

ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Жетекшілік теориясының негіздері





Дәрістің мақсаттары:

1. Жетекшілік теорияларының негіздерін білу;
2. Жеке тұлғалық ерекшеліктер теориясы;
3. Кездейсоқтық теориясы;
4. Жағдаяттық теориясы;
5. «Бағыт-мақсат» теориясы.

Біз жетекшілікті бірыңғай көзқарастарға немесе бірыңғай мақсаттарға жету үшін топтарға ықпал ету қабілеттігі ретінде анықтаймыз. Барлығы жетекші емес – бұлар менеджерлер/ басшылар, барлық басшылар – жетекші емес. Рұқсатсыз немесе ресми емес жетекшілік – бұл жағдайларға ұйымның формальды құрылымынан тыс ықпал ете білу қабілеттігі. Жетекшіліктің мұндай түрі кей-кездері формальды ықпал етуден маңызды.

Адамды не нәрсе жетекші етеді? Күшті жетекшілерді тарихтың барлық кезеңдерінде бақылады. Бұл зерттеулер жетекшілерді жетекші еместерден ерекшелейтін, жеке басылық, әлеуметтік, физикалық немесе интеллектуалдық ерекшеліктерді анықтауға бағытталған.

Жетекшілікті талдау үшін бірқатар әдіс амалдар бар. Алайда тұжырымдардың ешқайсысы, жалғыз дұрыс тұжырым болып табылмайды.

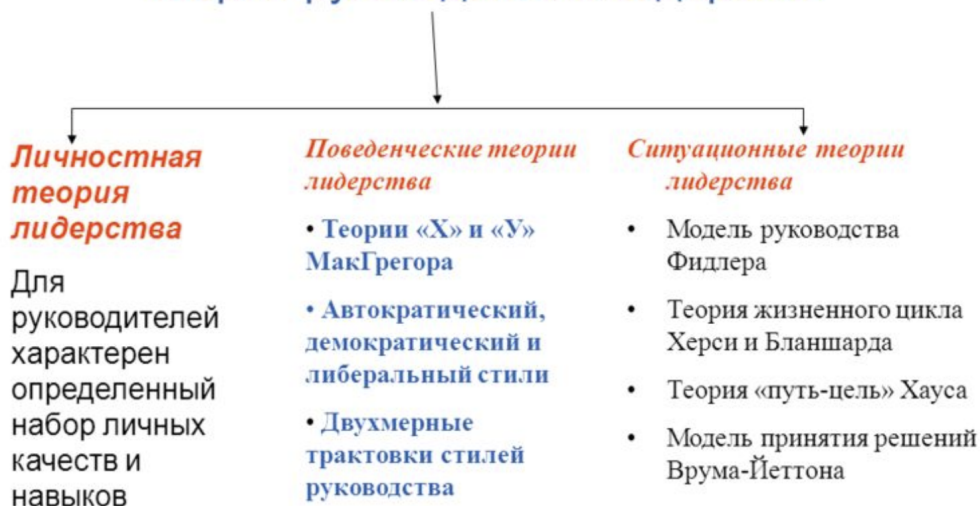
Басшылық пен көшбасшылық (жетекшілік) теориялары

Көшбасшылықтың тұлғалық теориясы – Басшылар үшін белгілі жеке сапалар мен дағдылар жиынтығына тән.

Көшбасшылықтың мінез-құлық теориясы – МакГрегордың «Х» пен «У» теориялары. Автосыншы, демократиялық және либералдық стильдер. Басқару стилінің екіөлшемді түсіндірмесі бар.

Жағдаятты көшбасшылық теориялар: Фидлер басқаруының моделі. Херси мен Бланшардтың өмірлік цикл теориясы. Хаустың «жол-мақсат» теориясы. Врум-Йеттонның шешімдір қабылдау моделі.

Теории руководства и лидерства



Жеке тұлғалық ерекшеліктер теориясы жеке қасиеттерге және жетекшінің пайда болуы және оның тиімділігі секілді қасиеттерге бағдарланған.

Сонымен, жеке тұлғалық ерекшеліктер және жетекшілікті қарастырамыз. Жақсы жетекші – ол кім? Бірінші кезекте, олар бізге өзге адамдармен қоршалған болуды жақсы көретін, тәртіпті және өзіне алған міндеттемелерді орындауға қабілетті, сонымен қатар, шығармашылыққа жақын және икемді (ашық) адамдар ретінде елестейді. Қанекей осы анықтаманы сәл түзетіп көреміз.



Зерттеушілер жеке басылық ерекшеліктерді зерттеу барысында экстраверсияны бөліп көрсетеді, оның бар болуы болашақтағы тиімді жетекшінің қасиеті болып саналады. Адамдармен араласқыш және үстем адамдар өздерін топта жақсы сезінеді, бұл олардың жетекші екендігін білдіреді. Алайда тиімді жетекшілер міндетті түрде билікке ұмтылмайды. Зерттеулер, өз-өзіне сенімділігі орташа жетекшілерге қарағанда, өз-өзіне аса сенімді жетекшілер аса тиімді бола қоймайтындығын айтады.

Тәжірибеге адалдық және ашықтық, болашақ жетекшілерді, әсіресе тиімді жетекшіні сәйкестендіруі мүмкін. Мысалы, бір зерттеу көрсеткендей, топ менеджер өз тобының өнімділігіне жағымды ықпал етеді.

Адалдық және экстраверсия жетекшілердің өзіндік тиімділігімен тығыз байланысты және адамдар үлкен ықтималдықпен өзіне сенімді адам дұрыс бағытта кетіп бара жатыр деп, оның соңынан ереді. Және жетекшілік бірінші осыдан басталады.

Біз алдын мінеген, макиавеллистілік, нарциссизмдік және психопатия, Қара үштік қасиетінің ерекшеліктері туралы не айтамыз? Зерттеулер, жетекшілікке барлығы нашар ықпал етпейтіндігін көрсетті. Еуропа және АҚШ-та жүргізілген зерттеулер, Қара тараптың жеке басылық қасиеті бойынша орташа бағалар оңтайлы болғандығын, ал төмен және жоғары бағалар тиімсіз басқарумен байланысты болғандығын көрсетті. Өзін-өзі тану және өзін-өзі реттеу дағдылары, олардың қара тараптарын бақылауда ұстауға, жетекшілер үшін пайдалы болып келетіндігін атап өту қажет.

Эмоциональды интеллект (EQ) – бұл тиімді жетекшікті көрсете білетін тағы бір ерекшелік болып табылады. EQ-дің негізгі құрамдас бөлігі – эмпатия. Эмпат-жетекшілер өзгелердің қажеттіліктерін сезеді, қол астындағылар не айтып жатқандығын (немесе айтпай жатқандығын) тыңдайды және өзгелердің реакциясымен есептеседі.

Слайдта: EQ Эмоцияларды қабылдау. Эмоцияларды түсіну. Эмоцияларды басқару ептілігі. Эмоцияларды пайдалану.



Эмоцияларын дұрыс білдіретін және басқаратын жетекшіге, жақсы орындалған жұмысқа шынайы ұнату және ынталылық білдіре отырып, қол астындағыларға ықпал ету және жұмыскерлер орындай алмай жатқанда наразылық білдіру жеңіл болады.

Мінез-құлықтық теориясы

Ерекшеліктер теориясы бізге болашақ жетекшіні көруге көмектеседі, алайда олар бізге жетекшілікті түсіндіріп бере алмайды. Жетекшіні не үздік етеді, оларды не тиімді етеді? Жетекшілердің алуан түрлі мінез-құлықтар бірдей тиімді болып табылады ма? Мінез-құлық теориясы жетекшіліктің параметрлерін анықтайды. Ерекшеліктерді зерттеу жетекшілік үшін



дұрыс адамдарды таңдау үшін негіздер береді. Жетекшіліктің мінез-құлықтық теориясы керісінше, адамдарды жетекші болуына көмектеседі.

Жетекшіліктің аса терең мінез-құлықтық теорияларына Огайодағы State Studies жүргізілген зерттеулер барысында қол жеткізілді, ол жетекшілердің мінез-құлығының тәуелсіз аспектілерін анықтауға бағытталған болатын. Зерттеуді мыңнан аса өлшемдермен бастап, тізімді екеуге дейін түсірді: құрылымды бастамашылық ету және сыпайылық.

Құрылымды бастамашылық ету – бұл, онда жетекші өзінің рөлін және қызметкерлердің мақсатқа жету жолын іздеудегі рөлін анықтай және құрылымдай алатын деңгей. Ол өзінде жұмысты, жұмыстық қарым-қатынастарды және мақсаттарды ұйымдастыру мақсатымен мінез-құлықты қамтиды. Аса жоғары құрылымды бастамашылық етуге ие жетекші – ол, соңынан ерушілерге нақты тапсырмалар беретін, өнімділіктің белгіленген стандарттарын және шекті мерзімдерін белгілейтін адам.

Сыпайылық және ықылас – адамдардың қарым-қатынасы өзара сеніммен, қызметкерлердің идеяларына құрметпен қараған және олардың сезімдері ескерілген кезде сипатталады. Сыпайылықтың жоғары деңгейі қызметкерлердің жеке проблемаларына көмектеседі. Ондай жетекші жылышырайлы және қолжетімді, барлық қызметкерлерді бірдей көреді және құрметтейді, сонымен қатар, оларға қолдау көрсетеді. Біздердің көпшілігіміз ақылды басшы-ларға жұмыс істегіміз келеді. Қызметкерлерден оларды ең көп не нәрсе ынталандырады деп сұраған кезде, АҚШ-да сұрау жүргізілген қызметкерлердің пайызы сыпайылық деп жауап берген.

Шындығында да, сыпайы жетекшілердің қол астындағы қызметкерлер өз жұмысына көбірек қанағаттанған және өз басшыларын көбірек сыйлайтын болып шықты.

Аса жетістікті басшылар мәдени құндылықтары бір тарапты шешім қабылдауға ықпал етпейтін елдерге жақсырақ үйлеседі. Мысалы, Бразилия. Бір Бразилиялық менеджер атап өткендей: «Біз, жеке өзі шешім қабылдайтын және топты қатыстырмастан жалғыз әрекет ететін басшыларды дұрыс көрмейміз. Бұл, біздің кім екендігіміздің бір бөлігі».

Сол себепті де, Бразилияда топты басқаратын АҚШ менеджері тиімді болуы үшін, өте мұқият, адамгершілікті, топқа бағдарланған болуы қажет. Керісінше, француздарда жетекшілерге бюрократикалық көзқарас басымырақ, олар адамгершілікті және мұқият болады деп күтпейді. Жоғары құрылымды бастамашылық етуші жетекші қолынан келгеннің бәрін істейді және авторитарлық шешімдер қабылдауы мүмкін. Қытай мәдениеті бір уақытта сыпайылыққа, мұқияттылыққа, менменсіздікке және жоғары өнімділікке баса көңіл аударады. Сондықтан да, қарастыру және құрылымды бастамашылық ету Қытайдағы менеджер үшін маңызды болуы мүмкін.

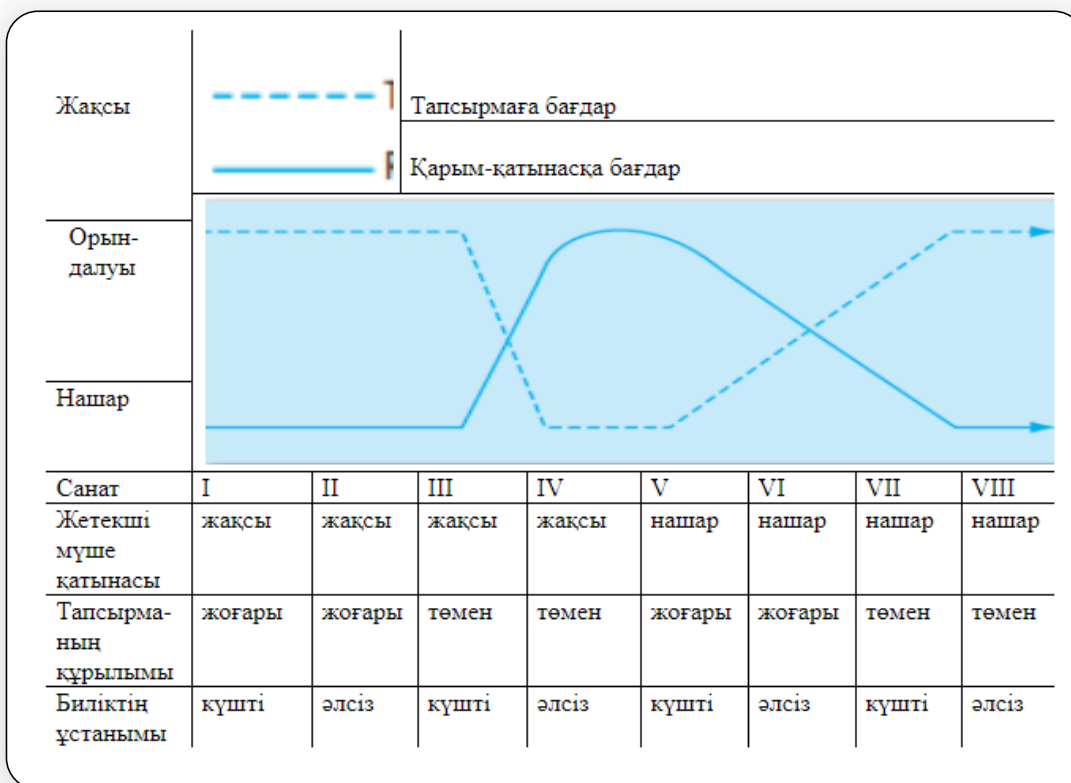
Кездойсоқтық теориясы

Кейбір қатты райлы жетекшілер, компаниядағы күресті өзіне алған және оларды дағдарыстан шығарған кезде көп табынушыларды табады. Сонымен қатар, қиын уақыттарда жұмыс істеген жұмыс стилі, міндетті түрде ұзақ мерзімді жетістікті білдірмейді. Зерттеушілер жағдаяттық ықпалдарды қарастырған кезде, А шартында Х басшылық стилі орынды, ал У стилі болса В жағдайына және Z стилі С жағдайына орынды болып шықты.

Алайда а, b және с жағдайлары қандай болды? Бұдан әрі біз ауыспалы жағдаяттықтарды оқшаулаудың бір амалы, ФИДЛЕРДІҢ МОДЕЛІН қарастыратын боламыз.

Фред Фидлер басшылық үшін тосын жағдайлардың бәрін қамтитын алғашқы моделін жасап шығарды. Fiedler тосын жағдайлардың моделі, топтың өнімділігі, жетекшінің стильге дұрыс сәйкестілігіне және оның жағдайды қаншалықты бақылауда ұстай алу тәуелділігін ұсынады. Бұл модельмен жеке тұлғаның жетекшілік стилі тұрақты деп саналады.

Бірінші қадам ретінде ұнамдылығы азырақ қызметкермен сауалнама (LPC) – адам нақты тапсырмаларға бағдарланған немесе қарым-қатынастарға бағдарланған болып табылатындығын немесе табылмайтындығын анықтайды. Сауалнамаға жауап берушілерге, бірге жұмыс істескен барлық қызметкерлер туралы ойлану және бірлесіп жұмыс істеу ұнамаған қызметкерді сипаттап беру ұсынылады. Егер сіз бұл адамды жақсы сөздермен сипаттасаңыз, сіз қарым-



қатынастарға бағдарланғансыз және LPC жоғары балл алатын боласыз. Егер сіз ол адамды жағымсыз ретінде сипаттасаңыз, сіз бірінші кезекте өнімділікке мүдделісіз және тапсырмаларға бағдарланғансыз және LPC төмен балл аласыз.

Бағаларды тапқаннан кейін жетекшіліктің тиімділігі үшін ұйымдастырушылық жағдай мен жетекші стилі арасындағы сәйкестікті табу қажет. Біз жағдайды үш тосын немесе жағдаяттық аспектілер көзқарасынан бағалай аламыз:

1. Жетекші-мүше арасындағы қарым-қатынас – бұл мүшелердің өз жетекшілеріндегі сенімділіктің, сенімнің және сыйлаудың деңгейі.
2. Тапсырмалар құрылымы – бұл тапсырмаларды орындау барысындағы процедуралардың, кезеңдердің саны.
3. Позиция күші – бұл жалдау, жұмыстан босату, тәртіп, қызметте көтермелеу және жалақыны көбейту секілді ауыспалы билікке, жетекші ықпалының деңгейі.

Модельге сәйкес, тапсырманың құрылымы неғұрлым жоғары болған сайын, соғұрлым процедуралар қосылады; және биліктің күші неғұрлым күшті болған сайын, соғұрлым жетекшіде бақылау көп болады. Жағымды жағдайлар модельдің сол жағында орналасқан. Өте қолайлы жағдай (жетекшіде көп бақылау бар) өз қызметкерлеріне сыйлы және сеніміне кірген жалақы төлейтін менеджерді (жетекшімен-мүшемен жақсы қарым-қатынас); жалақыны есептеу және есепті дайындау секілді анық және нақты болып табылатын қызмет түрлерін (тапсырманың жоғары құрылымы); қызметкерлерді марапаттау және жазалауда елеулі бостандықты (күшті позиция) қамти алады. Қолайсыз жағдайлар модельдің оң жағында орналасқан, жетекшіде бақылау өте аз, қол астындағылармен қарым-қатынасы нашар және құрылымдау деңгейі төмен. I, II, III, VII немесе VIII санаттардағы жағдайларға тап болғанда, нақты тапсырмаларға бағдарланған жетекшілер жақсы жұмыс істейді. Алайда, белгілі бір санаттарға бағдарланған жетекшілер IV, V және VI санаттардағы – орташа қолайлы жағдайларда жақсы жұмыс істейді.



Жетекшіліктің жағдаяттық теориясы

Жетекшіліктің жағдаяттық теориясы (SLT) салдарларға назар аударады. Бұл, жемісті жетекшілік, соңынан ерушілердің дайындығына тәуелді, басшылықтың дұрыс стилін таңдауға, соңынан ерушілер қалайтын және нақты тапсырманы орындай алатын деңгейге тәуелді екендігін білдіреді.

Жағдаяттық жетекшілік – бұл жағдайға және тапсырмаға қатысты қызметкерлердің даму деңгейіне тәуелді басқарудың төрт стилінің біреуін пайдалануды пайымдайтын адамдарды басқару стилі.

Жетекшіліктің жағдаяттық теориясы Пол Херси (Paul Hersey) және Кен Бланшард (Ken Blanchard) есімді екі ғалымдармен шығарылған болатын. Теория алғаш рет 1960-жылдары «Management of Organizational Behavior» (1960 жыл) кітабында баяндалған болатын.

Слайдта: Егер ілесушілер тапсырманы орындай алмаса немесе бас тартса* көшбасшы нақты әрі анық нұсқаулар беруі тиісті.

Егер олардың шамасы келмесе, бірақ орындауға дайын болса* көшбасшы жоғары мақсатты бағдарды көрсетуі керек, яғни ілесушілердің қабілеттерінің жоқтығын білдірмей, олардың талпыныстарына қолдау көрсетуі тиісті.

Егер ілесушілер орындай алып, бірақ істегісі келмесе* көшбасшыға қолдау және қатысу стилін пайдалану қажет; егер олардың қабілеті жетіп және дайын болса, көшбасшы тарапынан көп әрекеттер қажет емес.

Если последователи не могут или не хотят выполнять задание

- лидер должен дать четкие и конкретные указания.

Если они не могут, но готовы

- лидер должен показать высокую целевую ориентацию, чтобы компенсировать отсутствие способности последователей и их желание помочь, понравиться лидеру.

Если последователи могут, но не желают

- лидер должен использовать стиль поддержки и участия; если они способны и готовы, лидеру не нужно много делать.

Егер соңынан ерушілер тапсырманы орындай алмаса немесе орындағысы келмесе, жетекші анық және нақты нұсқаулықтар беруі қажет. Егер олар істей алмаса, бірақ істеуге дайын болса, жетекші соңынан ерушілердің қабілеттерінің және олардың көмектесуге, басшыға ұнауға деген ықыласы жоқтығының орнын толтыру үшін жоғары мақсатты бағдарды көрсетуі қажет. Егер соңынан ерушілер істей алса, бірақ істегісі келмесе, жетекші қолдау және қатысу стилін пайдалануы қажет; егер олар қабілетті және істеуге дайын болса, жетекшіге көп нәрсе істеудің қажеті жоқ.

Бұл теория соңынан ерушілердің маңыздылығын және жетекшілер қолдаушыларының шектеулі қабілеті мен ынтасының орнын толтыра алатындығын мойындайды.

Бағыт-мақсат теориясы

Роберт Хауспен құрастырылған бағыт-мақсат теориясы зерттеудің құрылымды бастамашылық ету және ынталандыру теориясы элементтерін қамтиды. Бағыт-мақсат теориясы же-



текшінің міндеті қол астындағыларға ақпарат, қолдау немесе өзге де мақсаттарға жету үшін қажетті қорларды ұсырудан тұрады деп пайымдайды. «Жол-мақсат» термині, тиімді жетекшілер қол астындағыларға олардың жұмыс мақсаттарына жолын түсіндіреді және блокпосттарды азайта отырып, олардың саяхатын жеңілдетеді дегенді білдіреді. Негізгі мезеттер келесілерден тұрады:

- Директивтік жетекшілік, тапсырмалар құрылымданған және жақсы түсіндірілгенге қарағанда, олар біркелкі емес және нақты емес кезде қызметкерлердің көбірек қанағаттануын береді.
- Қолдаушы жетекшілік қызметкерлер құрылымданған, нақты тапсырмаларды орындап жатқан кезде жоғары өнімділікке және қызметкерлердің қанағаттануына алып келеді.
- Директивтік жетекшілік жоғары қабілетті немесе елеулі тәжірибесі бар қызметкерлердің арасында артық болып саналуы ықтимал.

Кейбір тапсырмалар нақты емес болғандай, құрылымданбаған болуы мүмкін, ал қызметкерлер кейбір тапсырмаларда өзгелерге қарағанда жоғары қабілетті немесе тәжірибелі болулары мүмкін. Зерттеуде мақсатқа бағытталған жетекшілік, төмен ұқыптылық және эмоционалды тұрақтылық көрсететін қол астындағылар үшін эмоционалды сарқылуға алып келуі мүмкін екендігін көрсетті. Бұл, мақсат қоятын жетекшілер адал соңынан ерушелерге аса жоғары өнімділікке қол жеткізуге мүмкіндік беретіндігін, алайда қызметкерлерде күйзеліске шалдықтыруы мүмкін екендігін білдіреді.

Осы модельге сәйкес басшы қол астындағыларға, олардың мақсатқа жету жолындағы процесте ықпал ете алады. Жағдайға және қол астындағылардың қажеттіліктеріне байланысты мақсатқа жету қозғалысының кез келген бөлігінде, жетекші басшылықтың төрт стилінің біреуін қолданады.

1. Директивті стильде, қол астындағыларға, олардан нені қалайтындығын хабарлайды, нені және қалай істеу қажеттігі жөнінде оларға нақты нұсқамалар береді. Сол арқылы топ жетекшісінің рөлін барлығына түсінікті етеді. Басшы жұмыс кестесін құрайды, орындаудың белгілі стандарттарын қолдайды, қол астындағылардан ережелер мен процедураларды ұстануын сұрайды. Стиль қол астындағылар тапсырманы орындауға дайын болғанда, тек «баста» деген нұсқаманы күткенде, сондай-ақ, тапсырманың сипаты жеткілікті дәрежеде біркелкі болмаған жағдайларда кезде пайдаланылады.

2. Қолдау стилі басшының қол астындағылардың қажеттілігі және саулығы туралы қамқорлық жасауымен сипатталады. Басшы жағымды ахуалды қолдайды, еңбек жағдайларының қамын ойлайды, ол демократияшыл және ашық. Мұндай басшы майда-шүйденің өзінде де жұмысшыларының еңбегін аса жағымды істеуге тырысады, тілдесу тең дәрежеде болады. Стиль, қол астындағылар өзін-өзі сыйлауға және компанияның мүдделеріне араласуға мұқтаж болған кезде тиімді.

3. Қатысуды ынталандырушы стиль, басшы қолында бар ақпаратты өзінің қол астындағылармен бөлісуімен және олардың идеялар мен ұсыныстарын шешім қабылдау үшін пайдаланумен сипатталады. Күшті акцент консультацияға жасалады. Ол, қол астындағылар үшін компанияның мақсаты маңызды және олар басқару процесіне қатысуға ұмтылған кездегі жағдайда тиімді.

4. Жетістікке бағдарланған стиль, қол астындағылар өз мүмкіндіктерін толық мөлшерінде жұмыс істейтін болады деген үмітпен, қол астындағылардың алдына аса еңбекті көп қажетсінетін мақсаттар қоюмен сипатталады. Басшы қол астындағы қызметкерінің жеке нәтижелерін ұдайы арттыруға ынталандырады, бір уақытта тиімділіктен тыс жұмыс істеу қабілеттілігіне сенімділікті қолдайды. Стиль, қол астындағы қызметкер жетістіктің жоғары деңгейіне талпынған және сондай деңгейге жетуге қабілетті екендігіне сенімді болған жағдайда ғана тиімді.

Біз қарастыратын ақырғы теория кездейсоқтық теориясы, ВРУМ-ЙЕТТОН моделі көбінесе шешімдерді қабылдауға бағдарланған, сонымен бірге, бұл теория қол астындағыларға ықпал етуде әмбебап әдісі жоқтығын атап өтеді. Стильді таңдау шешімді қабылдаудың ауыспалы-айналмалы жағдайларына тәуелді.



Көшбасшылық стильдер	Жағдаяттық факторлар	Ілесушілердің мінез-құлқы
Директивті Қолдаушы Жетістікке бағытталған Қатысушы	жетуге <i>Ілесушілердің мінездемесі:</i> Нәтиженің алдын ала анықтылығына сену Бағынуға мейімділігі Қабілеттер <i>Ұйымдастырушылық факторлар:</i> Жұмыстың мазмұны мен құрылымы Ресми биліктің жүйесі Топ мәдениеті	<i>Жұмысқа қанағаттану:</i> Жақсы жұмыс істеймін – тиесілі төлемақы аламын <i>Мотивация:</i> Егер күш-жігер жұмсасам нәтиже болады Сол нәтижелерге сәйкес сыйақыға ие боламын

Бұл модельге сәйкес басшы оған жәрдемдесетін жауаптар ағашының 7 сұрағына бағдарланып, басшылықтың бес стилінің біреуін таңдайды. Врум-Йеттон бойынша шешімдер қабылдаудың 5 стилі:

- A1. Сіз проблеманы өзіңіз шешесіз немесе қазіргі уақытта қолыңызда бар ақпаратты пайдалана отырып, шешім қабылдайсыз.
- AII. Сіз қажетті ақпаратты өзіңіздің қол астыңызда жұмыс істейтін қызметкерлерден аласыз және кейін проблеманы өзіңіз шешесіз. Ақпаратты алып жатқан кезде сіз өзіңіздің қол астыңызда жұмыс істейтін қызметкерлерге проблеманың неден құралатындығы туралы айтсаңыз да, айтпасаңыз да болады. Шешім қабылдауда сіздің бағыныштыларыңызды рөлі – шешімді іздеу немесе баламалы шешімді бағалау емес, қажетті ақпараттарды ұсыну.
- CI. Сіз проблеманы оған қатысы бар, бағыныштыңызға жекеше баяндайсыз және олардың идеялары мен ұсыныстарын тыңдайсыз. Алайда оларды бірге бір топқа жинамайсыз. Сосын сіз, сіздің бағыныштыларыңыздың әсері тиген немесе тимеген шешім қабылдайсыз.
- CII. Сіз проблеманы өзіңізге бағынышты топқа баяндайсыз және бүкіл ұжым барлық идеяларыңызды және ұсыныстарыңызды тыңдайды. Сосын сіз, сіздің бағыныштыларыңыздың әсері тиген немесе тимеген шешім қабылдайсыз.
- GII. Сіз проблеманы өзіңізге бағынышты топқа баяндайсыз. Сіздердің барлықтарыңыз бірге баламаны табасыздар және бағалайсыздар және баламаны таңдауға қатысты келісімге келуге тырысасыздар (консенсус). Сіздің рөліңіз төрағанікіне ұқсас. Сіз топқа «сіздің» шешіміңізді қабылдату үшін ықпал етуге тырыспайсыз, керісінше барлық топ аса қолайлы деп санаған кез келген шешімді қабылдағыңыз және орындағыңыз келеді.

Бір жетекші-басшы атап өткендей: «Жетекшілер вакуумде өмір сүре алмайды», жетекшілік – ол жетекші мен оның соңынан ерушілер арасындағы симбиотикалық байланыс. Алайда біз осы уақытқа дейін талқылаған теориялар, жетекшілер өзінің жұмыс құрылымындағылардың барлығымен біркелкі стиль пайдаланады деп пайымдайды. Жетекшілер әртүрлі адамдарға қатысты әдетте әр алуан әрекет етеді.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge;
2. <http://academic-success.ru/menedzhment-teorii-liderstva;>
3. [http://economics.studio/organizatsionnoe-povedenie/model-liderstva-put-tsel-hauza-13321.html.](http://economics.studio/organizatsionnoe-povedenie/model-liderstva-put-tsel-hauza-13321.html)