

# ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Билік және жетекшілік





Дәрістің мақсаттары:

1. Жетекшілік және билікті салыстыру;
2. Биліктің қайнар көздерін түсіндіріп беру;
3. Биліктік қатынастардағы тәуелділіктің рөлін түсіндіру;
4. Ықпал етудің тәсілдерін анықтау.

Біз әдетте билік туралы абстрактілі айтамыз – құрметпен, мақтаншыпен немесе тәуелділікпен. Ұйымдастырушылық тәртіпте билік – бұл А субъектісінің В субъектісінің мінез-қылығына әсер ету қабілеті, нәтижесінде В субъектісі А субъектісінің еркіне сәйкес әрекет етеді. Биліктің ең маңызды көрінісі болып бәлкім, ол оның тәуелділіктің функциясы болып табылатындығы. (В)-ның (А)-дан тәуелділігі неғұрлым жоғары болған сайын, соғұрлым қатынастарда (А)-ның билігі көп болады.

Адам, егер ол сіздің тілектеріңізге бақылау жүргізсе ғана, сізге билік жүргізе алады. Егер сіз жоғары білім алғыңыз келсе және оған қол жеткізу үшін нақты бір курстан өту қажет болса, сіздің мұғаліміңіз осы курсты үйрететін колледждегі жалғыз мұғалім болып табылған жағдайда ол сізге билік жүргізе алады, себебі сіздің таңдауыңыз өте шектеулі және сіз осы нәтижелерге жоғары деңгейлі маңыздылық қоясыз. Тап солай, егер сіз колледжде ата-анаңыздың қаражатына оқып жүрген болсаңыз, олардың сізге қалай билік жүргізетінін білесіз. Сіз жұмысқа орналасып және табыс таба бастаған кезден бастап, ата-анаңыздың күші елеулі түрде азая бастайды.

Жетекшілер билікті топтық мақсаттарға жетудің құралы ретінде пайдаланады. Билік мақсаттардың үйлесімділігін талап етпейді, ол тек тәуелділікті талап етеді. Жетекшілік, басқа бір тараптан алып қарағанда жетекші мен топтың мақсаттары арасындағы кейбір келісушілікті талап етеді. Екінші айырмашылық ықпал етудің бағытына қатысты. Жетекшілікті зерттеудің үшінші айырмашылығы үшін жиі стилді баса айтады. Жетекші мынандай сұрақтарға жауап іздейді:

Жетекші қаншалықты көмектесуші болуы қажет?

Шешімді қабылдау процессі қандай амал арқылы ізбасарларымен келісілген болуы қажет?

Керісінше, билік көңілшікті алуға фокусталады. Соңында, жетекшілік жекелеген бір жетекшінің ықпалына шоғырланады, ал сол уақытта билікті зерттеу болса топтар, сондай-ақ, жекелеген адамдар билікті өзге адамдар немесе топтардың үстінен бақылау жүргізу үшін пайдалана алады деп мойындайды.

Бәлкім сіз байқаған шығарсыз, бір адам немесе топ билік жүргізу үшін, өзге тұлғалар немесе топтар үшін қажетті қорларды бақылауында ұстауы қажет. Әдетте бұл жетекшіліктің қалыптасқан жағдайларында орын алады. Дегенмен биліктік қатынастар өмірдің барлық салаларында мүмкін және билікке әр алуан әдістермен қол жеткізуге болады. Қанеки оның әртүрлі қайнар көздерін зерттеп көрейік.

Билік қайдан пайда болды? Жеке тұлғаға немесе топқа өзгелерге ықпал ету не береді?

Формальды билік адамның ұйымдағы позициясына негізделген. Бұл мәжбүрлеу немесе марапаттау мүмкіндігімен, сондай-ақ, ресми өкілеттіктермен байланысты болуы мүмкін.

Мәжбүрлі билік бағынуға қабілетсіздіктен туындайтын жағымсыз нәтижелердің алдындағы үрейге, қорқынышқа тәуелді. Физикалық тұрғыда мұндай күш, ауырту және жанына батыру жолымен денесіне зақым келтіру немесе келтіремін деп қорқытуға, қозғалысын шектеуге немесе негізін физиологиялық немесе қауіпсіз қажеттіліктерін жасыруға сүйенеді.

Мәжбүрлі биліктің қарама-қайшысы сыйақылық билік болып табылады, оған адамдар бағынады. Себебі, ол жағымды нәтижелер береді. Бағалы сыйларды үлестіріп бере алған тұлға, олардың үстінен билік жүргізе алады. Бұл сыйақылар қаржылай болуы мүмкін. Мысалы, төлемақыларға, жалақының өсуіне және сыйақыларға бақылау жүргізу немесе қаржылай емес, қызметте мойындау, қызмет бабында жоғарылату, қызықты тапсырмалар, әріптестерімен достық қарым-қатынас және ұнамды жұмыс ауысымы немесе сату аумағын қоса есептегенде.



## Заңды билік

Биліктің түрі	Қайнар көзі
Формальды билік	Лауазым, ресми өкілеттік
Мәжбүрлі билік	Үрей, қорқыныш
Сыйақылық билік	Төлемақыларға, жалақының өсуіне және сыйақыларға бақылау, қызмет бабында мойындалу, қызметінің жоғарылауы, қызықты тапсырмалар, достық қарым-қатынастар
Жеке билік	Тәжірибе, сыйлау және тәнті болу
Сарапшылық билік	Білім және дағды
Моральдық билік	Тәнті болу

Формальды топтарда немесе ұйымдарда бір немесе бірнеше күш қорларына аса кең таралған қол жеткізу заңды билік арқылы жүзеге асырылады. Ол өз алдына, тұлғаның ұйымдағы құрылымдық атқаратын қызметінің негізінде ұйымдастырушылық қорларды бақылау және пайдалану жөніндегі ресми өкілеттіктен тұрады.

Заңды билік, мәжбүрлеу немесе сыйақы күшіне қарағанда ауқымды. Сонымен қатар, ол өзінде билік мүшелерінің биліктің иерархиялық сатыларды қабылдауын қамтиды. Біз билікті иерархияның тұжырымдамасымен тығыз байланыстырамыз, ұйымдастырушылық құрылымдағы көптеген позициялар, адамдардың жетекшілері айрықша күшті деген қорытынды жасауға алып келеді. Жалпы алғанда, мектеп директорлары, банктердің президенттері немесе әскер капитандары туралы айтқан кезде – әдетте мұғалімдер, кассирлер және лейтенанттар бағынады.

## Жеке билік

Intel-де чиптерді әзірлейтін көптеген билікті және тиімді әзірлеушілерде билік бар, алайда олар менеджерлер болып жұмыс істемейді және оларда ресми билік жоқ. Оларда жеке билік бар, ол адамның бірегей сипаттамасына негізделеді. Жеке биліктің мынандай негіздері бар: тәжірибе, сыйлау және өзгелерді таңдандыру. Жеке билік формальды билікті бірін-бірі жоққа шығарушы болып табылмайды, алайда ол тәуелсіз бола алады.

Сарапшылық күш – бұл сараптама, арнайы дағды немесе білім нәтижесінде қол жеткізілген ықпал. Қазіргі уақытта жұмыс орындары аса мамандандырылған болып жатқандығын ескере отырып, мақсаттарға жету үшін біз сарапшыларға тәуелді болып бара жатырмыз. Баршаға мәлім, дәрігерлерде тәжірибе бар, солай болғандықтан оларды сарапшылық күш бар: біздің көпшілігіміз біздің дәрігерлеріміздің кеңесін тыңдаймыз. Компьютер мамандары, салықтық бухгалтерлер, экономистер, өндірістік психологтар және өзге де мамандар өздерінің сарапшылық бағалауларының нәтижесінде билікке ие.

Референттердің күші қалаулы қор немесе жеке қасиеттерге ие адамды дербестендіруге негізделген. Егер мен сізді ұнатсам, сыйласам және сүйсінсем, сіз маған билік жүргізе аласыз, себебі, мен сізді қуантқым келіп тұрады.

Моральдық билік бір адамның өзге бір адамға таңдануынан және осы адамға ұқсағысы келетін тілегінен дамиды. Мысалы, бұл неге атақты адамдарға жарнама роликтерінде өнімді мақұлдағаны үшін миллиондаған долларлар төлейтіндігін түсінуге көмектеседі. Маркетингтік зерттеулер көрсеткендей, LeBron James және Tom Brady секілді адамдар сіздің спорттық аяқ киім және кредиттік карта таңдауыңызға ықпал ете алады. Ресми басқарушы лауазымдарды иеленбейтін кейбір адамдар, өзге адамдарға өзінің харизмалық динамизмі, ұнайтындығынан және эмоционалдық тартымдылығынан ықпал ету құқығы бар.



## Биліктің қандай негіздері аса тиімді?

Зерттеулер көрсеткендей, биліктің жеке қайнар көздері аса тиімді болып табылады. Сараптамалық секілді, моральдық билік те қызметкерлердің қадағалау мен қанағаттануымен, олардың ұйымдастырушылық бұлжымастығымен және олардың тиімділігімен болымды түрде байланысты болады. Ал сыйақы және заңды билік бұл нәтижелермен байланысты емес секілді. Формальды биліктің қайнар көздерінің бірі болып табылатын мәжбүрлеу күші болса, зиян тигізуі мүмкін.

Биліктің маңызды аспектісі – тәуелділік функциясы.

Ортақ постулаттан бастайық: В-ның А-дан тәуелділігі көп болған сайын, А соғұрлым көп В-ға билік жүргізе алады. Басқалар талап ететін нәрсені сіз иеленсеңіз және ол нәрсе тек сізде ғана болса, сіз оларды өзіңізге тәуелді қыласыз және сол себепті де сіз оларға билік жүргізе аласыз. Сіз өзіңіздің жеке мүмкіндіктеріңізді неғұрлым көп ұлғайтсаңыз, соғұрлым аз сіз энергияңызды өзге қолдарға қалдырасыз. Бұл, неге көптеген ұйымдар компаниясында бір ғана жеткізушімен жұмыс істемей, бірнеше жеткізушілермен жұмыс істейтіндігін түсіндіреді. Сондай-ақ неге көптеген адамдар қаржылық тәуелсіздікке ұмтылатындығын да түсіндіреді. Тәуелсіздік, өзгелер біздің мүмкіндіктер мен қорларға қол жеткізуімізді шектеу үшін пайдалануы мүмкін билікті төмендетеді.

## Тәуелділік не тудырады?

Тәуелділік, сіз бақылап отырған қор маңызды, бірақ ол сарқылған немесе азайған кезде артады. Бұл тәуелділікті тудырады – маңыздылық/тапшылық/ауыстыруға болмайтындық.

### – Маңыздылық

Егер сізде бар қорды ешкім қаламаса, бұл тәуелділікке алып келмейді.

### – Тапшылық

Біз тапшылық қарым-қатынасы тәуелділігін еңбекпен қамтудағы әлеуетті жағдайдан көріп тұрмыз. Сұранысқа қатысты жұмыс күшінің ұсынысы төмен болған жағдайда, жұмыс іздеуші кандидаттары көп кәсіптегілерге қарағанда, жұмысшылар аса тартымды болып табылатын өтемақы немесе жеңілдіктер пакеті туралы келісім жасаулары мүмкін. Мысалға, қазіргі уақытта колледждердің администраторлары ағылшын тілін меңгерген нұсқаушыларды табуда қиыншылық сезініп отырған жоқ, себебі, қазіргі уақытта ұсыныстар көп, ал ұсыныс өте төмен. Желілік жүйелердің аналитиктері үшін бәрі керісінше, сұраныс өте жоғары ал ұсыныс шектеулі.

Есептеуіш техникалар саласындағы келісімшарттарға бейімділік оларға аса жоғары жалақы, аса жеңіл оқу жүктемесін және өзге де артықшылықтарға мүмкіндік береді.

### Ауыстыруға болмайтындық

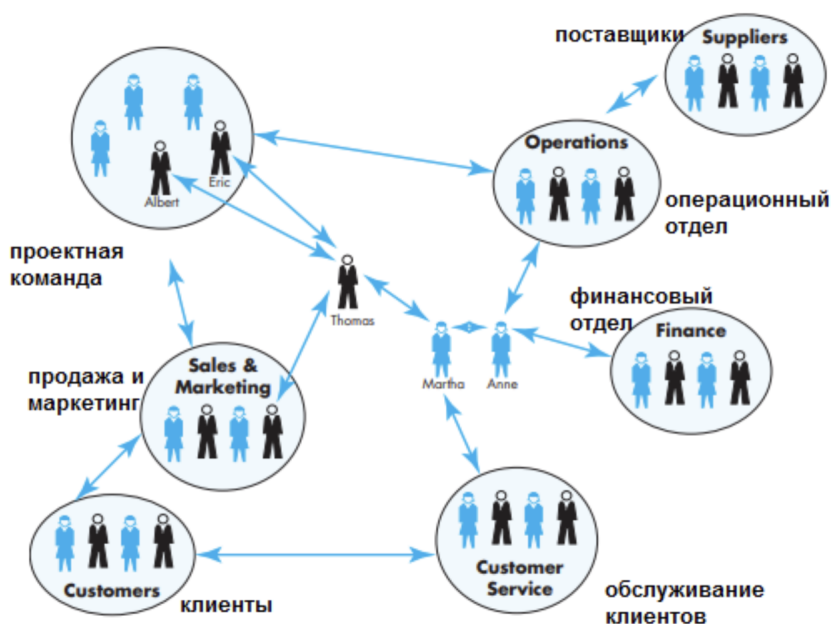
Қорды алмастырушы неғұрлым аз болса, соғұрлым билік бұл қорды бақылауында ұстайды. Мысалы, оқытушылардың жарияланымдарын бағалайтын университеттерде: оқытушы немесе оның жарияланымы алып жатқан мойындау неғұрлым көп болған сайын, бұл адамның үстінен бақылауды соғұрлым көбейтеді. Өйткені өзге университеттерде сондай-ақ, оқытушылардың кеңінен жарияланғанын және белгілі болғанын қалайды.

Қорларды алмастыруды және ұйымның ішінде тәуелділікті бағалаудың құралдарының бірі әлеуметтік желіге талдау жүргізу болып табылады. Бұл әдіс ұйым мүшелерінің арасында ақпарат ағыны қалай жүзеге асып жатқанын анықтау үшін, олардың арасындағы тілдесу моделін зерттейді. Кәсіби қызығушылығы бөліп тұратын әлеуметтік желі немесе адамдар арасындағы байланыс аясында, әрбір адам немесе топ торап деп аталады, ал тораптар арасындағы қатынастар байланыстар деп аталады. Тораптар жиі байланысқан немесе қорлармен алмасқан жағдайларда, оларда өте берік байланыс орнатылған деп айтылады. Бір-бірімен тікелей байланыс арқылы қатынаспайтын өзге тораптар, делдалдық тораптар арқылы қорлар ағындарына қол жеткізеді. Басқаша айтқанда, кейбір тораптар басқа байланыста



емес тораптар арасында делдалдар ретінде әрекет етеді. Әлеуметтік желідегі адамдар арасындағы қауымдастықтардың графикалық иллюстрациясы социограмма деп аталады, ол ұйымдастырушылық диаграмманың ресми емес нұсқасы ретінде пайдаланылады. Айырмашылығы формальды ұйымдастырушылық схема биліктің қалай таратылуы тиіс екендігін көрсетсе, ал социограмма ұйымда қорлардың шындығында қалай қозғалып жатқандығын көрсетеді. Социограмманың үлгісі слайдта көрсетілген.

Слайдта: жобалау командасы (проектная команда)/сату және маркетинг (продажа и маркетинг)/клиенттер (клиенты)/қаржы бөлімі (финансовый отдел)/операциялық бөлім (операционный отдел)/жеткізушілер (поставщики)/клиенттерге қызмет көрсету (обслуживание клиентов).



Желілер биліктің елеулі динамикасын жасай алады. Делдалдар үлкен билікке ие, себебі, олар әртүрлі топтардан жинақтауы мүмкін бірегей қорларды пайдалана алады. Басқаша сөзбен айтқанда, көптеген адамдар делдалға тәуелді, бұл оған көп билік береді. Мысалы, ұйымдастырушылық мәдениетті өзгерту әдетте адамдардың бір байланыс тобынан басталады және белгілі бір уақыт ішінде делдалдар арқылы өзге байланысты топтармен ақырындап байланысқа көшеді.

Ұйымдағы әлеуметтік желіге талдауды жүзеге асырудың көптеген әдістері бар. Кейбір ұйымдар бөлімдер арасындағы электрондық пошта хабарламалары немесе құжаттар айналымы ағымын қадағалайды.

Big data – адамдар қалай байланысқа түсетіндігі және мәліметтермен алмасатындығы туралы объективті ақпарат жинақтаудың қарапайым әдісі. Өзге ұйымдар адамдар қорларының ақпараттық жүйесінің (HR) мәліметтерін пайдаланады, басшылық және қол астындағылар бір-бірлерімен қалай өзара әрекеттесетіндігіне талдау жүргізеді. Бұл мәліметтердің қайнар көзі қорлардың және биліктің қалай таратылатындығын көрсететін социограммаларды құра алады. Кейіннен жетекшілер көптеген топтарға күшті ықпал етуші беделді делдалдарды анықтай алады және осы негізгі адамдарға жүгінеді.

### Билікті қолдану әдісі

Биліктің негізгі өкілеттіктерін нақты әрекетке көшіру үшін адамдар биліктің қандай әдісін пайдаланады? Оларда ықпал етудің қандай мүмкіндіктері бар?



Слайдта: Әсер ету тактикалары: Легитимділік. Оңтайлы пікір. Шабыттандырушы үндеулер. Консультация. Айырбас. Жеке үндеулер. Жағымпаздану. Қысым жасау. Коалиция.



Зерттеулер ықпал етудің әртүрлі тоғыз әдісін анықтады:

- Легитимділік. Өзінің атқаратын қызметінің ережесіне сүйеніп немесе сұраныс ұйымдастырушылық саясатпен, ережелермен келісілетіндігін мәлімдеу.
- Оңтайлы пікір. Бұл сұраныстың логикалық аргументтері мен нақты дәлелдерін ұсыну.
- Шабыттандырушы үндеулер, мақсаттарға, қажеттіліктерге, үміттер мен ұмтылыстарға жүгіне отырып, эмоционалды бейілдікті дамыту.
- Консультация. Жоспарды орындауда кеңес беру туралы өтініш білдіру жолымен қолдауды арттыру.
- Айырбас. Тапсырмаға қосылғандығы үшін айырбас ретінде пайда немесе жеңілдіктермен марапаттау нысанында қолдану.
- Жеке үндеулер. Достық немесе ниеттестік негізінде ұстану түрінде.
- Жағымпаздану. Тапсырыс берерден бұрын жағынуды, мақтауды немесе жылышырайлы мінез-құлықты пайдалану арқылы.
- Қысым жасау. Ескертулерді, қайталанатын талаптар мен қатерлерді пайдалану.
- Коалиция. Объектіні келісуге көндіру үшін өзгелердің көмегін немесе қолдауын тарту.

### Күштік әдістерді пайдалану

Кейбір әдістер басқаларына қарағанда аса тиімді. Әдетте, оңтайлы пікірлер, шақырушы үндеулер және консультациялар, әсіресе аудитория шешімдерді қабылдау процессінің нәтижелеріне аса қызығушылық танытқан жағдайларда аса тиімді болып табылады. Қысым жасау әдісі кері әсер беретін үрдіске ие, сол себепті де тоғыздың ішінде ең тиімсізі болып табылады. Сіз екі немесе одан көп әдістерді бірге немесе дәйекті пайдалана отырып, өзіңіздің табысқа деген үмітіңізді арттыра аласыз. Жағымпаздану мен легитимділікті бірге пайдалану, аудитория шешімдерді қабылдау процессінің нәтижелеріне аса қызығушылық танытпаған немесе саясат кертартпа болып табылған жағдайда ғана, жағымсыз әсерлерді азайта алады.

Қызмет бабында өсуге қол жеткізудің ең тиімді әдісін қарастырайық. Сіз оңтайлы амалдан бастай аласыз – өзіңіздің жалақыңызды ұйымдағы әріптестеріңізбен салыстыру, сіздің тиімділігіңіз туралы мәліметтерді жинау немесе сіздің салаңыз жұмыс істейтін өзгелермен өзіңіздің жалақыңызды салыстыру үшін Salary.com секілді жалақыны есептейтін



калькуляторларды пайдаланып, кейіннен өзіңіздің тұжырымыңызды менеджеріңізбен бөліссеңіз болады. Нәтижелері әсерлі болуы мүмкін. Бір қызметкер өзінің басшысының электрондық поштасына сатылымдарды қаншалықты арттырғанын көрсете отырып, хат жолдау арқылы, жалақысын 16 пайызға көбейтіп алған.

Әйтсе де бұл жағдайда оңтайлы пікір жұмыс істей алса да, ықпал етудің кейбір әдістерінің тиімділігі ықпал етудің бағытына және әрине аудиториядан да тәуелді болады. Оңтайлы пікір барлық деңгейлердегі ұйымдардағы жалғыз тиімді әдіс болып табылады. Шабыттандырушы үндеулер қол астындағылармен төмендеуші әдіс ретінде бәрінен жақсырақ жұмыс істейді. Қысым жасау, әдеттегідей тек төмен қарай жұмыс істейді. Жеке үндеулер мен коалициялар жасырын ықпал ретінде аса тиімді. Ықпал етудің тиімділігіне әсер ететін өзге факторлар, өзінде әдістердің реттілігін, оларды пайдалана білу қабілетін және ұйымдастырушылық мәдениеттің қамтиды.

Тұтас алғанда, сіз, ең дұрысы, егер жеке және шабыттандырушы үндеулер, оңтайлы пікір мен консультациялар секілді жеке билікке сүйенетін «жұмсақ» әдістен бастасаңыз, тиімді боласыз. Егер бұлар нәтиже бермесе, сіз формальды күшке ерекше көңіл аударатын және көптеген шығындар мен тәуекелдерді тудыратын айырбас, коалиция және қысым жасау секілді «аса қатты» әдіске көше аласыз.

Біз алдында атап өткеніміздей, әдістің тиімділігі аудиторияға тәуелді. Адамдар көбінесе жұмсақ күш әдісіне бағынады; олар өзін-өзі жоғары бағалауға және бақылауға деген үлкен ұмтылысқа ие. Ал биліктің аса қатты әдістерін сақтайтындар, көбірек әрекетке бағдарланған және өзінің жаратылысы бойынша уәжделген және көбінесе өзгелермен тіл табысуға көбірек бағдарланған болуы ықтимал.

## Күштік әдістер үшін мәдени артықшылықтар

Билік әдістеріне деген артықшылықтар әртүрлі мәдениеттерде өзгеріп отырады. Индивидуалистік елдерде, әдетте, билікті дербестендірген терминдерден және өзінің жеке мақсатын жылжытудың заңды құралы ретінде көрсе, ал ұжымдық елдерде билікті әлеуметтік терминдерден және өзгелерге көмектесудің заңды құралы ретінде көреді. АҚШ-тағы менеджерлер, оңтайлы пікірді артық көреді, ал Қытай менеджерлері болса коалиция әдісін артық көретін секілді. Сананың әдісіне негізделген әдіс АҚШ-ның өзгелерге ықпал етудегі және алауыздықты шешудегі тікелей текетірес және оңтайлы пікір артықшылықтарына сәйкес келеді, ал сол уақытта коалиция секілді әдіс, қытайлардың күрделі немесе қарама-қайшы сұраныстарды жанама амалдармен қарсы алу артықшылықтарымен үйлесім табады.

Адамдар өздерінің саяси шеберліктерімен немесе өзінің жеке мақсаттарын бекіту үшін өзгелерге ықпал ете білу қабілетімен ерекшеленеді. Саяси біліктілер – бұл ықпал етудің барлық әдістерін аса тиімді пайдаланушылар. Саяси ептілік те, ұтыс жоғары болғанда аса тиімді болады. Мысалы, адам маңызды ұйымдастырушылық нәтижелерге есеп беруге міндетті болған кезде. Ақырында, саяси шыңдалған адамдар өзінің ықпалын қолдана білгенде, ал өзгелер оны байқамаған кезде аса тиімді. Бұл адамдар өзінің саяси қабілеттерін төмен деңгейлі процессуалды және таратушы әділеттілік орталарда пайдалана алады. Ұйымда, фаворитизм немесе қате түсініктен азат әділетті қолданылатын ережелер болған кезде, саяси өнер ақиқатында жұмыстың тиімділігіне теріс әсер етеді.

Ақырында, біз, ұйымдардың ішіндегі мәдениеттер елеулі айырылатындығын білдік; олардың кейбірі ұнамды, босаңсыған және сүйемелдеуші, ал өзгелері формальды және консервативті. Кейбірі қатысуды және консультацияларды ынталандырса, өзгелері сананы ынталандырады, ал үшіншілері қысым жасауға сүйенеді. Ұйымның мәдениетіне үйлескен адамдар, әдетте, көп ықпалға ие болады. Сонымен қатар, экстраверттер, әдетте, командалық-бағдарлы ұйымдарда аса ықпалды, ал адал ниетті адамдар, техникалық тапсырмаларда өзіндік жұмысты бағалайтын ұйымдарда аса ықпалды. Мәдениетке үйлесе білетін адамдар, ықпалды болып келеді. Осылайша, биліктің көптеген әдістерінің қайсысы қолдануға болатындығына, ұйымның өзі ықпал ететін болады.



## Билік адамдарға қалай ықпал етеді?

Билік адамдарды шынымен де бұзады ма?

Сөзсіз, биліктің аздыратын аспектілерінің бар екендігін растайтын айғақтар бар. Билік адамдарға өзінің жеке мүдделерін өзгелердің қажеттіліктері мен мақсаттарынан үстем қоюға түрткі болады. Неге бұлай болады? Қызығы, билік адамдарды өзінің мүдделеріне ғана шоғырлануға мәжбүрлемейді және осылайша өзінің жеке мақсаттары мен мүдделеріне басымшылық беруге итермелейді. Билік сондай-ақ, адамдарды «объектілеуге» (оларды өзінің аспаптық мақсаттарына жету үшін құрал ретінде көруге) және қарым-қатынастарды аса шеткері құбылыс ретінде көруге түрткі болады. Бұл бәрі емес.

Биліктегі адамдар әсіресе олардың өкілеттігіне қатысты кез келген қатерге жағымсыз жауап қайтарады. Биліктік өкілеттіктері бар адамдар, биліктен айрылғылары келмейді және өзінің билігіне қатер төнген кезде билікті сақтап қалу үшін барлық шараларды қабылдауға дайын және оларға өздерінің бұл әрекеттері өзгелерге зиянын тигізетіндігі/тигізбейтіндігі маңызды емес. Билікке ие адамдар моралдық қатермен кездескен кезде, үлкен ықтималдықпен пайдакүнемдік шешімдер қабылдайды. Билікте отырған адамдар өзгелерді қаралауға аса бейім болып келеді. Билік сондай-ақ, өзіне-өзі сенімді шешімдер қабылдауға да алып келеді.

## Қорытынды

Тиімді менеджер ұйымның саяси сипатын қабылдайды. Өзгелерге қарағанда артығырақ саяси зерек кейбір адамдар, саясаттың негізінде жатқандар туралы біледі және пікірлерді басқара алады. Саяси аңқау немесе епсіз адамдарға қарағанда, саясатты ойнай білетіндер, өнімділіктің аса жоғары бағаларын және сонымен қатар, аса жоғары жалақы және көптеген бонустар ала алады деп күтуге болады. Сондай-ақ, саяси зерек адамдар, өздерінің орындап жүрген жұмыстарына көбірек қанағаттанады және күйзелістерді жақсырақ бейтараптандыра алады. Саяси карта, саясатшылдық жағымды мүмкіндіктерін анықтауға мүмкіндік беретін жақсы схема ретінде қызмет атқара алады. Ақырында, билік және саясат өз бетінше маңызды этикалық пікірді білдіреді. Ұйымдардағы бұл өлшемдердің шынайылығын мойындау – ол мінез-құлықтағы жауапкершілікті қабылдау болып табылады.

## Менеджерлерге арналған кеңестер

- Өзіңіздің күшіңізді арттыру үшін, өзгелердің сізден тәуелділігін арттырыңыз. Мысалы, өзіңіздің басшыңызға қатысты, қазіргі уақытта дайын алмастыра алмайтындай қажетті білім немесе білікті әзірлеп, өзіңіздің билігіңізді арттырыңыз.
- Сіз өзіңіздің билігіңізді пайдалану талпынысыңызда жалғыз болмайсыз. Өзгелер, әсіресе қол астыңыздағылар мен әріптестеріңіз, сіздің олардан тәуелділігіңізді арттыруға талпынатын болады. Ол уақытта сіз олардың бұл әрекетін азайтуға және олардың сізден тәуелділігін арттыруға тырысасыз.
- Өзгелерді, олардың қолдарында билік жоқтай сезінетіндей жағдайда қалдырмауға тырысыңыз.
- Саяси құрылымдағы мінез-құлықты бағалай отырып, сіз өзге тұлғалардың әрекеттерін жақсырақ жобалай аласыз және сіздің жұмыс бірлігіңізге артықшылық беретін бұл ақпаратты саяси стратегияңызды қалыптастыру үшін пайдалана аласыз.

## Дәрісте қолданылған материалдар

1. <https://tsitaty.com/%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B0/192732>