright 2004 by SAGE Publications, Inc. Reprinted with permission.

Бұлар – басқа өңірлерге қарағанда, белгілі бір өлшемдер бойынша айтарлықтай жоғарырақ немесе төменірек өңірлік кластерлер. Осы мәліметке қарап, бұл өңірлік кластерлердің ерекшелігі туралы бірнеше жайтқа қанығуға болады.

Англо

Англо кластеріне Канада, АҚШ, Австралия, Ирландия, Англия, Оңтүстік Африка (ақ нәсілділер) және Жаңа Зеландия кіреді. Бұл елдер немесе онда тұратын халық өнімділікке бағдарлануы бойынша – жоғары, ал топ ішіндегі коллективизм бойынша төмен деңгейде болуымен ерекшеленді. Бұл дегеніміз аталған мемлекеттердің бәсекеге қабілетті екенін әрі нәтижеге бағдарланғанын, алайда басқа елдерге қарағанда, отбасыларымен немесе сол секілді топтармен аса ерекше байланыста емес екенінен хабар береді.

Конфуцийлік Азия

Сингапур, Гонконг, Тайвань, Қытай, Оңтүстік Корея және Жапонияны қамтитын бұл кластер өнімділікке бағдарлану, институттық коллективизм және топ ішіндегі коллективизм бойынша жоғары ұпайды иеленеді. Бұл елдер нақты нәтижеге қол жеткізуді көздейді және жеке мақсат бойынша топпен бірлесіп жұмыс істеуді құп көреді. Ондағы жұртшылық өз отбасына шын берілген әрі адал.

Шығыс Еуропа

Бұл кластерге Грекия, Венгрия, Албания, Словения, Польша, Ресей, Грузия және Қазақстан кіреді. Аталған елдер табандылық, топ ішіндегі коллективизм және гендерлік теңдік бойынша жоғары ұпайды еншілеген. Ал өнімділікке бағдарлану, болашаққа бағдарлану және белгісіздіктен қашу жөнінен төмен деңгейде. Бұл кластерге жататын адамдар қажырлы және өз әріптестеріне мықты қолдау білдіруге бейім келеді, сондай-ақ ерлер мен әйелдерді тең бағалайды. Ал жетістікке жетуге, стратегиялық жоспарға басымдық беруге және ережелер мен заңдарды тәртіп қалыптастырудың амалы ретінде қарастыруға аса құмбыл емес.

Германдық Еуропа

Құрамына Австрия, Нидерланд, Швейцария және Германияны біріктіретін Германдық Еуропа өнімділікке бағдарлану, табандылық, болашаққа бағдарлану және белгісіздіктен қашу бойынша жоғары деңгейде тұр. Ал гуманистік бағдарлану, институттық коллективизм және топ ішіндегі коллективизм бұларда төмен деңгейде. Бұл елдер бәсеке мен батылдықты бағалайды және адам мүддесіне қарағанда нәтижеге көбірек көңіл аударады. Олар жоспарлауды және болашаққа инвестиция салуды, сондай-ақ қоршаған ортаны бақылауға мүмкіндік беретін ережелер мен заңдарды қолданғанды ұнатады. Сонымен бірге бұл мемлекеттердегі жұрт коллективизмнен гөрі, индивидуализмге көбірек ұмтылады. Олар әдетте ауқымды қоғамдық топтарға аса үлкен мән бермейді.

Латын Америкасы

Латын Америкасы кластеріне Эквадор, Сальвадор, Колумбия, Боливия, Бразилия, Гватемала, Аргентина, Коста-Рика, Венесуэла және Мексика жатады.

Бұл мемлекеттерде тұратын халықта топ ішіндегі коллективизм жоғары деңгейде, ал өнімділікке бағдарлану, болашаққа бағдарлану, институттық

коллективизм және белгісіздіктен қашу төмен деңгейде. Олар өз отбасылары мен соған ұқсас топтарға шын берілген және адал келеді. Алайда жалпы институттық және қоғамдық топтарға соншалықты қызығушылық танытпайды, сондай-ақ бәсеке мен мақсаткерлікті аса жоғары бағаламайды.

Латын Еуропасы

Израиль, Италия, Швейцарияның французтілді бөлігі, Испания, Португалия және Францияны құрайтын Латын Еуропасы кластері барлығы дерлік мәдени өлшем бойынша орташа және жоғары ұпайды еншілегенмен, гуманистік бағдарлану мен институттық коллективизм бойынша төмен ұпайды иеленді. Бұл елдерге жеке автономияны бағалау мен ауқымдырақ қоғамдық ұжымға бәсең мән беру тән. Онда адамның өз-өзіне көңіл бөліп, қоғамдық емес, жеке мүддені көздеуге ынталандырады.

Таяу Шығыс

Бұл кластерге Катар, Марокко, Мысыр, Кувейт және Түркия енеді. Бұл елдерде топ ішіндегі коллективизм жоғары да, ал болашаққа бағдарлану, гендерлік теңдік және белгісіздіктен қашу төмен деңгейде. Мұндағы халық өз отбасылары мен ұйымдарын құрмет тұтады. Олар өздерінің жақын адамдарына шын берілген әрі адал. Сонымен қатар бұл мемлекеттер үшін әртүрлі гендер өкілдеріне әртүрлі қарау – қалыпты жағдай. Таяу Шығыста тәртіппен жүйелілікке соншалықты баса мән берілмейді және адамдар саясатпен рәсімдерге аса арқа сүйемейді. Мұнда болашақты қадағалауға тырысудан гөрі, осы шақтағы мәселелерге көбірек назар аудару құбылысы бар.

Солтүстік Еуропа

Дания, Финляндия және Швецияны қамтитын Солтүстік Еуропа кластерінде өзгелерге қарағанда мынадай бірнеше ерекшелік бар болып шықты. Бұл кластерде болашаққа бағдарлану, гендерлік теңдік, институттық коллективизм және белгісіздіктен қашу жоғары деңгейде болса, табандылық, топ ішіндегі коллективизм және билік алшақтығы төмен деңгейді көрсетті. Солтүстік халқы ұзақмерзімді жетістікке үлкен мән береді. Онда әйелдер ерлермен тең дәрежеде бағаланады. Мұндағы халық өздерін отбасылық топтарға қарағанда, көлемдірек қауымдастықпен көбірек байланыстырады. Солтүстік Еуропада ереже, тәртіп және жүйелілікке баса назар аударылады. Табандылықтан гөрі, ұстамдылықпен кішіпейілдікке жол беріледі. Билік қоғамның барлық деңгейіндегі адамдар арасында теңдей бөлінеді. Ынтымақтастықпен қоғамдық деңгейдегі топтық бірегейлікті солтүстік халқы жоғары бағалайды.

Оңтүстік Азия

Филиппин аралдары, Индонезия, Малайзия, Үндістан, Тайланд және Иран Оңтүстік Азия кластеріне жатады. Бұл елдер гуманистік бағдарлану мен топ ішіндегі коллективизм жөнінен жоғары ұпайды иеленді. Оңтүстік Азия халқын отбасына өте адал және өз қоғамдастығына аса үлкен қамқорлық танытатын ел ретінде сипаттауға болады.

Субсахаралық Африка

Субсахаралық Африка кластеріне Зимбабве, Намибия, Замбия, Нигерия және Оңтүстік Африка (қаранәсілділер) енеді. Аталған елдер немесе онда тұратын халық гуманистік бағдарлану бойынша жоғары ұпайды еншілеген. Субсахаралық Африкадағы адамдар әдетте өзгелерді өте жақсы түсініп, олардың қамын ойлағыш келеді. Отбасы мен достардың қамын ойлау өз басыңның қамын ойлаудан маңыздырақ.

Көшбасшылық мінез-құлық және мәдениет кластерлері

GLOBE жобасының жалпы мақсаты әртүрлі мәдениет өкілдерінің көшбасшылықты қалай қарастыратынын анықтау еді. Бұған қоса, зерттеушілер мәдени ерекшеліктердің мәдени мақұлданған көшбасшылық мінез-құлық түрлерімен қалай байланысатынын түсінгісі келді. Қысқа қайырғанда, ғалымдар мәдениеттер арасындағы айырмашылықтардың көшбасшылық ұстанымдары арасындағы айырмашылықтармен қалай байланысатынын түсінуді көздеді.

GLOBE зерттеушілері пайдаланған көшбасшылық тұжырымдамасы ішінара Лорд пен Махердің (1991) жанама көшбасшылық теориясы жөніндегі еңбегінен алынды. Жанама көшбасшылық теориясына сәйкес, адамдар көшбасшыларды көшбасшы еместерден және ықпалды көшбасшыларды әсер етпейтін көшбасшылардан ерекшелейтін атрибуттар мен наным-сенімдерге қатысты жанама түсінікке ие (Junker & van Dick, 2014). Осы теория тұрғысынан қарағанда, көшбасшылық бақылаушының назарында болады (Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004). Көшбасшылық дегеніміз – адамның өзге жанның бойындағы көшбасшылық мінез-құлықты қалай қабылдайтыны.

Әртүрлі мәдениет өкілі өзгелердегі көшбасшылық мінез-құлықты қалай қабылдайтынын сипаттау үшін GLOBE зерттеушілері жаһандық көшбасшылық мінез-құлықтың мынадай алты түрін анықтады: харизмалық/құндылықтарға негізделген, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын, яғни командаға бағдарланған көшбасшылық, партисипативті, адами жылы қарым-қатынасқа бағдарланған, автономды және өз қауіпсіздігіне

баса көңіл бөлетін көшбасшылық (House & Javidan, 2004). Бұл жаһандық көшбасшылық мінез-құлық түрлері әлгі зерттеулерде былайша анықталды:

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық берік қалыптасқан басты құндылықтар негізінде өзгелерді шабыттандыру, ынталандыру және олардан жоғары өнімділік күту қабілетін көрсетеді. Мұндай көшбасшылар көреген, шабыттандырғыш, өзін-өзі құрбандыққа шалуға дайын, сенім ұялатарлық, шешім қабылдауда батыл келіп, өнімділікке баса мән береді.

Командаға бағдарланған көшбасшылық жұмыла жұмыс істеуге, команда мүшелері арасындағы ортақ мақсатқа ерекше назар аударады. Мұндай көшбасшылар ұйымдаса жұмыс істеуге бейім, ұжымның басын біріктіргіш, дипломат, ақкөңіл және әкімшілік мәселелерде білікті.

Партисипативті көшбасшылық шешім қабылдау және оны жүзеге асыру процесіне көшбасшының өзгелерді қаншалықты дәрежеде тарта-тынын көрсетеді. Мұндай көшбасшылар партисипативті келіп, авторитаризмге жол бермейді.

Адами қарым-қатынасқа бағытталған көшбасшылық тұрақты түрде қолдау көрсетуге, жұртшылықтың мүддесін ескеруге, жанашырлыққа және жомарттыққа ерекше мән береді. Ондай көшбасшылар кішіпейіл болады және өзгелерді жақсы түсінеді.

Автономды көшбасшылық дегеніміз – тәуелсіз және өз бетінше әрекет ететін көшбасшылық түрі, оған автономдық пен бірегейлік тән.

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық көшбасшы мен топтың қауіпсіздігін қамтамасыз ететін мінез-құлыққа жатады. Мұндай көшбасшылар өзіміш, өзінің қоғамдағы атақ-беделіне алаңдайтын, конфликтіге құмар, өз репутациясын сақтап қалатын және ресми тәртіп аясынан шықпайтын адам болады.

Жаһандық көшбасшылық мінез-құлықтың осы алты түрі GLOBE зерттеуі барысында туындап, әртүрлі мәдени кластерлердің көшбасшылықты қалай қарастыратынын бағалауда қолданылды. Осы талдаудың арқасында зерттеушілер әрбір кластердегі көшбасшылық профилін анықтауға мүмкіндік алды. Әр профиль әр алуан мәдениеттің әрқилы көшбасшылық мінез-құлыққа беретін маңызы мен соны қаншалықты деңгейде қажет ететінін сипаттайды. Төменде 10 мәдени кластердің әрбіреуіндегі көшбасшылық профилі берілген.

Шығыс Еуропадағы көшбасшылық профилі

Шығыс Еуропадағы елдер үшін көшбасшының нағыз мысалы болып ең әуелі тәуелсіз және өзінің көшбасшы ретіндегі позициясын қорғауға баса мән беретін адам саналар еді (16.2-сызба). Бұған қоса, көшбасшы орташа

деңгейде харизмалық/құндылықтарға сүйенетін, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын командалық бағдарланған және адами жылы қарым-қатынасқа мән беретін, алайда шешім қабылдау процесіне өзгелерді тартуға оншалықты мүдделі емес адам болуы керек. Қорытындылай келе, бұл мәдениет көшбасшыны өте автономды, тәуелсіз шешім қабылдауға бейім және белгілі бір деңгейде өзгелерді шабыттандыруға қауқарлы, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын, сондай-ақ адами қажеттіліктерге құлақ асатын адам ретінде қарастырады.

Латын Америкасындағы көшбасшылық профилі

Шығыс Еуропа елдерінен айырмашылығы – Латын Америкасы елдерінде харизмалық/құндылықтарға негізделген, командаға бағдарланған және өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылықты ең маңызды санап, ал автономды көшбасшылыққа аса көңіл бөлмейді. Сонымен қатар аталған кластер партисипативті және адами жылы қарым-қатынасқа бағытталған көшбасшылыққа орташа деңгейде маңыз береді. Латын Америкасындағы көшбасшы профилі харизмалық/құндылықтарға сүйенетін, алайда белгілі бір деңгейде өзімшіл, ұжымның басын біріктіргіш және қызметкерлерді шабыттандыруға бейім адам болып есептеледі. Мұндай көшбасшылар адам мүддесіне және олардың шешім қабылдау процесіне қатысуына орташа деңгейде көңіл бөледі.

16.2-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Шығыс Еуропа

ШЫҒЫС ЕУРОПА

Автономды көшбасшылық

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

16.3-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Латын Америкасы

ЛАТЫН АМЕРИКАСЫ

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

Латын Еуропасындағы көшбасшылық профилі

Латын Еуропасы кластері харизмалық/құндылықтарға негізделген, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын, командаға бағдарланған, партисипативті және өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылықты бағалайды (16.4-сызба). Тәуелсіз көшбасшылық пен көшбасшылықтың адами қыры бұл кластерде аса еленбейді. Қысқа қайырғанда, Латын Еуропасы кластеріндегі профиль өзгелерді шабыттандыратын, ұжымның басын біріктіретін, партисипативті және өзіндік мүддеге бағытталған, бірақ өзгелерге аса жанашырлық танытпайтын көшбасшылыққа негізделген.

Конфуцийлік Азиядағы көшбасшылық профилі

Конфуцийлік Азия елдеріндегі көшбасшылық профилі өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын командалық және адами жылы қарым-қатынасқа мән беретін көшбасшыны сипаттайды (16.5-сызба). Тәуелсіз және белгілі бір деңгейде өзге адамдарды шабыттандыруға қауқарлы болғанмен, мұндай көшбасшылар әдетте шешім қабылдау немесе мақсат қою процесіне өзгелерді араластырмайды. Қорыта айтсақ, Конфуцийлік Азия кластеріндегі көшбасшылық профилі көшбасшыны еңбекқор, өзгелердің қамын ойлайтын, алайда өзгелерді араластырмай тәуелсіз шешім қабылдауға беделі мен лауазымын пайдаланатын адам ретінде сипаттайды.

16.4-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Латын Еуропасы

ЛАТЫН ЕУРОПАСЫ

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

16.5-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Конфуцийлік Азия

КОНФУЦИЙЛІК АЗИЯ

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

Солтүстік Еуропадағы көшбасшылық профилі

Солтүстік Еуропа елдері үшін нағыз көшбасшылық мысалы болып аса көреген әрі партисипативті, сондай-ақ белгілі бір деңгейде тәуелсіз және дипломатиялық сипатқа ие көшбасшылық саналады (16.6-сызба). Бұл елдер үшін көшбасшының адами жылы қарым-қатынасқа мән беруі немесе өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлуі маңызды емес. Солтүстік еуропалықтар өзгелерді шабыттандыруға қауқарлы және оларды шешім қабылдау процесіне араластыратын басшыларды ұнатады. Мұндағы халық көшбасшылардан шектен тыс жанашырлық күтпейді, әрі оларды атақ-беделге алаңдайтын немесе басқа да өзімшіл қасиетке ие адам деп санамайды.

Англо көшбасшылық профилі

Англо елдеріндегі көшбасшылық профилі көшбасшыны елеулі деңгейде харизмалық/құндылықтарға сүйенетін, партисипативті және өзге адамдарды жақсы түсінетін адам ретінде сипаттайды (16.7-сызба). Басқаша айтсақ, Англо елдері көшбасшының өзгелерді шабыттандыруда мықты, көреген, басқалардың мүддесін ескеретін және авторитарлық мінез-құлықтан ада болғанын қалайды. Сонымен қатар олар көшбасшының көпшілік мүддесін ескеретін және автономды адам болуы керектігін айтады. Англо елдері үшін өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылықтың маңызы шамалы. Олардың пікірінше, көшбасшы өз атақ-беделіне алаңдайтын немесе оны сақтап қалуға күш салатын болса, ол ықпалсыз көшбасшы саналады.

16.6-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Солтүстік Еуропа

СОЛТҮСТІК ЕУРОПА

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

16.7-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Англо

АНГЛО

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

16.8-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Субсахаралық Африка

СУБСАХАРАЛЫҚ АФРИКА

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

Субсахаралық Африкадағы көшбасшылық профилі

Субсахаралық Африкаға жататын елдер үшін нағыз көшбасшы кішіпейіл, жанашыр және өзгелерді жақсы түсінетін болуға тиіс (16.8-сызба). Оған қоса, көшбасшы айтарлықтай деңгейде харизмалық/құндылықтарға сүйенуі, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоюы, партисипативті және өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлуі керек. Тәуелсіз немесе жалғыз әрекет ететін көшбасшы бұл елдерде ықпалы жоқ көшбасшы болып есептеледі. Қысқаша айтқанда, Субсахаралық Африкадағы бағыт ықпалды көшбасшылықты өзгелерге қамқорлық танытатын көшбасшылық деп сипаттайды. Басқа да көптеген мемлекет секілді, бұл елдер немесе сонда тұратын халық көшбасшылардың өзгелерге шабыт беруші, ұжымның басын біріктіруші және шектен тыс өзімшілдіктен ада болуы керек екенін айтады. Автономды түрде әрекет ететін көшбасшылар Субсахаралық Африкада ықпалы жоқ көшбасшы болып саналады.

Оңтүстік Азиядағы көшбасшылық профилі

Оңтүстік Азиядағы көшбасшылық профилі Конфуцийлік Азиядағы профильге ұқсас. Олардың екеуі де өз қауіпсіздігіне көңіл бөлетін, харизмалық/құндылықтарға негізделген, адами жылы қарым-қатынасқа бағдарланған және команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын көшбасшылықты – маңызды, ал партисипативті көшбасшылықты ықпалы жоқ санайды.

16.9-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Оңтүстік Азия

ОҢТҮСТІК АЗИЯ

Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық

Гуманистік бағдарланған көшбасшылық

Командаға бағдарланған көшбасшылық

Автономды көшбасшылық

Партисипативті көшбасшылық

(16.9-сызба). Оңтүстік Азия елдері Конфуцийлік Азия елдерінен харизманы көшбасшыға тән маңызды атрибут деп санауымен ерекшеленеді. Оңтүстік Азия елдері ықпалды көшбасшылықты ұйымдаса жұмыс істеуге айрықша бейім, шабыттандырушы, адамдардың қажеттіліктеріне құлақ түретін және статус пен беделге кір келтірмеуге көңіл бөлетін көшбасшылық ретінде сипаттайды. Бұған қоса, олардың ойынша, автократияға жақын көшбасшылар шешім қабылдау процесіне өзгелерді қатыстыру арқылы көшбасшылық ететіндерге қарағанда нәтижелі жұмыс істейді.

Германдық Еуропадағы көшбасшылық профилі

Германдық Еуропа кластеріндегі идеал көшбасшы жоғары деңгейдегі партисипативті басқару стилін ұстанады, сондай-ақ ол өзгелерді шабыттандырғыш әрі тәуелсіз келеді (16.10-сызба). Идеал көшбасшы болып автономды, харизмалық/құндылықтарға сүйенетін, партисипативті, адами жылы қарым-қатынасқа бағдарланған, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын командалық, алайда өзінің қоғамдағы атақ-беделіне алаңдамайтын немесе оны сақтап қалуға күш салмайтын айрықша, көреген адам саналады. Қысқаша айтқанда, Германдық Еуропа елдері тиімді көшбасшылықты репутацияны сақтау мен басқа да өзіншіл қасиеттерге емес, қызметкерлерді жұмылдыруға, харизмаға және автономияға негізделген деп түсінеді.

Таяу Шығыстағы көшбасшылық профилі

Таяу Шығыс елдеріндегі көшбасшылық профилі басқа мәдени кластерлердегі профильдерден айтарлықтай ерекшеленеді (16.11-сызба). Таяу Шығыс елдері абырой-беделді сақтау секілді көшбасшының өзіне бағытталған қасиеттерді тиімді көшбасшылықтың маңызды сипаты деп есептейді. Олар сондай-ақ тәуелсіз және отбасыға жақын болуды бағалайды. Алайда, олардың ойынша, харизма/құндылықтарға сүйену, командаға бағдарлану және партисипативті шешім қабылдаудың тиімді көшбасшылық үшін маңызы шамалы. Қорыта айтқанда, Таяу Шығыстағы көшбасшылық профилі статус пен беделді сақтауға баса мән беріп, харизмалық/құндылықтарға сүйенетін және команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын командалық көшбасшылықтың маңызын төмендетеді.

Тартымды және тартымсыз көшбасшылық қасиет түрлері

GLOBE жобасының ең қызықты нәтижелерінің бірі – әлемнің 62 еліндегі 17 мың адам ықпалды көшбасшылықтың позитив аспектілері ретінде мақұлдаған көшбасшылық қасиеттердің тізімі анықталды.

16.10-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Германдық Еуропа

ГЕРМАНДЫҚ ЕУРОПА

- Автономды көшбасшылық
- Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық
- Партисипативті көшбасшылық
- Гуманистік бағдарланған көшбасшылық
- Командаға бағдарланған көшбасшылық
- Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

16.11-сызба. Мәдениет кластерлері мен тартымды көшбасшылық мінез-құлық түрлері: Таяу Шығыс

ТАЯУ ШЫҒЫС

- Өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық
- Гуманистік бағдарланған көшбасшылық
- Автономды көшбасшылық
- Харизмалық/құндылықтарға негізделген көшбасшылық
- Командаға бағдарланған көшбасшылық
- Партисипативті көшбасшылық

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

16.2-кесте. Тартымды көшбасшылық қасиеттер

Сенім артуға тұрарлық	Әділетті	Шыншыл
Көреген	Алдын ала жоспарлайды	Қолдау білдіреді
Позитив	Жігерлі	Ынталандырушы
Сенімділік қалыптастырушы	Мотивация беруші	Сенімді
Парасатты	Шешім қабылдауда батыл	Тиімді келіссөз құруға қабілетті
Проблеманы екі жаққа да ұтымды етіп шешуге шебер	Көпшіл	Білікті
Әкімшілік машықтары жақсы жетілген	Үйлестіруші	Команда жетекшісі
Үздік нәтижеге ұмтылатын		

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

16.3-кесте. Тартымсыз көшбасшылық қасиеттер

Тұйық	Көпшілікпен араласудан қашқақтайтын	Өзара әрекеттестікке қабілетсіз
Шәлкес мінезді	Нақтылықтан ада	Менмен
Қатыгез	Диктатор	

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House et al. (2004).

GLOBE зерттеуіне қатысқан респонденттер жұртшылық арасында бағаланатын 22 көшбасшылық қасиетті атады (16.2-кесте). Бұл қасиеттер әлем бойынша үздік көшбасшылыққа жетелейтін сипаттар ретінде танылды.

Әлгі қасиеттер тізіміне сүйене отырып, халықтың барлығына жуығы айрықша көшбасшы деп танитын адамның образын жасауға болады. Бұл образ – өте шыншыл, харизмалық/құндылықтарға сүйенетін және тұлғааралық машықтары бар көшбасшының образы (Dorfman et al., 2004).

Бұған қоса, GLOBE жобасы әлем бойынша ықпалды көшбасшылықтың кедергілері ретінде қарастырылған көшбасшылық қасиеттер тізімін де анықтады (16.3-кесте). Соған сәйкес, әсер етпейтін көшбасшының образы болып

тұйық, көпшілікпен араласудан қашқақтайтын және менмен адам саналады. Барлық мәдениет өкілдері осы сипаттарды ықпалды, тиімді көшбасшылыққа кедергі келтіреді деп есептейді.

КҮШТІ ТҰСТАРЫ

Мәдениет пен көшбасшылық жайындағы бұл тарауда бірде-бір бірыңғай көшбасшылық теориясы айтылмағанмен, ол бірнеше артықшылыққа ие нәтижелер береді. Біріншіден, аталған зерттеудің аясы – оның басты күшті тұсы. Бұл зерттеу мәліметтерін әлемнің 62 елінен шыққан 170 әлеуметтанушы жинады және оның ішіне 951 ұйымдағы 17 300 басшының жауаптары енгізілді. GLOBE жобасы ауқымды іс-шара болды; зерттеу барысында анықталған ақпарат әлемнің әр түкпіріндегі мәдениеттердің көшбасшылықты қалай қарастыратыны жөнінде қуатты тұжырым жасады.

Екіншіден, GLOBE нәтижелері жүйелі әзірленген сандық зерттеу жобасынан туындайтынына байланысты құнды саналады. Көшбасшылық жайындағы әдебиеттерде белгілі бір ел тұрғындарының санаулы көшбасшылық концептіні қалай қарастыратыны туралы тереңірек үңілетін сапалық зерттеулер көп. Бұл зерттеулер біздің мәдениет және көшбасшылық туралы түсінігімізге үлес қосқанымен, олардың аясы тар және жалпы қорытынды жасауға жеткіліксіз. Ал GLOBE жобасының мықты тұсы мынада – зерттеушілер сандық зерттеу тәсілін пайдаланған және әлемнің 62 еліндегі көшбасшылық пен мәдени өлшемдерді бағалаудың стандартталған құралдарын қолданған. Осылайша GLOBE зерттеуінің көшбасшылық хақындағы нәтижелерін әлемнің әр түкпіріндегі мәдениеттер арасында және ішінде қолдануға болады.

Үшіншіден, GLOBE зерттеулері әдетте қолданылатын Хофстед классификациялау жүйесіне қарағанда, кеңірек мәдени өлшемдер классификациясын ұсынады. Хофстед мәдениеттерді бес өлшемге (билік алшақтығы, белгісіздіктен қашу, индивидуализм-коллективизм, маскулиндік-феминдік және ұзақмерзімді-қысқамерзімді бағдарлану) сүйеніп аражігін ажыратса, GLOBE зерттеулері тоғыз мәдени өлшемді (белгісіздіктен қашу, билік алшақтығы, институттық коллективизм, топшілік коллективизм, гендерлік теңдік, табандылық, болашаққа бағдарлану, өнімділікке бағдарлану және адами қарым-қатынасқа бағдарлану) анықтады. GLOBE зерттеуінде анықталған тоғыз өлшемнің жетеуі Хофстед анықтаған өлшемдерден бастау алғанымен, GLOBE зерттеулері классификациялау жүйесінің аясын кеңейте отырып, мәдениет өлшемдерін сипаттаудың ауқымды әрі нақтырақ жолын ұсынады.

Төртіншіден, GLOBE зерттеулері әлемде жақсы және нашар деп қабылданатын көшбасшылық жайында пайдалы ақпарат береді. Көп мәдениет

өкілдері жақсы көшбасшылық ретінде шыншылдыққа, харизмаға және тұлғааралық қабілетке негізделген көшбасшылықты қарастырады. Ал нашар көшбасшылықты менмен, диктатор әрі тұйық көшбасшылар жүргізеді деп санайды. Осынау оң және теріс қасиеттер тізімі әлемнің әр түкпіріндегі халықтың көшбасшылықты қалай тұжырымдайтыны жайында пайдалы түсінік қалыптастырады.

Бесіншіден, GLOBE зерттеулері мен Хофстед классификациялау жүйесі мәдениеттің көшбасшылық процесі мен ұйымдарға, әсіресе кросс-мәдени көшбасшылық тұрғысында әсерін тереңірек зерделейтін кейінгі көптеген зерттеудің негізіне айналды. Осы зерттеулердің көбінің нәтижесін көшбасшыларды ақпараттандыруға және олардың жұмысын тиімдірек етуге қолдануға болады (Calza, Cannavale, & Tutore, 2016; Corey, Fok, & Payne, 2014; Lo et al., 2017; Solansky, Gupta, & Wang, 2017).

Және бір айта кетерлігі, мәдениет пен көшбасшылықты зерттеу көшбасшылық процесінің күрделілігі мен оған мәдениеттің тигізер ықпалын ерекше көрсетеді. GLOBE зерттеулерінен жинақталған мәлімет әрбіріміздің көшбасшылықты бір ғана көзқарас тұрғысынан қарастыратын этноцентристік тенденцияларымызды кеңейтіп, оның орнына әлемнің әртүрлі аймақтарындағы халықтың көшбасшылық туралы көзқарасына «өз тереземізді ашу» керектігін түсіндіреді. Көшбасшылық пен мәдениет интеграциясын қарастырудың көптеген жолы бар; көшбасшылық зерттеулері бізге көшбасшылық процесі жайындағы тереңірек түсінік қалыптастыруымызға көмек береді.

ОСАЛ ТҰСТАРЫ

Мәдениет пен көшбасшылық туралы зерттеу еңбегінің бірқатар осал тұсы да бар. Біріншіден, GLOBE зерттеуі әртүрлі мәдениетте көшбасшылықты қалай қабылдайтыны жайында көптеген қорытындыға қол жеткізсе де, бұл зерттеу мәдениеттің көшбасшылықпен байланысы немесе көшбасшылық процесіне ықпалы туралы бірыңғай теория қалыптастыра алатын тұжырым мен пайымның нақты жиынтығын ұсына алмайды.

Аясы тарлау екінші сын зерттеушілердің кейбір мәдени өлшемдер мен көшбасшылық мінез-құлықты қалай атап, анықтағанына қатысты айтылады. Мәселен, билік алшақтығы деген тіркесті түсіну оңай емес, сол секілді, өз қауіпсіздігіне көңіл бөлетін көшбасшылық деген атаудың да мағынасын ұғу қиынға соғады. Бұл терминдердің мағынасы белгілі бір деңгейде көмескі болғандықтан, кейде мәдениет пен көшбасшылық туралы қорытындыларды интерпретациялау және толықтай түсіну қиын. Бұдан кейін жүргізілген зерттеулердің көбі әуелі Хофстед анықтаған, кейін GLOBE зерттеулері ар-

қылы кеңейтілген мәдениет өлшемдерінің көбіне өзара қарама-қайша болып келетінін және оларды сандық зерттеуде қолданғанда, дәл сол қасиеттерді өлшемейтінін анықтады (Beugelsdijk, Kostova, & Roth, 2017; Brewer & Venaik, 2011, 2012, 2014; Venaik & Brewer, 2010, 2013; Venaik, Zhu, & Brewer, 2013).

Тағы бір сын көшбасшылықтың GLOBE зерттеулерінде тұжырымдалу әдісі туралы. Бұл зерттеулерде ғалымдар Лорд пен Махердің (Lord and Maher; 1991) жанама көшбасшылық теориясы еңбегінде айтқан идеяларға негізделетін көшбасшылық тұжырымын пайдаланған. Бұл зерттеу көшбасшылықты ақпаратты өңдеу көзқарасы тұрғысынан адамдардың көшбасшылар жайындағы соқыр сенімі мен пайымы ретінде қарастырады. Басқаша сөзбен айтқанда, осы теорияға сенсек, көшбасшылық – өзгелердің сені көшбасшы ретінде қабылдау процесі. Алайда көшбасшылықты бұлайша тұжырымдаудың шектеулері бар: ол адамдардың көшбасшылық жайындағы ойларына баса көңіл бөліп, көшбасшылықты көшбасшылардың не істейтіні (яғни трансформациялық көшбасшылық, бағыт-мақсат теориясы, машық ұстанымы) тұрғысынан қарастыратын көптеген зерттеуді елеусіз қалдырады. Әртүрлі мәдениет өкілі болып саналатын адамдардың көшбасшылықты қалай қабылдайтынын зерттеу өзекті, дегенмен көшбасшылықтың әртүрлі мәдениет аясында қалай жұмыс істейтіні жөнінде тереңірек зерттеген абзал. Осыған байланысты сын GLOBE зерттеушілерінің көшбасшылық аспектілерін қалай бағалайтынына қатысты айтылады. Олар үздік көшбасшылыққа жақын саналатын жүздеген қасиетке талдау жасай отырып, алты жаһандық көшбасшылық мінез-құлықты (яғни харизмалық/құндылықтарға негізделген, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын командалық, партисипативті, адами жылы қарым-қатынасқа бағдарланған, автономды және өз қауіпсіздігіне жіті көңіл бөлетін көшбасшылық) анықтаған болатын. Бұл алты көшбасшылық мінез-құлықтың әрқайсысы субшкала сериясымен бағаланды. Алайда субшкалалар мінез-құлықтың тым кең ауқымын көрсетті, соның нәтижесінде көшбасшылық өлшемдерінің нақтылығы мен негізділігіне нұқсан келуі мүмкін еді.

Ақырында GLOBE зерттеулері әлем бойынша мақұлданған және мақұлданбаған көшбасшылық қасиеттердің тізімін анықтап берді. GLOBE зерттеулерінде анықталған қасиеттерді 2-тарауда талқыланған тұлғалық қасиеттер тізімімен салыстыруға болады. Алайда тұлғалық қасиеттер ұстанымындағыдай, көшбасшылық жүзеге асып жатқан контекстен жаһандық әмбебап қасиеттерді бөліп алып қарастыру қиын. GLOBE зерттеулері ситуациялық әсерлердің ықпалын ескерместен, тиімді көшбасшыларға тән белгілі бір қасиеттерді бөліп алуға бейім.

ҚОЛДАНЫЛУЫ

Мәдениет пен әралуандық жайындағы оқыту бағдарламалары көптеген жыл бойы танымал болып келді. Мысалы, оқу және даму саласындағы көптеген бағдарлама өзге мәдениеттің ерекшеліктерін ескеруге үйретіп, мәдени айырмашылықтарға қатысты мәселелерді қарастырады. Бұл бағдарламалардың негізінде адамдарды әртүрлі мәдениеттің қырлары мен қасиеттеріне, сондай-ақ басқа ел мен мәдениет өкілдерін түсінуге үйрету жатыр.

Осы тарауда жасалған тұжырымдар көшбасшылыққа баулуға өте маңызды. Мәдениет мәселелерін түсіну жан-жақты пайдалы (Bing, 2004). Біріншіден, мәдениет туралы жаңа ақпарат көшбасшыларға өз мәдениетіне тән соқыр сенім мен біржақты пікірді түсінуге көмектеседі. Өздерінің сыңаржақ ойларын түсіну – өзге мәдениет өкілдерінің басқа дүниені құп көруі мүмкін екенін түсінуге алғашқы қадам.

Екіншіден, мұндай мәлімет көшбасшыларға жақсы көшбасшы болудың не екенін ұғынуға жәрдемдеседі. Әртүрлі мәдениет өкілдері өз көшбасшысынан әртүрлі идея күтеді. Мұны түсіну көшбасшымызға әртүрлі мәдени ортада тиімдірек жұмыс істеу үшін өз стилін бейімдеуіне көмектеседі.

Үшіншіден, осы тарау барысында жасалатын тұжырымдар жаһандық көшбасшыларға мәдени және географиялық алшақтықтарды еңсере отырып тиімдірек қарым-қатынас құруға қол ұшын береді. Мәдени алшақтықтарды түсіну арқылы көшбасшылар өзгелермен қарым-қатынасында әлдеқайда сезімтал әрі кішіпейілдеу бола алады.

Мәдениет пен көшбасшылық туралы ақпарат практикада да кәдеге асты (Bing, 2004). Нақтырақ айтсақ, ол мәдени ерекшеліктерді ескеретін веб-сайттарды, қызметкерлерді бағыттауға арналған жаңа бағдарламаларды жасауда, көшуге дайындайтын бағдарламаларды жүргізуде, жаһандық командалардың өнімділігін арттыруда және көпұлтты ұйымдардың бірігуін жеңілдетуде пайдаланылды. Бұл мысалдар жұмыс орнындағы мәдениет пен көшбасшылықты зерттеудің практикалық қолданыс аясы ауқымды екенін анық көрсетеді.

КЕЙС-СТАДИ

Бұл бөлімде әртүрлі мәдени контекстегі көшбасшылықты сипаттайтын үш кейс-стади (16.1, 16.2 және 16.3) ұсынылады. Алғашқы кейс жапониялық автомобиль компаниясында тағылымдамадан өтіп жүрген колледж студенті туралы. Екінші кейсте АҚШ-тың орта батыс ауданындағы шағын банктің бірегей исламдық қаржыландыру бағдарламасын қалайша әзірлегені баяндалады. Үшінші кейсте коммерциялық емес ұйымның екі басқарма мүшесі латынамерикалық қоғамдастыққа тиесілі өрт сөндіру бекетін жөндеуден өткізуге қалай қаражат жинау компаниясын ұйымдастырғаны сөз болады. Әр кейстің соңында мәдениет мәселелерінің көшбасшылық процесімен байланысы жайында ойлануға көмектесетін сұрақтар беріледі.

16.1-КЕЙС

Жұмыс орнындағы шиеленісті жағдай

Самира Танака кампустық ұйымдардың көшбасшысы ретінде жобаларға жиі жетекшілік етіп, оларды өткізу мерзіміне өте ұқыпты қарайтын. Еңбекқорлығының арқасында оған жапониялық автомобиль компаниясында тағылымдамадан өту ұсынылды.

Тағылымдаға кіріспестен бұрын Самира жапониялық компанияларды біршама зерттеп, тарихта оларда нәсіл мен гендер бойынша алуандықтың аз болғанын білді. Жапония қоғамында әйелдер Солтүстік Америкадағыдай жұмыс күші ретінде бағаланбайды. Солтүстікамерикалық нормаларға бейімделу үшін жапониялық еншілес компаниялар жүйелі ойластырылған алуандық саясатын ойлап тапты. Мәселен, Самира компанияның өндірістік қамсыздандыру базасындағы азшылық топтарға тиесілі кәсіпорындардың пайдаланылуын бақылады. Осының арқасында компания нашар тұрмыс кешіп келе жатқан аудандарда жұмыс істейтін жергілікті кәсіпорындарға инвестиция салды. Жергілікті қоғамдастыққа инвестиция салу Жапония бизнесінде бұрыннан бар құндылық еді, сондықтан Самираның компаниясы бұған жылдам бейімделіп кетті.

Компаниядағы мәдениет жапониялық жұмыс стилі мен солтүстікамерикалық жұмыс стилінің бірегей қосындысы еді. Солтүстік Америкадағы қызметкерлердің жұмыс сағаты Жапониядағыларға қарағанда аздау болды. Қызметкерлер үшін кеңсенің айналасында жапон тілі мен ағылшын тілін есту қалыпты жағдай саналатын. Алайда басқару процесінде бәрібір ішкі конфликт бар-тын. Жапониялық жетекшілер команда ішінде ортақ мәміле құруға баса көңіл бөлетін, бұл көбіне шешім қабылдау процесін баяулататын. Солтүстікамерикалық жұмысшылар жеткілікті түрде

жоспарламай жатып, жобаға кірісуге асығатындай көрінетін. Кері байланыс жапониялық басшылар тарапынан да, солтүстікамерикалық басшылар тарапынан да тікелей берілмейтін.

Самира екі тағылымдаманы сәтті аяқтап, колледжді әне-міне бітіргелі жатқан. Оның басшысы Самираға өзге команда мүшелерінің кешіктірген тапсырмаларын орындауын қадағалап жүруді жиі тапсыратын. Оқу орнында үйреткендей, ол команда мүшелерінің тапсырмаларды аяқтау барысында олармен белсенді түрде бірге жұмыс істейтін. Самира өзгелерді шешім қабылдау процесіне қатысуға келісімді түрде шақыру өзінің қолынан келеді деп ойлайтын. Ол әлденені қалай дұрыс істеуге болатыны жөнінде өз пікірін білдіріп отыратын және кейде тіпті мәселені жақсартатын тапсырмаларға өзі бастамашы болатын. Ол өзін жаңадан қалыптасып келе жатқан көшбасшы сезінгенімен, әрдайым өз амбициясын төмендете беретін. Мектепте ол туралы «адуынды көшбасшы қыз» деген жағымсыз мәндегі стереотип жиі айтылатын, сондықтан Самира жұмыста солай қабылдағанын қаламады.

Кейбір әріптестері оған өз қаласы маңайындағы зауытта жұмыс істеу жайында ойланып көруді ұсынды, өйткені осылайша ол өз отбасына жақындар еді. Алайда Самира бұл кеңесті құп алмады. Ол ірі қаланың жанындағы немесе ұзақ жол жүріп баратын жұмысты қызығырақ санады. Ол өзінің болашақ жұмысының қажеттіліктеріне қатысты отбасылық проблемаларын әріптестерімен бөлісуді жөн көрмеді.

Соңғы тағылымдамасы аяқталар тұста Самира аға басшыдан өз жұмысына берілген бағаны алды. Басшысы оның сенім артуға лайық болғаны, жұмысты белгіленген мерзімге дұрыс жоспарлайтыны және жалпы өз ісін өте жақсы білетіні үшін мақтады. Бірақ, бұған қоса, ол Самираның команда ойыншысына жараспайтындай тым адуынды болғанын және шамадан тыс сөзге көп килігетінін де айтты. Оның бұл мінезі әріптестерінің жиі шамына тиетін.

Самира өзін жұмыста мүлде олай сезінбейтін және оны неліктен компанияның басты құндылығы – басқалармен тізе қосып жұмыс істеуде жақсы көзге түскен қызметкер ретінде қабылдамағанын түсінбеді. Жақсы оқу үлгерімі мен кампустағы көшбасшылығы оған осындай биікке жетуге көмектескенімен, мынадай бағадан соң ол колледжден кейін осында жұмыс істей алатынына күмәнданып қалды.

Ақыр аяғында Самира оның жұмыс орны өзі үйренген кампус ауанынан бөлек болғанын түсінді. Ол жұмыс орнында көшбасшыға айналғысы келсе, онда жаңа ортасына жақсырақ бейімделуі керек.

Сұрақтар:

1. Солтүстікамерикалық жұмыс істеу стилі мен жапониялық жұмыс істеу стилі арасында қандай ұқсастық пен айырмашылық байқадыңыз?

2. Бұл компания басқа да Конфуцийлік Азия елдерінің ерекшеліктерін қалай көрсетті?
3. Самираны неліктен команда ойыншысы ретінде қабылдамады деп ойлайсыз?
4. Самира қандай жаһандық көшбасшылық қасиеттерін танытты?
5. Осы ситуацияда сіз Самираға тағы қандай кеңес бере алар едіңіз?

16.2-КЕЙС

Қаржыландырудың ерекше түрі

Орталық банк – АҚШ-тың орта батысында орналасқан, 3 миллион долларлық активті басқаратын шағын жинақ-несие мекемесі. Клиенттерді тартуда ол басқа 16 қаржы мекемесімен бәсекелес; олардың көбі әлдеқайда үлкенірек холдингтерге ие. Клиенттеріне сапалы қызмет көрсету үшін және клиенттер базасын ұлғайту ниетімен Орталық банк сол ауданда тұратын адамдардың қаржылық қажеттіліктері туралы сауалнама жүргізді.

Сауалнама нәтижесінде бірқатар қызық, әрі мәдени тұрғыдан алғанда, маңызды ақпарат анықталды. Мұсылмандар жалпы халықтың 8 пайызға жуығын құрап, қоғамдастықтағы ауқымды азшылық топ болып саналды. Алайда банк реестрін тексергенде, онда тіпті бар болған күннің өзінде аз ғана мұсылманның есепшот ашқаны анықталды. Сауалнама нәтижесі түсініспеушілік туғызды. Қоғамдастықта мұсылмандардың көп екенін ескере отырып, басшылық Орталық банктің неге мұсылман клиенттері жоқ екеніне таңғалды.

Бұл сұраққа жауап беру үшін Орталық банк бір топ жергілікті мұсылмандармен кездесіп, қаржыландыру туралы ойларын біліп, олардың идеялары банк ұсынатын қаржылық қызметтермен қалай байланысатынын талқылауға шақырды. Бұл кездесу банк басшылығына біраз мәселенің басын ашып берді. Мұсылмандардың банк ісі туралы ойы батыстық банк ісі жөніндегі дәстүрлі түсініктен мүлдем өзгеше болып шықты.

Талқылау барысында басшылық ислам қағидаттары мұсылмандардың банк ісіне қатысты көзқарасы мен мінез-құлқына айтарлықтай әсер ететінін түсінді. Исламдық қаржыландыру қағидалары Құранда 14 ғасыр бұрын айтылған. Мәселен, Құран пайыз төлеуге немесе алуға тыйым салады. Мұндай қағидалар ақшаның жай ғана айырбас құралы екенін және оның ақшаны көбейтуге қолданылмауы керек екенін көрсетеді. Исламдық көзқарас тұрғысынан алсақ, коммерциялық кәсіпорындағы

адами фактор әлгі кәсіпорынды қаржыландыруға пайдаланылатын қаржыдан маңыздырақ. Сонымен қатар исламдық қаржыландыруға сәйкес, капитал беруші мен капиталды пайдаланушы коммерциялық кәсіпорын тәуекелін теңдей арқалауы керек.

Қаржы-қаражат туралы мұндай түсінік Орталық банктің ол жайындағы ойынан мүлде бөлек еді. Орталық банк мұсылмандардың ақшаны айырбас құралы ретінде қарастыруына үйренбеген. Осы талқылау барысында біршама жайтқа қаныққан Орталық банк басшылығы исламдық қаржыландыру қағидаларының көзқарасы мен құндылығына басымырақ сәйкес келетін қаржы бағдарламасын әзірлеу қажеттігін сезді.

Мұсылман клиенттердің бизнесін өзіне тарту ниетімен Орталық банк ипотекалық қаржыландырудың иджара және мурабаха деген екі жаңа түрін әзірлеп, ұсынды. Иджара – қаржылық жоспар. Оның аясында банк клиентке үй сатып алып береді де, оны жалға өткізеді. Ал клиент жалдау ақысы мен үй бағасының бір бөлігін төлеп отырады. Ал мурабаха дегеніміз – мәміле. Банк үй сатып алады да, оны клиентке келісілген үстеме бағамен сатады. Клиент әлгі соманы 15 пен 30 жыл аралығында бөліп төлейді. Мұсылмандарға пайыз төлеуге және алуға тыйым салатын шарифат шеңберінде иджараға да, мурабахаға да рұқсат етілген. Осы екі транзакция барысында ақша оны көбейте түсуге емес қандай да бір материалдық дүниені сатып алуға жұмсалады. Орталық банк осындай қаржыландыру түрін негіздеу үшін АҚШ пен әлемдегі бірқатар жетекші ислами құқықтанушы-ғалымдардың оң құқықтық шешімін (пәтуасын) алды.

Орталық банктің исламдық қаржылық жоспарлары өте танымал болды. Орталық банк бұл жоспарды ойдағыдай орындағанымен, оны жүзеге асыру барысында кедергілер де кездесті. Кейбір адамдар мұсылман халқына ыңғайластырылған арнайы қаржылық бағдарламаларға қатты наразылық білдірді. Өзгелер болса, сенім және мемлекеттік қаржы мәселелерін араластыра, бірлесе шешкеніне қарсы болды. Алайда мұндай кедергілер Орталық банкті тоқтатқан жоқ. Орталық банк елдегі мұсылмандар қоғамдастығының қажеттіліктерін осындай жолмен қанағаттандырған жалғыз банк екенін аса мақтан тұтады.

Сұрақтар:

1. АҚШ-тағы банктер мұсылмандар үшін арнайы қаржыландыру түрін ұсынуға неліктен асықпады деп ойлайсыз?
2. Бір азшылық топқа ерекше банктік мүмкіндік ұсыну әділетті деп ойлайсыз ба?
3. Бұл жағдайда этноцентризм қалай көрініс табады?

4. Топішілік коллективизм Орталық банктің қаржылық жоспарымен қалай байланысады?
5. Қоғамдастықтағы басқа банктер Орталық банкке қалай жауап береді деп ойлайсыз?

16.3-КЕЙС

Латынамерикалық орталық кімнің жобасы?

Ривер-Сити – АҚШ-тың орта батысындағы қарқынды дамып келе жатқан қала. 200 мыңнан астам халқы бар бұл шаһардың жылдық өсімі 5 пайызды құрайды. Бұл – нәсілдік құрамы әр алуан қоғамдастық. Ондағы тұрғындардың 65 пайызы – ақнәсілділер, 20 пайызы – афроамерикалықтар, 13 пайызы – латынамерикалықтар және 2 пайызы – жергілікті америкалықтар. Ривер-Ситидегі латынамерикалықтар – барлық сегменттің ішіндегі ең жылдам өсіп бара жатқандардың бірі. Оның жылдық өсімі 10 пайызға тең.

Латынамерикалықтар қоғамдастығының өкілдігі Латынамерикалық орталық болып саналады. Бұл – әртүрлі бағдарлама мен қызмет көрсету арқылы латынамерикалықтар қоғамдастығы мен ауқымды Ривер-Сити қоғамдастығының қажеттіліктеріне жұмыс істейтін коммерциялық емес ұйым. Латынамерикалықтар орталығын директорлар кеңесі мен атқарушы директор басқарады. Директорлар кеңесінің жаңадан тағайындалған екі мүшесі орталықтың трансформациясына, оның ішінде физикалық нысандарды қайта құру және және бағдарламалық қызметтерге баса назар аударуға мұрындық болды. Жаңа мүшелер – аудандарды дамытуда тәжірибесі бар Мэри Дэвис пен қаланы басқаруда тәжірибесі бар Хосе Рейна еді. Директорлар кеңесі құрамына 15 адам кірді, оның 10-ы өздерін – латынамерикалық, ал 5-еуі латынамерикалық емес деп санайтын.

Латынамерикалық орталықтың ғимараты ескі-тұғын, оны қайта жаңғыртып, кеңселер мен қоғамдастық бағдарламаларына (мәселен, білім беру бағдарламасы, мәдени білік пен көшбасшылық тренингтері, сондай-ақ құқықтық қызметтер) көбірек орын беру жоспарланды. Жаңа ғимараттың қажет екенін жұртшылық қоғамдастықтың бірнеше форумында айтқан болатын. Ғимарат 15 жыл бойы шаң басып тұрған ескі өрт сөндіру бекеті еді. Ал латынамерикалық орталық оны Ривер-Ситиден 1 долларға сатып алды. Өрт сөндіру бекеті едәуір реновацияны қажет еткенмен, ол өте қолайлы жерде – латынамерикалықтар қоғамдастығының дәл орталығында орналасқан-ды. Алайда оны толықтай реновациялау керек болды.

Реновацияға қаражат жинау үшін директорлар кеңесі жалпықалалық кампания ұйымдастырды. Бұл кампанияның мақсаты – ғимараттың толық, бірінші класты реновациясына шамамен қажет делінген 1,4 миллион АҚШ долларын жинау-тын.

Мэри мен Хосе өздерінің күнделікті жұмысымен қатар әлгі кампанияға да білек сыбана кірісіп кетті. Өздерінің алуан түрлі машығын қолдана отырып, олар небәрі алты айдың ішінде жоба үшін 1,3 миллион доллар жинады (бұл қаражаттың көбі жекеменшік қорлар мен корпорациялардан түсті). Бар болғаны 100 мың доллар жинау ғана қалғандықтан, көшбасшылар мен директорлар кеңесінің кейбір мүшелері қоғамдастықтың жаңа орталығын салу мүмкіндігінің пайда болғанына ерекше қуанды. Олардың бұл қуанышын еселей түскен және бір жайт – реновацияланатын ғимараттың заманауи жасыл құрылыс техникаларын пайдалана отырып тұрғызылатыны еді. Мұндай әдістер қоршаған ортаға қауіпсіз әрі пайдалы және аса тиімді құрылыс модельдерін қамтыды.

Қалған 100 мың долларды жинау үшін Мэри мен Хосе көбіне латынамерикалықтар қоғамдастығы ішіндегі кішігірім донорларға (мәселен, 10, 20 немесе 30 доллар) бағытталған жаңа бастаманы қош көрді. Іс-шаралар сериясын бастау үшін жергілікті қонақүйлердің бірінде билет құны адам басына 75 доллар тұратын ресми іс-шара ұйымдастыру ұсынылды. Дәл осы іс-шараның алдында Мэри мен Хосе біршама кедергімен бетпе-бет келіп, реновация туралы қызба қуанышты сәл-пәл басу керектігін түсінген болатын.

Жоспарланған жиналыс кезінде кеңестің бірнеше мүшесі қаражат жинауға бағытталған соңғы талпыныс жайында өз алаңдаушылығын білдірді. Кеңестің кейбір мүшелері латынамерикалықтардың қаражатты коммерциялық емес ұйымдарға бергеннен гөрі, өз шіркеулеріне аударатынын айтып, қаражат жинауды латынамерикалық қоғамдастыққа бағыттаудың ойға қонымдылығына күмән келтірді. Енді біреулері ұсақ донорлардан қаражат жинау іс-шарасы билетінің бағасын – 75 долларды сөз етті. Олар кіру жарнасын қоғамдастықтың көбірек мүшесіне қатысуға мүмкіндік беретіндей етіп азайтуды (мысалы, 20 доллар) талап етті. Талқылау барысында кеңестің өзге мүшелері жаңа жасыл ғимарат жайындағы таңғажайып жоспарларға наразылық білдірді. Олардың айтуынша, реновация айрықша мүддені көздейтін жоба және амбициясы асқақ бірнеше арманшыл адамның жеке жобасы секілді болып кеткенге ұқсайды.

Бұған қоса, кеңес мүшелері латынамерикалық орталықтың Мэри мен Хосе көшбасшылығы аясындағы трансформацияны да қайта қарай бастады. Кеңес мүшелері орталықтың жаңа мақсаттары мен оның жұмысының қалай жүргізіліп жатқанына қарны ашатынын жеткізді. Қоғамдастық тарапынан қолдау білдіру туралы өтініш негізсіз және мәдени нормаларға қайшы келетіндей көрінді. Бұрындары бұл орталық бір мақсатқа – жергілікті қоғамдастыққа төтенше қызметтер көрсетуге баса мән бере отырып,

өзгеріске қарай баяу аяқ басқан еді. Өткен уақыттағы өзгерістер сатылай жүретін. Адамдар агрессияға берілмей, еш проблема туындатпайтын.

Мэри мен Хосенің көшбасшылығындағы жаңа орталық пен бағдарламалар олар қызмет етуге тиіс қоғамдастық үшін тым ауқымды әрі күрделі секілді сезім қалдырды. Жаңа орталықтың концепциясы, құдды, бәрін де ортақ жұмысқа немесе орталықтың жұртшылыққа бағытталған құндылықтарына негізделмейтін жаңа күрделі деңгейге шығарғандай көрінді.

Сұрақтар:

1. Осы жобадағы Мэри мен Хосе көшбасшылығының күшті және осал тұстарын қалайша сипаттар едіңіз?
2. Қаражат жинау кампаниясының бір бөлігін тікелей латынамерикалық қоғамдастыққа бағыттауда қандай да бір проблеманы байқайсыз ба?
3. Латын Америкасындағы көшбасшылық профилі команда мүддесін жоғары қоятын көшбасшылыққа баса мән беріп, индивидуалистік көшбасшылықтың маңызын төмендетеді. Мэри мен Хосенің көшбасшылығы осы бағытпен қаншалықты үйлеседі?
4. Латынамерикалық мәдениет өлшемдері реновация жобасына қатысты кейбір адамдар білдірген қарсылықты түсіндіруге қалай көмектеседі?
5. Мэри немесе Хосенің орнында болсаңыз, жаңа өрт сөндіру бекетін реновациялауға қатысты қызба ойыңызға қалайша тоқтау салар едіңіз?

КӨШБАСШЫЛЫҚ ҚҰРАЛЫ

Мәдениет пен көшбасшылық – әртүрлі концепті; олар сан алуан сауалнамалар арқылы әртүрлі жолмен бағаланады. Қазіргі таңда мәдениет пен көшбасшылықты қатар бағалайтын да, мәдени көшбасшылықты бағалайтын да өлшем құралы жоқ. Мәдениетті бағалайтын сауалнамалар бар және, осы кітаптың өне бойында көрсетілгендей, көшбасшылықтың өлшем құралдары да көп.

Мәдениеттің ең танымал өлшем құралы Хофстедтің «Жұмыс орнындағы мәдениет™» сауалнамасы шығар. Бұл сауалнама адамның мәдени тұрғыдан талап-тілегін төрт аспект бойынша бағалайды: индивидуализм, билік алшақтығы, сенімділік және жетістік. Адамдар өздері туралы білу

және өздерін өзге мәдениетке жататын адамдардың профильдерімен салыстыру үшін осы аспектілер бойынша өз профильдерін пайдалана алады.

Төменде берілген «Мәдениет аспектілері» сауалнамасы GLOBE зерттеулерінде қолданылған мәдениет жөніндегі бастапқы сауалнаманың қысқарған нұсқасы болып саналады. Бұл сауалнама осы тарауға тек иллюстрациялық мақсат үшін енгізілген және оны зерттеуде қолдануға болмайды. Сауалнама барысында жинайтын ұпайларыңыз қоғам немесе ұйым деңгейіндегі ұпай емес, жеке деңгейдегі ұпай болып есептеледі. Зерттеуде GLOBE шкаласын пайдалануға мүдделі адамдар Хаус пен оның әріптестері (2004) еңбегінде келтірілген толық сауалнаманы пайдалануы керек.

«Мәдениет аспектілері» сауалнамасы өз мәдениетіңіздің әртүрлі қасиеттері жайындағы көзқарасыңызды зерттеуге көмектеседі. Бұл сауалнама – тұлғаны таразылау құралы (Майерс-Бриггс құралы тәрізді) емес, дұрысы, сіздің мәдениетке қарым-қатынасыңыз бен көзқарасыңызды бағалау құралы.

Мәдениет аспектілері сауалнамасы

Нұсқаулық: Төмендегі шкаланы пайдалана отырып, 18 тұжырымның әрқайсысына жауабыңызды мейлінше дәл беретін цифрды дөңгелектеңіз. Мұнда дұрыс не бұрыс жауап жоқ. Сондықтан тікелей өз пікіріңізді беріңіз. (Бұл сауалнаманың тармақтары мәдениет аспектілерін бағалайтын GLOBE зерттеулерінде пайдаланылған тармақтардан алынған, алайда GLOBE зерттеулері мәдениет аспектілерінің әрқайсысын талдау үшін бес тармақты пайдаланды).

Белгісіздіктен қашу

1. Бұл қоғамда тіпті эксперимент пен жаңашылдық есебінен де тәртіп пен жүйелілікке ерекше мән беріледі.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1

2

3

4

5

6

7

2. Бұл қоғамда азаматтар не істеу керектігін білуі үшін қоғамдық талаптар мен нұсқаулықтар егжей-тегжейлі жазылған.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1

2

3

4

5

6

7

Биліктің алшақтығы

1. Бұл қоғамда ізбасарлар:

Пікір қайшылығы туғанда, өз көшбасшысына сұрақ қоюы керек

Өз көшбасшысына сөзсіз бағынуға тиіс

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Бұл қоғамда билік:

Бүкіл қоғамға ортақ

Жоғары жақта шоғырланған

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Институттық коллективизм

1. Бұл қоғамда көшбасшылар жеке мақсаттарға зиян келген күннің өзінде де топтық адалдықты қолдайды.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Бұл қоғамдағы экономикалық жүйе:

Жеке мүддені кеңінен қарастыруға бағытталған

Ұжым мүддесін кеңінен қарастыруға бағытталған

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Топішілік коллективизм

1. Бұл қоғамда балалар өз ата-анасының жеке жетістіктерін мақтан тұтады.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Бұл қоғамда ата-аналар өз балаларының жеке жетістіктерін мақтан тұтады.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Гендерлік теңдік

1. Бұл қоғамда ұлдарға қарағанда, қыздарды жоғары білім алуға көбірек ынталандырады.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1 2 3 4 5 6 7

2. Бұл қоғамда жоғары лауазым иеленуге кімдер бейім келеді?

Ерлер

Әйелдер

1 2 3 4 5 6 7

Табандылық

1. Бұл қоғамда адамдар көбіне:

Табанды емес

Табанды

1 2 3 4 5 6 7

2. Бұл қоғамда адамдар көбіне:

Әлсіз

Мықты

1 2 3 4 5 6 7

Болашаққа бағдарлану

1. Бұл қоғамда қабылданған норма:

Статус-квоны қабылдау

Болашаққа жоспар құру

1 2 3 4 5 6 7

2. Бұл қоғамда адамдар:

Қазіргі проблемаларды шешуге ерекше мән береді

Болашаққа жоспар құруға баса мән береді

1 2 3 4 5 6 7

Өнімділікке бағдарлану

1. Бұл қоғамда шәкірттерді тұрақты түрде оқу үлгерімін жақсартып отыруға ын-таландырады.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1

2

3

4

5

6

7

2. Бұл қоғамда адам үздік нәтиже көрсеткені үшін марапатталады.

Мүлде келіспеймін

Толықтай келісемін

1

2

3

4

5

6

7

Гуманистік бағдарлану

1. Бұл қоғамда адамдар көбіне:

Өзгелердің қамын аса ойла-майды

Өзгелердің қамын ерекше ойлайды

1

2

3

4

5

6

7

2. Бұл қоғамда адамдар көбіне:

Өзгелердің жағдайын аса түсін-бейді

Өзгелердің жағдайын жақсы түсінеді

1

2

3

4

5

6

7

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.), Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, © 2004, SAGE Publications.

Бағалау

«Мәдениет аспектілері» сауалнамасы өз мәдениетіңіздің әртүрлі аспектілері жайындағы көзқарасыңызды бағалау үшін әзірленген. Мына әрекеттерді орындап, сауалнамадағы көрсеткішіңізді бағалаңыз. Біріншіден, әр аспектідегі әр тармақ бойынша берген екі жауабыңызды өзара қосыңыз. Екіншіден, жауаптардың қосындысын екіге бөліңіз. Шыққан нәтиже әлгі аспект бойынша ұпайыңызды көрсетеді.

Мысал. Билік алшақтығы аспектісі бойынша сіз 1-сұраққа 3 цифрын, ал 2-сұраққа 4 цифрын дөңгелектеген болсаңыз, сіз нәтижені былайша шығарасыз:

$$3 + 4 = 7$$

$$7 \div 2 = 3.5$$

Билік алшақтығы бойынша ұпайыңыз = 3.5

Ұпайларды есептенде, сізде тоғыз орташа ұпай шығуы керек. Сауалнама ұпайын есептеп шыққаннан кейін 16.4-кестеге әрбір аспект бойынша өз орташа ұпайларыңызды жазыңыз.

16.4-кесте. Әр мәдени кластерге тән мәдениет аспектілері мен орташа ұпайлар

GLOBE мәдениет аспектілері	Әр мәдени кластерге тән орташа ұпайлар*						
	Англо	Латын Америкасы	Таяу Шығыс	Оңтүстік Азия	Латын Еуропасы	Жалпы GLOBE	Сіздің ұпайыңыз
Белгісіздіктен қашу	4,42	3,62	3,91	4,10	4,18	4,16	
Биліктің алшақтығы	қе	қе	қе	қе	қе	5.17	
Институттық коллективизм	4.46	3.86	4.28	4.35	4.01	4.25	
Топішілік коллективизм	4.30	5.52	5.58	5.87	4.80	5.13	
Гендерлік теңдік	3.40	3.41	2.95	3.28	3.36	3.37	
Табандылық	4.14	4.15	4.14	3.86	3.99	4.14	
Болашаққа бағдарлану	4.08	3.54	3.58	3.98	3.68	3.85	
Өнімділікке бағдарлану	4.37	3.85	3.90	4.33	3.94	4.10	
Гуманистік бағдарлану	4.20	4.03	4.36	4.71	3.71	4.09	

ДЕРЕККӨЗ: Adapted from Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, by R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta (Eds.). Copyright 2004 by SAGE Publications, Inc. Рұқсат бойынша қайта басылған.

*Бұл кестедегі орташа ұпайлар тоғыз мәдениет аспектісінің әрқайсысы бойынша әр мәдениеттің әлеуметтік тәжірибе ұпайларын көрсетеді. GLOBE зерттеулерінде орташа ұпай әрбір аспект бойынша қойылған бес сұраққа берілген респонденттер жауабынан алынған.

* қе = қолжетімді емес

Бағалау интерпретациясы

«Мәдениет аспектілері» сауалнамасындағы ұпайларыңыз өзіңіз өмір сүретін және жұмыс істейтін мәдениетті қалай қабылдайтыныңыз жайындағы мәліметті ұсынады. 16.4-кестеде әртүрлі мәдениет өкілі саналатын респонденттердің сол мәдениет аспектілерін қалай сипаттайтыны жөніндегі GLOBE жобасында келтірілген ақпарат ұсынылған. Сондай-ақ бұл кесте әлгі аспектілерді барлық мәдениет өкілдері қалай қабылдайтынының орташа мәнін береді.

Өз ұпайларыңызды 16.4-кестенің соңғы бағанына орналастыра отырып, сіз өз мәдениетіңіз туралы көзқарасыңыз өзгелердің көзқарасымен қалай сәйкесетіні туралы жақсырақ түсінетін боласыз. Сондай-ақ сіз өз ұпайларыңызды өзге нақты мәдениет түрлерімен (мәселен, Таяу Шығыс немесе Латын Америкасы) салыстыра аласыз. Өз мәдениетіңіз өзгелердікіне қарағанда теңдік қағидаларына басымырақ сүйене ме, әлде бәсеңдеу ме? Өз мәдениетіңіз өзгелердікіне қарағанда болашаққа көбірек мән бере ме, әлде азырақ па? Өзге мәдениет өкілдері сіздің мәдениетіңізге қарағанда нәтижеге көбірек назар аудара ма, әлде азырақ па? Осы сұрақтар секілді, бұл кесте мен сіздің ұпайларыңызды сіздің мәдениетіңіз бен өзгелердің мәдениеті қай тұста өзара сәйкесетінін немесе сәйкеспейтінін анықтау үшін қолдануға болады. Өз мәдениетіңіздің өзге мәдениеттермен қалай байланысатынын түсіну – сіз бен басқа мәдениет өкілдері арасындағы түсіністікті жақсартуға қарай бағытталған алғашқы қадам.

ҚОРЫТЫНДЫ

Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін бүкіл әлемде жаһандандудың кенеттен кең етек алғаны байқалды. Жаһандану процесі мәдени алшақтықты жақсы түсінетін және кросс-мәдени қарым-қатынас пен тәжірибеде жоғары білікке ие көшбасшыларға қажеттілікті туғызды. Осы тарау мәдениет, оның аспектілері және оның көшбасшылық процесіне ықпалы жайындағы зерттеуді талқылайды.

Мәдениет адамдар тобына ортақ наным-сенім, құндылықтар және нормалар ретінде анықталды. Өзге мәдениетке құрмет көрсетуге кедергі келтіретін екі фактор ретінде этноцентризм мен соқыр сенімді атап өтуге болады. Этноцентризм дегеніміз – адамның өзгелер мен әлемді бақылауы барысында өз тобын басты орынға қоюға бейім болуы. Бұл көшбасшылар үшін зиян, өйткені көшбасшының өзгелер әлемін толықтай түсінуіне кедергі келтіреді. Сол секілді, соқыр сенім өзгелер туралы жаттанды көзқарас пен негізсіз мәліметке құрылған пайымға жатады. Соқыр сенім адамның өз мүддесіне бағытталғаны және көшбасшыларға өзгелердің көп қыры мен қасиетін көруге мүмкіндік бермейтініне байланысты ол теріс ықпал етеді.

Соңғы отыз жылда бірқатар зерттеу мәдениеттің әртүрлі аспектілерін анықтауға баса көңіл бөлді. Оның ішінде Хофстедтің (1980, 2001) еңбегі ерекше танымал. Ол мынадай бес басты аспектіні анықтады: билік алшақтығы, белгісіздіктен қашу, индивидуализм-коллективизм, маскулиндік-феминдік және ұзақмерзімді-қысқамерзімді бағдарлану. Хофстедтің еңбегін әрі қарай дамыта отырып, Хаус пен оның әріптестері (2004) мәдениеттің қосымша аспектілерін, оның ішінде топ ішіндегі коллективизм, институттық коллективизм, болашаққа бағдарлану, табандылық, өнімділікке бағдарлану және адами қарым-қатынасқа бағдарлануды атап өтті.

GLOBE зерттеулері мәдениет пен көшбасшылық хақындағы әзірге ең дәлелді қорытындыларды ұсынады. Қалыптасқан сандық зерттеу әдістерін пайдалана отырып, GLOBE зерттеушілері 62 түрлі елден шыққан 17 мың басшының көшбасшылықты қалай қарастыратынын зерттеді. Олар мемлекеттерді 10 түрлі кластерге бөлу арқылы мәдени топтардың өңірлік кластерлері арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтарға талдау жасады: Англо, Латын Еуропасы, Солтүстік Еуропа, Германдық Еуропа, Шығыс Еуропа, Латын Америкасы, Таяу Шығыс, Субсахаралық Африка және Конфуцийлік Азия. Он кластердің әрқайсысын талдау нәтижесінде әрбір өңірдің басқа өңірлерге қарағанда мықты немесе әлсіз және дара аспектілерін анықтауға болады.

Оған қоса, GLOBE зерттеушілері әртүрлі мәдени топтардың көшбасшылықты қалай қарастыратынын сипаттауда пайдалануға болатын алты жаһандық көшбасшылық мінез-құлықты анықтады: харизмалық/құндылықтарға негізделген, команда мүддесін жеке мүддеден жоғары қоятын командалық, партисипативті, адами жылы қарым-қатынасқа бағдарланған, автономды және өз қауіпсіздігіне баса көңіл бөлетін көшбасшылық. Осы мінез-құлық түрлеріне сүйене отырып, зерттеушілер он мәдени кластердің әрқайсысына арналған көшбасшылық профилін ойлап тапты. Олар әртүрлі мәдениеттің әртүрлі көшбасшылық атрибуттар мен сипаттарға беретін маңызы мен соны қаншалықты деңгейде қажет ететінін анықтайды.

GLOBE жобасы нәтижелерінің бірі – көшбасшылықтың жаһандық деңгейде оң және теріс атрибуттары ретінде танылған көшбасшылық қасиеттердің тізімін анықтау еді. Бұл тізімге қарап отырып, жаһандық деңгейде үздік деп танылған көшбасшының өте адал, харизмаға бай және тұлғааралық машыққа ие екенін көруге болады. Ықпалы жоқ көшбасшының образы болып тұйық, теріс пиғылды, менмен және диктатор адам саналады.

GLOBE жобасының аясы – оның ең күшті тұсы. Осы жоба барысында анықталған мәлімет әлемнің түкпір-түкпіріндегі мәдениеттердің көшбасшылықты қалай қарастыратыны жөніндегі маңызды тұжырым жасайды. Жобаның басқа күшті тұстары – оның сандық зерттеу әдісі, мәдени аспектілердің кеңейтілген классификациясы, жаһандық деңгейде мойындалған

көшбасшылық қасиеттер тізімі, сондай-ақ оның көшбасшылық процесін тереңірек түсінуге қосар үлесі болып саналады. Екінші жағынан алып қарағанда, GLOBE зерттеулері мәдениеттің көшбасшылықпен қалай байланысатыны жөніндегі бірыңғай теория қалыптастыратын қорытындылар ұсынбайды. Бұған қоса, негізгі мәдени аспектілердің анықтамасы түсініксіз, зерттеулерде пайдаланылған көшбасшылық тұжырымдамалары шектеуші сипатқа ие. Көшбасшылықтың өлшем құралдары анық емес және жаһандық деңгейде мойындалған көшбасшылық қасиеттер тізімі көшбасшылар әрекет ететін көптеген ситуацияны есепке алмайды. Осы шектеулерге қарамастан, GLOBE зерттеулері мәдениеттің көшбасшылық процесіне ықпал ететін айрықша жолдары жайында құнды ақпарат ұсынуымен ерекшеленеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТ

- Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6, 52–65.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 30–47. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>
- Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. *Academy of Management Executive*, 18(1), 80–87.
- Brewer, P., & Venaik, S. (2011). Individualism-collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 436–445. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.62>
- Brewer, P., & Venaik, S. (2012). On the misuse of national culture dimensions. *International Marketing Review*, 29(6), 673–683. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02651331211277991>
- Brewer, P., & Venaik, S. (2014). The ecological fallacy in national culture research. *Organization Studies*, 35(7), 1063.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., & Javidan, M. (2002). Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance. *Academy of Management Executive*, 16(1), 16–29.
- Calza, F., Cannavale, C., & Tutore, I. (2016). The important effects of national culture on the environmental proactivity of firms. *The Journal of Management Development*, 35(8), 1011–1030.
- Corey, C. M., Fok, L. Y., & Payne, D. M. (2014). Cross-cultural differences in values and conflict management: A comparison of U.S. and Puerto Rico. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 59–78.
- Dheer, R. J. S., Lenartowicz, T., & Peterson, M. F. (2015). Mapping India's regional subcultures: Implications for international management. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 443–467. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2014.70>

- Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669–722). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York, NY: Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: SAGE.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9–28). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154.
- Kluckhohn, R. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. New York, NY: HarperCollins.
- Koch, P. T., Koch, B., Menon, T., & Shenkar, O. (2016). Cultural friction in leadership beliefs and foreign-invested enterprise survival. *Journal of International Business Studies*, 47(4), 453–470. doi:http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2016.16
- Lo, K. D., Waters, R. D., & Christensen, N. (2017). Assessing the applicability of Hofstede's cultural dimensions for Global 500 corporations' Facebook profiles and content. *Journal of Communication Management*, 21(1), 51–67. doi:10.1108/JCOM-04-2016-0021
- Lord, R., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin-Everyman.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Mittal, R., & Elias, S. M. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context. *The Journal of Management Development*, 35(1), 58–74.
- Ponterotto, J. G., Utsey, S. O. & Pedersen, P. B. (2006). *Preventing prejudice: A guide for counselors and educators* (2nd ed.). London, UK: SAGE.

- Porter, R. E., & Samovar, L. A. (1997). An introduction to intercultural communication. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (8th ed., pp. 5–26). Belmont, CA: Wadsworth.
- Ronen, S., & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10(3), 435–454.
- Solansky, S., Gupta, V., & Wang, J. (2017). Ideal and Confucian implicit leadership profiles in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 164–177.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York, NY: Guilford Press.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture*. New York, NY: Irwin.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1294–1315. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.96>
- Venaik, S., & Brewer, P. (2013). Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. *International Marketing Review*, 30(5), 469–482. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IMR-03-2013-0058>
- Venaik, S., Zhu, Y., & Brewer, P. (2013). Looking into the future: Hofstede long-term orientation versus GLOBE future orientation. *Cross Cultural Management*, 20(3), 361–385. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/CCM-02-2012-0014>
- World Economic Forum. (2016). *The global gender gap report*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016>
- Ye, D., Ng, Y. K., & Lian, Y. (2015). Culture and happiness. *Social Indicators Research*, 123(2), 519–547.

КІТАПТЫҢ ҚАЗАҚ ТІЛІНДЕГІ БАСЫЛЫМЫН ӘЗІРЛЕГЕН ШЫҒАРМАШЫЛЫҚ ТОП

Аудармашы – *Икрамова Ботагөз Маратқызы*, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті мен Шеффилд университетінің (Ұлыбритания) түлегі, әлеуметтану және гуманитарлық ғылымдар магистрі, Халықаралық «Болашақ» бағдарламасының түлегі, журналист. Бірнеше республикалық басылымда тілшілік қызмет атқарған. Бүгінде Ұлттық аударма бюросында аудармашы-редактор.

Аудармашы – *Әділбек Жапақ*, журналист, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, журналистика факультетінің; Ұлыбританиядағы Уорвик университетінің түлегі. «Креатив және медиа-кәсіпкерлік» мамандығы бойынша магистрі. Бірнеше басылымда журналист, бас редактордың орынбасары қызметін атқарған. Бұған дейін С. Ковидің «Жасампаз жандардың 7 дағдысы», Ф. Старрдың «Ұмытылған ұлылық» еңбектерін т.б. кітаптарды қазақшаға аударуға қатысқан.

Әдеби редактор әрі жауапты шығарушы – *Гүлзат Нұрмолдақызы*, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, журналистика факультетінің түлегі. Қазақстан Журналистер Одағының мүшесі. «Дарын» мемлекеттік жастар сыйлығының иегері. Іскерлік журналистика саласында ұйымдастырылған түрлі республикалық байқаулардың бірнеше мәрте жеңімпазы. MediaNet халықаралық журналистика мектебі шығарған «Қазақстандағы практикалық журналистика», «Іскерлік журналистика» оқу құралдарына авторлық тәжірибелік материалдары енген. Қазір Ұлттық аударма бюросының редакторы. Әр жылдары ҚР Қаржы министрлігінің баспасөз қызметінде редактор, республикалық басылымдарда тілші, бөлім редакторы, жауапты хатшы қызметін атқарған.



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АЛМАТЫ АҚПАРАТТЫҚ ТЕХНИКАЛЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

Ғылыми редактор – *Асылбек Нұрғабдешов*, стратегия және халықаралық бизнес бойынша доктор (PhD), менеджмент профессоры Ұлыбританияның Шеффилд университетінде менеджмент мамандығы бойынша PhD дәрежесін алған. Қазақ-британ техникалық университетінде (ҚБТУ) ғылым және инновация секторының басқарушысы, Алматы менеджмент университетінде базалық дайындық факультетінің деканы, Сулейман Демирел университетінде экономика және әкімшілік ғылымдары факультетінің және бизнес мектебінің деканы қызметін атқарған. Білім және ғылым министрінің «Құрмет грамотасымен» марапатталған. Ұлыбританиядағы Лестер университетінде, Франциядағы Труа университетінде және Латвиядағы Экономика және бизнес университетінде қонақ-профессор (visiting professor) статусымен менеджмент дәрісінен сабақ берген. 2018 жылдан Нархоз университетінде HR зерттеу орталығын басқарып келеді. 2020 жылдан бастап Ұлыбританияның Хериот-Уатт университетінің Эдинбург Бизнес мектебінде магистратура бағдарламаларының директоры қызметін атқаруда.

Асылбек Нұрғабдешов
Қазақ-британ техникалық университеті
Алматы, Қазақстан

Асылбек Нұрғабдешов
Қазақ-британ техникалық университеті
Алматы, Қазақстан

Асылбек Нұрғабдешов
Қазақ-британ техникалық университеті
Алматы, Қазақстан



ҚР БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІНІҢ
ТАПСЫРЫСЫ БОЙЫНША АУДАРЫЛЫП БАСЫЛДЫ


Питер Г. Нортхаус

КӨШБАСШЫЛЫҚ: ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ПРАКТИКА

Редакторы *Г.Нұрмолдақызы*

Корректоры *М.Қалиева*

Дизайнын жасаған және беттеген *Г.Сәрсенбаева*

Мұқаба дизайнын жасаған  **AmalBooks**
by BAQYTTJAN BUQARBAI

Басуға 26.10.2020 ж. қол қойылды.

Қаріп түрі «ММ Peterburg», «Segoe UI».

Пішімі 70x100¹/16. Офсеттік басылым.

Көлемі 35,0.

Таралымы 10 000 дана.

Тапсырыс №614

Тапсырыс берушінің дайын файлдарынан басылып шықты.



ЖШС РПБК «Дәуір», 050009,

Алматы қаласы, Гагарин д-лы, 93а.

E-mail: priemnl@dauir.kz, zakaz@dauir.kz