

## **Дәріс-5. Басқару қызметіндегі жетекшілік және көшбасшылық психологиясы**

### **Дәрістің жоспары**

1. Басқару қызметіндегі жетекшілік
2. Көшбасшылық психологиясы
3. Көшбасшы мен жетекшілердің айырмашылықтары

Ұйымдар мен топтардың барлығын негізгі екі ресми және бейресми типке бөлуге болады. Ресми ұйым – институционалды белгіленетін қандай да бір мақсатқа жету үшін бірігетін адамдар қауымдастығы. Бейресми ұйым адамдардың кездейсоқ белсенділігі нәтижесінде түзіледі, олар өзара реттеулік қарым-қатынасқа енеді.

Ресми топта – ресми көшбасшы – ол жетекші, ал бейресми топта ресми емес көшбасшы басқарады.

Ресми де, бейресми топтар да қалай да ұйымдасқан болуға тиіс. Сондай ұйымдасудың ең қарапайым тәсілі – топ мүшелері арасынан оны үйлестіру жөніндегі функция жүктелетін адамды атап көрсету. Ресми топ үшін ресми көшбасшының – жетекшінің болуы, ал бейресми топ үшін – бейресми көшбасшының болуы тән. Ресми және бейресми көшбасшылықтың ұқсастығы мен айырмашылығын айқындау басқару іс-әрекетінің мәнін түсіну үшін қажет.

Ресми топтар бейресмиге және керісінше тасымалдана алады – бұл бөліну абсолюттік болып табылмайды. Топтар туындау механизмі бойынша айырмалана отырып, құрылымның, «жетекші» және «жетектегі» мүшелердің болуы, жалпы әлеуметтік-психологиялық құбылыстар сияқты маңызды жалпы сипаттарға ие болады. Осы және басқа да ұйымдар шағын топтарға дифференцияланады.

Ресми ұйым өзінің ішінде бейресми топтардың мүлде болмауы емес, керісінше, олардың болу мүмкіндігін білдіретін өте маңызды. Сонымен ұйым құрылымында олардың құрылымдануының ресми және бейресми тәсілдері тығыз өзара байланыста болады. Ұйымның ішінде мұндай өзара іс-әрекет басқарудың басты проблемаларының бірі болып табылады. Дәл осы жерде негізгіні атап көрсетеміз: топты ұйымдастырудың екі типінің болуы – оларды басқарудың екі түрлі тәсілдерінің және көшбасшылықтың екі типінің себебі. Олар күрделі қарым-қатынасқа түседі, сабақтасады, ажырамайды, өзара іс-әрекетте болады.

«Көшбасшы» ұғымы топтағы «вертикаль бойынша» психологиялық қатынастарға тән (үстем болу – бағыну). Әдебиеттерде ресми көшбасшылықты белгілеу үшін «жетекшілік» ұғымы, ал бейресмилікті белгілеу үшін қарапайым «көшбасшы» ұғымы қолданылады. Көшбасшылық (ағылшын тілінен *lead* – басқару, ал *leadership* – басқара алу қабілеті деген мағынаны білдіреді) – бұл адамдарды өз-өзін белгілі бір мәнерде ұстауына мәжбүр ету арқылы олардың мінез-қылықтарына әсер ету үшін басқарушының қолданатын құралы. Ағылшынша *leadership* термині нақты «көшбасшы» дегенді білдіреді, бірақ көшбасшылықты да, жетекшілікті де белгілеу үшін синонимдік қолдануды білдіреді. – бұл басқа адамдарды, олардың алғашқы ниеті қандай болғанына қарамастан, өзі қалаған нәрсені жасауға көндіре алатын адам болып табылады, сонымен қатар топтағы адамдардың қасиеттері мен қабілеттерін қолдана отырып, оларды көшбасшы мақсатын іске асыруға бағыттап алады.

**Лидер** (ағылшынша *leader* — жетекші) — қоғамға, ұйымға немесе топқа ықпал етуге қабілетті тұлға. Халықтың немесе белгілі бір әлеуметтік топтың мақсат-мүддесін толық сезініп, қорғай білетін, бойына саяси қайраткерге лайықты қасиеттерді жия білген адам Лидер ретінде танылады. Лидер алға қойған мақсатқа жету үшін белгілі бір әлеуметтік ортада адамдардың күш-жігерін біріктіріп, іс-әрекетін қоғам мүддесіне сай жүргізеді. Лидерге алғырлық, ақылдылық, қажырлылық, ұйымдастырушылық, жұртқа жағымдылық, сондай-ақ өзіне жауапкершілік ала білу және іскерлік таныта білушілік, т.б. қасиеттер мен қабілеттер тән. «*Organizational leadership*» ұғымы әлдеқайда «жетекші» терминіне, ұйымдық көшбасшыға сай келеді.

Көшбасшылық пен ресми жетекшіліктің топ іс-әрекетіндегі айырмашылығы келесі жағдайлармен анықталады:

1. көшбасшы топтағы тұлғааралық қатынастарды, ал жетекші топтың ресми қарым-қатынасын әлеуметтік ұйым ретінде реттейді;
2. көшбасшылық – микроортаның элементі, жетекшілік – макроортаның элементі, өйткені ол қоғамдық қатынастар жүйесімен байланысқан;
3. көшбасшылық – стихиялық процесс, ал жетекшілік мақсатты бағытталған, өйткені әлеуметтік құрылым элементтерінің бақылауымен жүреді;
4. жетекшілік – тұрақты құбылыс, көшбасшыны ұсыну топтың көңіл-күйіне байланысты, сондықтан көшбасшылық құбылысының тұрақтылығы төмендеу;
5. көшбасшылықта жетекшілік игерген белгілі бір санкциялар жүйесі жоқ, ал жетекшілікте белгіленген санкциялар жүйесі бар;
6. көшбасшы топтық іс-әрекетке тікелей қатысты шешімдер қабылдайды, ал жетекшінің шешім қабылдау процесі көптеген, тіпті осы топқа міндетті түрде топпен байланысы жоқ шешімдерді де қабылдауға мәжбүр;
7. жетекшінің іс-әрекет саласы көшбасшыға қарағанда ауқымды, өйткені ол топты әлдеқайда кең әлеуметтік жүйеде ұсынады.

Кез келген топ ресми болсын не ресми емес болсын, ұйымдасу қажет. Мұның ең қарапайым жолы – топ ішінен бір адамға реттеу және басқару функциясын жүктеу керек. Егер ресми топта ол адамдарды жетекші деп атасақ, ал бейресми топтарда оны басшы деп атаймыз.

*Басшылық ету* – топ немесе ұйым мүшелерінің мінез-құлық психологиясына тән, ал *жетекшілік* – басқару және қол астындағылардың орнын бөлуі топтағы әлеуметтік қарым-қатынасын сипаттайды.

Көшбасшылық, негізінен, топ немесе ұйым мүшелерінің мінез-құлықтың психологиялық сипаттамасы, ал жетекшілік – топтағы қарым-қатынастың басқару және бағыну рөлдерін тарту тұрғысынан алғандағы әлеуметтік сипаттамасы.

Жетекші мен көшбасшы топ мүшелеріне әсер етудің сапалық әртүрлі формаларына және дәрежесіне ие. Бұл айырмашылықтаролардың басқару іс-әрекетін нақты жүзеге асыруға, олар өздерінің жетекші көзқарасын қалай жүргізетініне ықпал етеді.

Көшбасшы топқа және оның мүшелеріне, оларды қандай да бір мақсатқа жетуге бағыттай отырып ықпал етеді, ықпал бедел құбылысы арқылы жүзеге асады. Жетекші ықпалымен және беделімен қатар билікке, мәртебеге ие, бұл енді «ықпал ету қабілеті» емес, ықпал ету міндеті болып табылады. Бұл ұғымның «жетекші» және «көшбасшы» ұғымдары екі топқа бөлінеді:

Көшбасшы және жетекші түсініктері екі топқа бөлінеді:

Көшбасшы түсінігіне:	Жетекші түсінігіне:
– бейресми ұйымдар	– ресми ұйым
– бейресми басшы	– ресми басқарушы
– «Жетекші»	– «ұйымдастырушы»
– реттеу (үйлестіру)	– басқару
– әсер ету	– билік ету
– бедел	– мәртебе

Көшбасшы мен жетекшілердің айырмашылықтары:

Көшбасшы:	Жетекші
тұлғааралық қатынасты реттейді	топтың әлеуметтік ұйым ретінде қатынастарын

	реттейді
микроортаның элементі	макроортаның элементі
басшылық ету кенеттен ауысып кетуі мүмкін	мақсатқа бағытталған
басшының орны тұрақсыз	тұрақты
басшыда белгіленген санкциялары жоқ	белгіленген санкциялар жүйесі бар
тек топқа байланысты шешімдер қабылдайды	топпен байланысы жоқ шешімдерді де қабылдауға мәжбүр

Басқару іс-әрекетін психологиялық сипаттау үшін жетекші мен қарамағындағылардың биліктік қарым-қатынастарының ерекшеліктерін ашып көрсету айрықша мәнді.

Типтерді атап көрсету негізіне жатқызылған көрсеткіштер бойынша және соларға қатысты көшбасшылық типтері атап көрсетілетін топтардың ерекшеліктері бойынша айырмаланатын көшбасшылықтың бірнеше негізгі типологиялары белгілі. Б.Д. Парыгин көшбасшы рөлін үш көрсеткіш бойынша атап көрсетеді [33, 34]:

1. Іс-әрекет мазмұны бойынша: көшбасшы-дем беруші және көшбасшы-атқарушы.
2. Белсенділік стилі бойынша: авторитарлық және демократиялық көшбасшылар.
3. Іс-әрекет сипаты бойынша: әмбебап және жағдайлық көшбасшылар.

Л.И. Уманский осы үш көрсеткіштердің комбинациялары арқылы көшбасшылықтың алты типін ажыратуды ұсынады: ұйымдастырушы, бастамашы, эрудит, эмоционалдық көңіл-күй генераторы, шебер және эмоционалдық тарту көшбасшысы.

Екі тәсіл де көшбасшының негізгі екі – аспаптық және эмоционалдық типтерінің нақты варианттарынан тұрады. Біріншісі жеке қабілеттер мен топ жұмысына қосқан үлесі негізінде, екіншісі топ үшін тартымды, онда тұлғааралық жақсы қарым-қатынас орнатуға көмектесетін тұлғалық сапалар негізінде байқалады. Р.Л. Киричевский көшбасшылықтың төрт типін, яғни ұйымдастырушыны, мотивтеушіні, диспетчерді және генераторды атайды, олар топтық қызметтің кең спектрі үшін қолдануы мүмкін.

Көшбасшылықтың ұсынылған тағы бір типологиясын қарастырайық, оның құрамына мынадай көшбасшылар кіреді:

*Диагност* – жоба мен күрделі жағдайдың күшті және әлсіз жақтарын жылдам бағалайды. Өзгелердің қателіктеріне шыдамды.

*Фанатик* – өзінің ғылыми жұмысына елігіп кеткен, басқалардан да ғылымға осындай қатынасты талап етеді, сондықтан қатал және сыйыспайтын болып есептеледі.

*Пионер* – бұл перспективалы проблемаларға жылдам қарайтын, басқалардың іс-әрекетін ынталандыратын бастамашы. Ол жинақы, менмен, эрудициялы, жетекшілікке бейім, отыруды талап ететін мәселелерді ұнатпайды.

*Эрудит* – есте керемет сақтауымен, байқағыштығымен ерекшеленеді. Өзінің эрудициясын көрсеткісі келмейді. Адал, педант, бірақ пікір айтуда ынтасыз деп есептеледі.

*Техник* – өнерпаз. Өзі шеше алмайтын проблемаға жармаспайды. Адал және әріптестерінің мінез-құлқындағы көлеңкені түсінуге сезімтал.

*Тәуелсіз* – өзіне ғана сенеді, ұжымдық ғылыми жұмысқа скептикамен қарайды.

Басқару практикасында жетекшілік пен көшбасшылықты бір тұлғаға біріктіру оңтайлы вариант болады деп есептеді. Егер жетекші көзқарастары іскер көшбасшы көзқарасымен сай келсе, осындай болады. Жетекші рөлінің эмоционалдық көшбасшы рөлімен дәл келуі негативтік фактор болуы мүмкін.

Жиі кездесетін және ең сәтсіз вариант – жетекші мен көшбасшы рөлдерінің сай келмеуі.

Ұйым – бұл бейресми топтардың ресми құрылымы. Оны оңтайлы тұрғызу үшін басшы қызметкерге өздерін көшбасшы ретінде көрсеткен адамдарды ұсынған жөн.

Жетекшілік және көшбасшылық – басқару теориясының ең дамушы бағыты. Бұл тақырып бойынша орындалған жұмыстар саны орасан.

Д. Греннің «ұйымдық көшбасшылықтағы тік диалалық алмасу» тұжырымдамасы өте маңызды фактіні анықтады. Жетекші әртүрлі атқарушылармен араласқан кезде әртүрлі басқару

стильдерін ұстана алады. Соңғы екі санат: «ин-топтық» мүшелер және «аут-топтық» мүшелер. Олар негізгі үш параметр бойынша ерекшеленеді: біліктілік дәрежесі, оларға сенім дәрежесі, жауапкершілікке дайындық. «Ин-топтық» мүшелер бұл сипаттар бойынша «плюс» таңбасымен, ал «аут-топтық» мүшелер «минус» таңбасымен сипатталады. Жетекші біріншілерге қатысты партисипативтік және демократиялық стильдермен әрі бейресми әдістермен, ал екіншілеріне қатысты ресми әдістермен және авторитарлық стильмен жұмыс істеуі керек.

Жетекші мен қарамағындағылар арасындағы арақашықтық айқын болуға тиіс, бірақ тым аз немесе тым үлкен арақашықтық тиімділігі әлдеқайда төмен (С. Грин және Т. Митчелл).

Жетекші іс-әрекетінде, әдетте, биліктің қарастырылған барлық формалары сабақтасады. Оның аса маңызды кәсіби сапасы

– осы формаларға кешенді сүйену және оларды жағдайға байланысты «дозалау». Осы сапаның өзі интегралдық басқару түзілімінің жетекші беделінің қалыптасу негізі қызметін атқарады. Бедел тек жетекшінің биліктік өкілеттері мен тұлғалық сапаларының қорытылған, интегративтік байқалуы ретінде ғана емес, жетекші мен атқарушылардың ұзақ уақыт бірлесе істеуінің өнімі болып табылады. Сондықтан жетекшінің беделді қалыптастыру мен күшейтуге бағытталған мінез-құлық тәсілдері басқару іс-әрекетінің маңызды жағы және реттеуші болып табылады.

*Арақашықтық бедел.* Жетекші өзімен және қарамағындағылармен арадағы арақашықтық неғұрлым үлкен болса, оларға ықпал ету соғұрлым күштірек болады деп есептейді.

*Мейірімділік немесе кішіпейілділік беделі.* Қарамағындағылармен мұқият қарым-қатынастың мәнін жалған түсіну (басқаға жақсылық жасайды). Бұл бедел оларға деген төмен талап қоюға негізделеді.

*Сатып алу немесе сыбайластық беделі.* Қарым-қатынас «сен маған – мен саған» принципі бойынша орнайды (сен маған жақсылық жаса, мен саған жасаймын). Іскерлік қарым-қатынас жекелікке айналады, жеке берілу формасын қабылдайды.

*Резонанс бедел.* Жетекші көңілсіз оқыту мен үздіксіз ақылайту оның адамдарға деген ықпалын күшейтеді деп есептейді.

*Педантизм беделі.* Жетекшінің майда қамқорлыққа, атқарушылар жұмысының іске қатысы жоқ тетіктерін қатаң реттеуге бейімділігі (майда-шүйделерді жинап, бедел жинауы).

*Менмендік бедел.* Жетекшінің бұрынғы еңбектеріне, даңқ-құмарлығы мен үстем мінезділігіне құрылады (өзін мақтағанды жақсы көреді).

*Басым (басымдылық) бедел.* Мұндай беделге жетуге, әдетте, мәдени деңгейі төмен жетекшілер ұмтылады, билікті перманенттік үрей орнату мақсатында қолдану қаупі олардың басты қаруы болып табылады (мен сені құртам, жоям деп қорқытады). А.С. Макаренко оны «ең қауіпті және жабайысы» деп санады.

### **Әдебиеттер:**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М., 2014.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди, люди которые играют в игры. - СПб.: Питер, 2012.
3. Добренков В. И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. Учеб. пособие. - М.: КДУ, 2015.
4. Захарова Л.Н. Психология управления. Логос. 2014г.
5. Митин А.Н. Психология управления. – М.: ВодерсКлувер, 2011 – 400 с.
6. Морозов, А. В. Управленческая психология. - М.: Академический проект; Трикта, 2015.

- учеб. пособие / В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2010
8. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 2012.
9. Электронный учебник. Ахтаева Н.С. «Басқару психологиясы». // "Алла Прима" 2016г. 230стр. Қазақстан.