

**КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН БИЛИМ БЕРҮҮ ЖАНА ИЛИМ  
МИНИСТРЛИГИ**

**Ж.БАЛАСАГЫН АТЫНДАГЫ КЫРГЫЗ УЛУТТУК УНИВЕРСИТЕТИ**

**Европа Комиссиясынын - Темпус Программасы**

**“Улуттук уюштуруу реформаларынын жогорку милдеттери” долбоору**

# **Лидерлик**

*Окуу-усулдук куралы*

*Бишкек 2015-жыл*

**УДК**

**ББК (2Ки)**

**ISBN**

**Түзүүчүлөр:** Ж.Баласагын атындагы Кыргыз улуттук университети, École Nationale d'Administration, France, (Улуттук администрация мектеби, Франция)

**Долбоордун жетекчиси:** Alicia Berlanga (Алисия Берланга), Universitat Politècnica de Catalunya, Spain (Каталония политехникалык университети (Испания))

**Авторлор:** Адамкулова Ч.У., Нуржанова С.А., Мамбеталиева С.М., Жолдошбекова Н.Ж., Мамбетказиева Н.Б., Мамбеталиева М.Б., Даминова Н.Н., Ахметова Ч.А., Мамбетова А.К., J. Skowron

**Дизайн, тексти калыбына келтирген:** М. Онищенко (Билим берүү мекемелеринин Ассоциациясы «Education Network»)

Бул окуу куралы Европа Комиссиясынын - Темпус Программасынын, HONOR: Улуттук уюштуруу реформаларынын жогорку милдеттери - 530284-TEMPUS-1-2012-1ES-TEMPUS-JPHES долбоорунун алкагында даярдалды. Долбоор Европа Комиссиясынын колдоосунда каржыланат. Ушул жарыялоонун/материалдын мазмуну автордун жоопкерчилигинин предмети болуп саналат жана Европа Комиссиясынын көз карашын билдирбейт.

Окуу куралында уюмдардын башкаруу штаты үчүн окутуучу семинарларды, квалификацияны жогорулатуу курстарын жана ЖОЖдордун окутуучуларынын тренингдерин өткөрүү процессинде колдонулушу мүмкүн болгон окуу материалдары берилди.

Жарыялоонун материалдары илимий жана пратикалык кызматкерлерге, башкаруу персоналына, окутуучуларга жана студенттерге, ошондой эле университеттерди стратегиялык башкаруу проблемаларына кызыкдар болгон адистердин кеңири чөйрөсүнө даректелген.

This study book was prepared within Tempus project - 530284-TEMPUS-1-2012-1ES-TEMPUS-JPHES – HONOR: High Objectives of National Organizational Reform. The project is financed with the support of European Commission. The content of this publication/material is the responsibility of the author and do not reflect the opinion of the European Commission.

The study book includes study materials which could be used during seminars, courses for mastering qualification and trainings for teaching and administrative staff of universities.

The materials of the study book are addressed to scientific and practical employees, administrative and teaching staff, students, and also to wider stakeholders who are interested in issues of strategic management of universities.

**ISBN**

**УДК**

**ББК**

## Мазмуну

Киришүү.....	4
Курстун материалдары .....	7
Курстун тематикалык планы.....	7
1-тема. Лидерлик түшүнүгү.....	9
2-тема. Бийлик .....	17
3-тема. Инсандык ресурс жана лидерлик позицияны жүзөгө ашырууда негизги коммуникациялык компетенциялар .....	22
4-тема. Чечимдерди кабыл алуу этаптары .....	27
5-тема. Башкаруу стили .....	29
6-тема. Команда деген эмне? Командадагы ролдор .....	33
Адабият .....	36
1-тиркеме. “Өз алдынча диагностика: Сиз кандай лидерсиз?” тести .....	38
2-тиркеме. Тест. Бийликке карай Сиздин умтулууңузду билдирилишин аныктагыла.....	42
3-тиркеме. “Нускама боюнча аракеттен” ишкер оюну.....	44
4-тиркеме. Сиздин ийгилик жүйөсүнө жана ийгиликке жетишпей калуудан оолак болууга ыктооңузду аныктагыла.....	45
5-тиркеме. Тест. Эмгектик бош орундар рыногунда Сиз канчалык атаандашууга жөндөмдүү экендигиңизди аныктаңыз. ....	47
6-тиркеме. “Чынбы же жалганбы?” ишкер оюну .....	48
7-тиркеме. Тест. Башкаруу стили.....	49
8-тиркеме. Тест. Топтогу ээлеген роль жөнүндө Сиздин ой-жоруларыңыздын объективдүүлүгүн аныктагыла.....	56

## Киришүү

Мамлекеттик органдарды башкаруунун жаңы моделдерин калыптандыруу жана башкаруу маселелеринин иликтөөдөгү заманбап тенденциялар мамлекеттик органдардын ишмердигинин натыйжалуулугуна таасир тийгизген негизги механизмдерди түшүнүүдө белгилүү эволюциялар жөнүндө таасын айгинелеп турат. Бүгүнкү күндө катуу тескөө, жоопкерчиликсиз жол-жоболор жана таасир көрсөтүүнүн администрациялык ыкмалары башкаруу системасынын ресурстар менен балансташкан, ресурстун ар бир тибинин табиятын эске алган менеджмент концепциясы менен алмашты. Лидерликтин табиятына да кызыгуу пайда болду.

Мамлекеттик башкаруу системасындагы лидерлик кыйла татаал жана көп чаралардан турган кубулуш болуп саналат, XXI кылымдын башында аны изилдөө илимий жана практикалык зор мааниге ээ болгон. Саясий системанын демократиялашуу шартында саясаттын жана мамлекеттик башкаруунун инсандык табияты олуттуу кеңейет, бул ошол чөйрөдө лидерлик феноменинин маңыздык мазмунуна жаңыча ой-жүгүртүүнү талап кылат.

Лидерлик – бул индивидуумдарга жана адамдардын тобуна максаттарга жетишүү үчүн иштөөгө түрткү берүү үчүн аларга таасир көрсөтүү жөндөмдүүлүгү. Башкаларга таасир көрсөтүп жана адамдарды өз артынан ээрчите алууга жардам берген көп сандаган каражаттар бар. Натыйжалуу лидерлик жана натыйжа башкаруу – бирдей эле нерсе эмес.

Курстун актуалдуулугу башкаруучу кадрларды калыптандыруунун жана азыркы коомдо социалдык-экономикалык жана саясий чөйрөнү модернизациялоо шартында мамлекеттик башкаруу системасында лидерликтин натыйжалуулугун жогорулатуунун багыттарын изилдөө зарылчылыгы менен шартталган. Уюмдун максаттарына жетүү үчүн адамдардын күч-аракеттерин багыттоодо өзүн кандай таасир көрсөтүү каражаттары жана жүрүш-турум стилдери кыйла натыйжалуу жагынан көрсөтө алат.

Предметти терең түшүнүү лидерлик, мотивация жана ички топтук динамика менен байланышкан теориянын жана практиканын негизги элементтеринин алкагында иликтөөнүн эсебинен жетишилет. Курстун материалы кыйла даражада мамлекеттик башкаруу жана ишкердик боюнча азыркы батыштын окуу жана мезгилдүү адабияттарындагы усулдук материалдарга таянат.

## **Курстун максаттары жана милдеттери:**

Курстун негизги максаттары:

Угуучуларды мамлекеттик кызматчынын практикалык ишинде пайдалануу үчүн жетиштүү болгон натыйжалуу лидерликке структуралык мамиле кылууга, лидерлик жөндөмдүүлүктөрүн алууга, командада иштей билүүгө окутуу, алар мамлекеттик секторду башкарууну кыйла жакшыртууга мүмкүнчүлүк берет.

Курстун негизги милдеттери:

- Лидерлик түшүнүгүн аныктоо.
- Лидердин жүрүш-турушунун өзгөчөлүктөрүн табуу.
- Жетекчиликтин ар кандай стилдерин, ар бир стилдин күчтүү жана чабал жактарын аныктоо.
- Лидерликтин жеке стилин аныктоо.
- Өз ара аракеттенүүнүн жана лидерликтин таасир көрсөтүшүнүн натыйжалуу технологияларына окутуу.

Курстун окутуу милдеттери:

- Лидерлик теориясынын өнүгүү тарыхын, анын артыкчылыктарын жана кемчиликтерин билүү.
- Натыйжалуу лидерликтин аспаптарын билүү.
- Башкаруучулук чечимдерди кабыл алууда маалыматтарды чогултууда, талдоодо системалуу мамиле кылуу ыкмаларын билүү.
- Иликтенген ыкмаларды колдонуу менен уюштуруучулук процесстеринин көйгөйлөрүн аныктай билүү.
- Түрткү берүү теориясын билүү.
- Өз алдынча жана командалык ишти уюштура билүү.
- Уюмдун ишин пландаштыруу, башкаруу жана контролдоо жөндөмдүүлүгүнө ээ болуу.
- Кесиптик иште заманбап психологиялык-педагогикалык ыкмаларды пайдалануу жөндөмдүүлүктөрүнө ээ болуу.
- Кабыл алынган уюштуруу-башкаруучулук чечимдердин шарттарын жана кесепеттерин эсептеп жана баалай билүү жөндөмдүүлүгүн калыптандыруу.
- Команданын үзүрлүү ишин уюштура билүү менен натыйжалуу лидерлик жөндөмдүүлүктөрүн калыптандыруу.

## **Курстун методологиясы**

Курс колдонмо мүнөзгө ээ жана иштеп жаткан менеджерлердин квалификациясын жогорулатууга багытталган. Курстун негизги өзгөчөлүгү болуп анын колдонмолук багыты саналат. Курстун структурасы, сабактардын формасы жана билимди контролдоо жетекчинин практикалык жөндөмдүүлүктөрүн калыптандырууга жана өнүктүрүүгө багытталган.

Методика лидерлик жагында колдо бар чет өлкөлүк тажрыйбаны эске алуу менен иштелип чыккан жана ата-мекендик социалдык-маданий өзгөчөлүктөргө ылайыкташтырылган. Курс окутуунун интерактивдүү ыкмаларын, анын ичинде: Case стадиясын; Ишкер оюндарды; Дарыстарды, Тесттерди; Аралаш сабактарды, ж.б. колдонууну карайт. Ошондой эле ушул сабактардын алкагында дистанциялык окутуу технологияларын колдонуу да каралган.

## Курстун материалдары

### Курстун тематикалык планы

Академиялык сааттын саны: 30 саат.

Убактысы (саат)	Мазмуну
2	Дарыстын бетачары: лидерлик түшүнүгү.
1	Дискуссия, тренингдин катышуучусу иштеген уюмдагы лидерликтин ролун талкуулоо
0,5	“Өз алдынча диагностика: Сиз кандай лидерсиз?” тести
0,5	Натыйжаларды талкуулоо, артыкчылыктарды жана кемчиликтерди табуу.
2	Дарыстын бетачары: Бийлик.
1	Дискуссия, тренингдин катышуучусу иштеген жерде бийликтин формаларын жана көрүнүштөрүн талкуулоо
0,5	«Бийликке умтулуу» тести.
0,5	Тесттин натыйжаларын талкуулоо.
0,5	“Нускама боюнча аракеттен” ишкер оюну
0,5	“Нускама боюнча аракеттен” ишкер оюнунун натыйжаларын талкуулоо
2	Дарыстын бетачары: Инсандык ресурс жана лидерлик позицияны жүзөгө ашыруудагы негизги компетенциялар
1	Дискуссия, лидерлик позициянын инсандык ресурстарынын негизги компетенцияларын, жана алардын көрүнүштөрүн талкуулоо.
1	Лидерлик позициянын ар бир компоненти боюнча тесттер.
1	Тесттин натыйжаларын талкуулоо
2	Дарыстын бетачары: Чечимдерди кабыл алуу этаптары.
1	Дискуссия, чечимдерди кабыл алуу этаптарын талкуулоо.
1	“Чынбы же жалганбы?” ишкер оюну
1	“Чынбы же жалганбы?” ишкер оюнунун натыйжаларын талкуулоо
2	Дарыстын бетачары: менеджменттин стилдери.
1	Дискуссия, тренингдин катышуучусу иштеген уюмда менеджменттин стилдерин талкуулоо.
1	Тренингдин ар бир катышуучусунун менеджментинин үстөмдүк

	кылуучу стилин аныктоо үчүн “Менеджменттеги сиздин стилиңиз” тести.
1	Натыйжаларды талкуулоо, ар бир стиль боюнча катышуучуларга рекомендация берүү.
2	Дарыстын бетачары: команда түзүү. Командадагы ролдор. Команданын жумушчу топтордон айырмасы.
1	Дискуссия, тренингдин катышуучусу иштеген уюмда команданын ишин талкуулоо.
1	«Сиздин командадагы ролуңуз» тести
0,5	Тестирлөөнүн жыйынтыгын чыгаруу
0,5	Тестирлөөнүн жыйынтыгын талкуулоо
0,5	Семинардын натыйжасы жөнүндө катышуучуларды анкеттөө
0,5	Курстун жыйынтыгын чыгаруу
30	Жыйынтыгы

### **Бөлүмдөрдүн мазмуну жана курстун темалары**

1-тема. Лидерлик түшүнүгү.

2-тема. Бийлик.

3-тема. Инсандык ресурс жана лидерлик позицияны жүзөгө ашырууда негизги коммуникациялык компетенциялар.

4-тема. Чечимдерди кабыл алуунун этаптары.

5-тема. Башкаруу стили.

6-тема. Команда түзүү. Командадагы ролдор. Команданын жумушчу топтон айырмачылыгы.



## 1-тема. Лидерлик түшүнүгү.

Лидерлик – бул жалпы максаттарга жетишүү үчүн башка адамдардын жүрүш-турушун багыттоо процесси. Социалдык өз ара аракеттенүү элементи катары лидерлик төмөнкүлөрдү өзүнө камтыган татаал ишмердик болуп саналат:

1. Таасир көрсөтүү процесси.
2. Катышуучулар – лидерлер катары, ошондой эле жолдоочулар катары.
3. Бир катар мүмкүн болуучу натыйжалар – максатка жетишүү гана эмес, ошондой эле адамдардын ошол максаттарды жолдоочулугу, командада өз ара аракеттенүүнү жакшыртуу жана корпорациялык маданиятты өзгөртүү.

Лидер – бул ал аркылуу жамааттар топтук таламдардын көз карашынан алганда кыйла маанилүү чечимдерди кабыл алууга болгон укукту тааныган адам. Лидердин бедели жалпы максаттарга жетишүү үчүн башкалардын башын кошуп, бириктире билүүгө негизделет. Мындай адам топто өз ара мамилелерди жөнгө салып, топтор аралык катнаштарда анын баалуулуктарын коргоп, жалпы баалуулуктарды (максаттарды) калыптандырууга таасир этип, кээ бир учурларда аларды символдоштурат.

*Лидерликтин башкы белгилери:*

- Топ тарабынан биргелешкен милдеттерди чечүүдө жогору жигердүүлүк жана демилгелүүлүк.
- Башка адамдарга таасир этүүнүн айкын билдирилген жөндөмдүүлүгү.
- Ошол топ үчүн эталон болгон инсандык сапаттардын кыйла ачык билдирилиши.

*1-таблица. Лидердин сапаты.*

<i>Лидердин сапаты.</i>	
✓ Өзүн / өзүнүн баалуулуктарын билүү	✓ Дурус мамиле
✓ Келечекти көрө билүү	✓ Ишенимдүүлүк
✓ Шыктануу	✓ Ички туюмга ишене билүү
✓ Тобокелдикке даярдык	✓ Ишенимдүүлүк
✓ Инсандар аралык баарлашуу ыкмалары	✓ Кайратмандык
✓ Эмгекчилдик	✓ Убаданы аткара билүү
✓ Прогресске көз салуу / натыйжаларга	✓ Чынчылдык жана ачык-айрымдуулук

баа берүү	
✓ Тырышчаактык	✓ Ыклас кое билүү
✓ Максат кое билүү	✓ Демилгелүүлүк жана жоопкерчиликтүүлүк
✓ Кесиптик билим	✓ Башкаларга түрткү болуп жана шыктандыруу жөндөмдүүлүгү
✓ Өзүнө ишенүү	✓ Камкордук жана боорукерлик
✓ Ийгиликке жетишүүнү каалагандык	✓ Башкалардын жетишкендиктерин урматтай билүү
✓ Керектүү адамдар менен тааныша, баарлаша билүү	✓ Чыдамдуулук жана туруктуулук
✓ Канааттануу алып келе турган нерселердин үстүнөн иштөө	✓ Майда-бараттарга көңүл коюу
✓ Ишинен канааттануу алуу	✓ Ар кандай кырдаалдарда иштей билүү.

Адатта төмөнкүлөр айырмаланат:

- Формалдуу лидерлик – ээлеген кызмат ордунун позициясынан адамдарга таасир этүү процесси.
- Формалдуу эмес лидерлик – өзүнүн жөндөмдүүлүгүнүн, билгичтигинин жана башка ресурстардын жардамы менен адамдарга таасир этүү процесси.

Адатта жетекчинин тукумун тартышын жана окуу процессинде алган жөндөмдүүлүгүн аныктаган жеке сапаттары бөлүп көрсөтүлөт.

Жеке сапаттар – бул индивиддин көп сандаган атрибуттары, анын ичинде анын ар кандай жеке аспектери, темпераменти, керектөөчүлүгү, жүйөлөрү жана баалуулуктары.

Жөндөмдүүлүк – когнитивдик же жүрүш-туруштук ишмердигинин ар кандай түрлөрүн натыйжалуу аткаруу ыкмалары.

*2-таблица. Натыйжалуу жетекчинин жеке сапаттары жана жөндөмдүүлүктөрү*

<b>Жеке сапаттары</b>	<b>Жөндөмдүүлүктөрү</b>
Кырдаалга жатыгуу, үстөмдүк кылуу жөндөмдүүлүгү	Акыл-эси (интеллект)

Социалдык чөйрөгө көңүл бурушу	Концепциялык жөндөмдүүлүгү
Намыскөйлүк, максатка жетишүүгө багыт алуу	Топтун алдында турган милдеттерди түшүнүшү
Жигердүүлүк, тырышчаактык	Уюшкандыгы
Туруктуулук, чечкиндүүлүк	Ойлоп табуучулугу
Кызматташуу, ишенимдүүлүк	Тил таба билиши
Өзүнө ишенүү, стресске туруктуулук	Тез сөз таап сүйлөшү
Жоопкерчиликти өзүнө алууга даярдык	Ынанымдуулугу
Үстөмдүк кылуу (башкаларга таасир берүүнү самоо)	Социалдык жөндөмдүүлүгү

3-таблица. Менеджерлер менен лидерлердин мүнөздөмөлөрүн салыштыруу.

<b>Менеджердин мүнөздөмөсү</b>	<b>Лидердин мүнөздөмөсү</b>
Тескейт	Инновацияларды киргизет
Адаттагы тартипти колдойт	Уюмду өнүктүрөт
Тапшырат	Дем берет
Системага жана структурага багытталган	Адамдарга багытталган
Башкалардын максаттары боюнча иштейт	Өз максаттары боюнча иштейт
План – аракеттенүүнүн негизи	Көрө билүү – аракеттенүүнүн негизи
Контролдойт	Ишенет
Кыска мөөнөттүү келечекти көрө билет	Узак мөөнөттүү келечекти көрө билет
Учурга көңүл топтогон	Келечекке көңүл топтогон
“Кандай?” жана “качан?” деп сурайт	“Эмне?” жана “эмне үчүн?” деп сурайт
Бирөөнү туурайт	Өзү жаратат
Ишти түз алып барат	Туура иш жүргүзөт
Кыймылды колдойт	Кыймылга дем берет
Кесипкөй	Энтузиаст
Чечим кабыл алат	Чечимди чыныгы ишке айландырат

Лидердин негизги функциялары:

- Уюмдун структурасынын жашоо тиричилигин уюштурат;
- Топтук ченемдерди жана эрежелерди иштеп чыгат жана колдойт;
- Башка топтор менен өз ара мамилелерде топко сырттан өкүл болот;
- Топтук натыйжа үчүн жоопкерчиликти кабыл алуу;

- Уюмда жагымдуу социалдык-психологиялык кырдаалды орнотот жана колдойт.

Лидерлик – бул инсандын социалдык кубулуштарга (пикир, баа берүү, мамиле) жана топтун же анын айрым мүчөлөрүнүн жүрүш-турушуна таасир тийгизүү феномени.

**“Өз алдынча диагностика: Сиз кандай лидерсиз?” тести** (1-тиркемени караңыз).

Төмөндө биз лидерлердин ар кандай типтеринин мүнөздөмөлөрүн - келечек менен лидерлик кылууну, “Мотиватор” лидерлигин, “Талдоочу” лидерлигин, “Милдеттерди башкаруу” лидерлигин келтиребиз.

#### Келечек менен лидерлик кылуу

- Сиз жетекчинин функциясын стратегдин функциясы катары сактап каласыз.
- Глобалдуу ой жүгүртөсүз, жамааттык бирдейлик цементтей бекемдикти билдире тургандыгын түшүнөсүз, ал сизге өз милдетиңизди туруктуу негизде жүзөгө ашырууга мүмкүнчүлүк берет.
- Сиз ар дайым өз өнөктөрүңүздүн жана өз кызматкерлериңиздин алдында болууну каалайсыз.
- Сиз ар дайым келечекке көз жүгүртөсүз жана иште техникалык жана тез арада чечим кылууга аз көңүл бурасыз. Тенденцияны, эволюцияны сезүү үчүн сиз бардык, ал түгүл формалдуу эмес маалымат булактары жакшы деп эсептейсиз.
- Сиз ар дайым ой-жүгүртүү үчүн учур таба билесиз, ал убакыт текке кетти деп эсептебестен аны келечектеги жамааттык аракеттерди пландаштыруу үчүн пайдаланасыз.

#### **Сапаты**

- Таасын жана жамааттык багыттарды аныктоо жөндөмдүүлүгү;
- Жүргүзүлүп жаткан бардык аракеттерди жалпы бир натыйжага алып келүүнү камсыз кылуу жөндөмдүүлүгү;
- Өзгөрүүлөр жана “ажырым” жөнүндө чечим кабыл алуу “белгилерин” бирдейликке алып келүү жөндөмдүүлүгү;
- Алдын-ала көрө билүү жөндөмдүүлүгү;
- Уга билүү жана шек саноо жөндөмдүүлүгү.

### **Кемчиликтери**

- Өз кызматкерлеринин ар күндүк иши жөнүндө аз кабатыр болуу;
- Таасирлерге, өзгөчө сырттан болгон таасирлерге ашкере сезимтал;
- Кызматкерлер үчүн негиз катары маанилүү болгон элементтерди майда-барат деп эсептөө;
- Кээде талаптагыдай жакшыртуу керек болгон тез болуучу натыйжаларды кемитет;
- Өзү менен калган уюмдун ортосундагы зор аралыкты түзө алат.

### **Жакшыртуунун 3 ачык-айкын багыты**

- Уюмдун ар күндүк ишмердиги боюнча жамаатта кызматтык милдеттерди кайра кароо жана мүмкүн болуучу кыйынчылыктардын алдын алуу;
- Уюмдун ички ишмердигине көбүрөөк көңүл бөлүү үчүн бир нече сырткы кеңешмелерден баш тартуу;
- Көрүлгөн аракеттердин натыйжалары боюнча туруктуу жыйынтык чыгаруу жана шашылыш чечимдерди кылдаттык менен кабыл алуу.

#### «Мотиватор» лидерлиги

- Сиз жетекчинин функциясын “адамдардын жетекчисинин” функциясы катары сактайсыз;
- Сиз өз айланаңызда энтузиазм жана динамизмди жайылтасыз. Сизде структураны өркүндөтүү анын мүчөлөрүнүн жалпы максаттарга катышуусу аркылуу өтүп жаткандыгына ишенесиз;
- Сизге өз кызматкерлериңиздин милдеттерин аныктоо жана ийгиликке жетишүү үчүн алар кандай ашып түшүп жаткандыгын көрүү жагат жана сиз аларды кубаттай аласыз;
- Сиз өз тобуңуздун компетенциясын өнүктүрүүгө, анын ичинде дайыма эле кесиптик ишмердик менен тике байланышта болбогон жактарда өнүктүрүүгө зор көңүл бөлөсүз. Сиз жакшы кызматкер, эң оболу ушул багытка ылайык келген жана сиздердин көз алдыңыздарда кубаттоого арзый турган бардык демилгелери менен өзүнүн кесиптик ишмердигинде өзүн көрсөтө ала тургандыгына ишенесиз;
- Сиз үчүн иштен канааттануу алуу уюмдун кыймылдаткычы болууга тийиш.

### **Сапаты**

- Инновацияларга ачык;

- Кызматкерлердин компетенцияларынын өзгөрүшүнө жагымдуу мамиле кылат;
- Өтө эле көп өз алдынчалуулук берет;
- Өзгөчө жеке инвестицияларды жүргүзө алат;
- Өз кызматкерлеринин өздөрүн көрсөтүшүнө баа берет жана аларды кубаттайт.

### **Кемчиликтери**

- Өздөрүнүн кесиптик милдеттерине толугу менен кире элек кызматкерлерин түшүнүүдө кыйынчылыктарга туш болот;
- Ал ачык-айкын жана күндөлүк милдеттерден ажыратылып калгандай сезим түзө алат;
- Өз тобунун техникалык ишмердигине жетиштүү кире албайт;
- Көп учурда ашкере талап коюучудай көрүнөт.

### **Жакшыртуунун 3 ачык-айкын багыты**

- Кызматкерлер менен алардын ниеттери жана иштөө ыкмалары жөнүндө талкуу жүргүзүүгө убакыт табуу;
- Ачык-айкын жана күндөлүк көйгөйлөрдү чечүүдө көп убакыт бою топту коштоп жүрүү;
- Бардыгы эле өзүнүн кесиптик ишине 200%га арнай албай тургандыгына макул болуу жана муну менен бирге эле адамдар жакшы кызматкерлер боло ала тургандыгын түшүнүү.

#### “Талдоочу” лидерлиги

- Сиз жетекчинин функциясын “пландаштыруу боюнча комиссардын” функциясы катары сактайсыз;
- Сизге реалдуулук менен байланышты жоготпош үчүн ишмердикке туруктуу жана так байкоо жүргүзүү жагат жана сиздин легитимдүүлүгүңүздүн маанилүү бөлүгүн сиз ошого байланыштуу деп эсептейсиз;
- Сиз ишмердиктин жөнөкөйлөтүлгөн жана жеңилдетилген системасын киргизесиз, ар дайым кыйла өркүндөтүлгөн (ички эреже) жумушчу режимин издейсиз;
- Ага удаалаш эле сиз аракеттерге (өзгөчө, көрсөткүчтөр түрүндө) көз салуу, талдоо жана баа берүү системасын киргизесиз;
- Сизди өз кызматкерлериңиз үчүн ресурстары бар адам катары карашат, анткени сизде зор тажрыйба жана уга билүү жөндөмдүүлүк бар.

- Ушуга байланыштуу сиздин кызматкерлер өзүңүздө бар ачык-айкын маалыматтардын базасында кабыл алып келген арбитраждык чечимдер үчүн сизге туруктуу кайрылышат.

### **Сапаты**

- Угуп, көңүл топтоп жана сүйлөшүүлөрдү жүргүзө билүү жөндөмдүүлүгү;
- Чечимдерди кабыл алып жана аларды педагогикалуу сунуш кылуу жөндөмдүүлүгү;
- Маселелерди талдоо жана каралып жаткан коррекциялык аракеттерди идентификациялоо жөндөмдүүлүгү;
- Кыйла маанилүү жумушчу режимдерин жүргүзүү, аларга баа берүү, аларга күмөн саноо жөндөмдүүлүгү;
- Кызматкерлер үчүн кеңешчинин ролу.

### **Кемчиликтери**

- Кээде узак мөөнөттүү келечекти көрө билүүдөгү кемчиликтер;
- Жатыктыруучу жумушчу режимдерди киргизүүдө түбөлүк баштоо сезими;
- Кээде жумушчу модулдарга карата адамдардын инновациялык (же колдоо) мүмкүнчүлүктөрүнө көңүл бурбай коюу;
- Кээде системалардын сапатын өтө негиздеп жана компетенцияларды жетиштүү негиздебейт;
- Көңүлкоштук сезимин калтырат.

### **Жакшыртуунун 3 ачык-айкын багыты**

- Топко алар кыйла алгылыктуу деп эсептеген өндүрүш ыкмаларын киргизүүгө мүмкүнчүлүк берүү;
- Кызматкерлердин компетенцияларын өнүктүрүү керектөөлөрүн талдоо үчүн убакыт берүү;
- Аларга күмөн саналышы мүмкүн экендигине жол берүү менен 3 жылга стратегиялык багытты түзүү.

#### “Милдеттерди башкаруу” лидерлиги

- Сиз жетекчинин функциясын “өлкөнүн мыкты жумушчусунун” милдети катары карайсыз;
- Сиз өзүңүздүн техникалык экспертизаңызга кыйла маани бересиз, ал сиздин легитимдүүлүгүңүздү жана өз кызматкерлеңиздин маселелерине кийлигишүү жөндөмдүүлүгүңүздү да билдирет;

- Сиз өзүңүздү “эксперт окутуучу” катары көрсөтөсүз жана эч качан максаттарга жетишүү үчүн эң мыкты ыкманы түшүндүрүүдөн, көрсөтүүдөн баш тартпайсыз. Сиз “туура ишараттар”, жакшы ыкмалар уюмдун ийгилигинин негизин түзөт деп эсептейсиз;
- Сизге эң мыкты ийгиликтерге жетишүү үчүн өз кызматкерлериңизди жекече коштоп жүрүү жагат жана буга убакыт кете тургандыгын билесиз.
- Сиз жетекчинин баалуулуктарына көп көңүл бурасыз жана компетенцияны өнүктүрүү көз карашынан алганда тажрыйбаны эч нерсе алмаштыра албайт деп эсептейсиз.

### **Сапаты**

- Өзгөчөлүү окутуучу;
- Кыйла комплекстүү техникалык маселелерди чечүү жөндөмдүүлүгү;
- Өз кызматкерлеринин өзүн көрсөтүшүнө баа берүүгө жана аларды баалоого жөндөмдүүлүк;
- Кызматкерлердин ар бири менен бекем ишеним мамилесин өнүктүрүүгө жөндөмдүүлүк.

### **Кемчиликтери**

- Кээде лидер “камкорчу” катары каралат;
- Топто (башкалар тарабынан катуу демобилизация тобокели менен) “жылдыздуулук” системасын түзө алат;
- Стратегиялык көз карашы жетишсиз;
- Ишмердикке таасир тийгизет, муну менен кызматкерлерди жоопкерчиликтен ажыратат.

### **Жакшыртуунун 3 ачык-айкын багыты**

- Аларга күмөн саналышы мүмкүн экендигине жол берүү менен 3 жылга стратегиялык багытты түзүү.
- Ортодогу контролду кыскартуу менен ыйгарым укуктарды көбүрөөк берүү.
- Топтун ар бир мүчөсүнө карата жеке менеджментке караганда топтун жамааттык менеджментине артыкчылык берүү.



## 2-тема. Бийлик

**Бийлик** – бул ээлеген кызмат орду менен шартталган башка адамдардын жүрүш-турушуна таасир тийгизүү мүмкүнчүлүгү.

Уюмдардын лидерлери анын мүчөлөрүнүн үстүнөн бийликке ээ, анткени мүчөлөр төмөнкү маселелерде аларга көз каранды:

- Мансап жагынан илгерилөө;
- Бйгарым укуктарды кеңейтүү;
- Сырткы катнаштар үчүн “эркиндик даражасы”;
- Айрым долбоорду жүзөгө ашырган “командада” иштөө мүмкүнчүлүгү;
- Социалдык муктаждыктарды, ж.б. канааттандыруу.

Уюмдардын кызматкерлери анын лидеринин үстүнөн бийликке ээ, анткени кызматкерлер төмөнкү маселелерде аларга көз каранды:

- Чечим кабыл алуу үчүн зарыл болгон маалыматтын болушу;
- Көмөк көрсөтүшү жетекчи үчүн зарыл болгон башка уюмдардагы адамдар менен формалдуу эмес карым-катнаштын болушу;
- Башка уюмдардагы кесиптештери менен баарлашуудан алынган эксперттик билимдин болушу;
- Уюмдун мүчөлөрү өз кесиптештерине көрсөтүшү мүмкүн болгон таасир;
- Кызматкерлердин татаал (стандарттуу эмес) милдеттерди аткаруу жөндөмдүүлүгү.

Бийлик ар кандай формаларда көрүнүшү мүмкүн, алардын ичинен төмөнкү бешөө негизги болуп саналат:

- Мыйзамдуу бийлик;
- Сый алууга негизделген бийлик;
- Жаза алууга негизделген бийлик;
- Эксперттик бийлик;
- Харизматикалык бийлик.

### **Мыйзамдуу бийлик**

Мыйзамдуу бийлик уюмдун кызматкери ошол уюмдун лидеринин көрсөтмөлөрүнө ал уюштуруу иерархиясынын кыйла жогорку баскычында тургандыгынан улам гана баш ийгенде таасирдүү болот.

Уюмда мыйзамдуу бийликтин көрүнүшүнүн белгилери болуп төмөнкүлөр саналат:

- Уюмдун негизги мүчөлөрүнө бекитилген укук жана милдеттерди билүү;
- Тартипке контролдук кылуу;
- Кеңешмелерди, чогулуштарды өткөрүүнүн орноп калган тартиби;
- Бийлик деңгээлинин ачык-айкын атрибуттары (эшиктердеги табличкалар, кабинеттин өлчөмү, эмерек);
- Кызматтык мамиледеги баса белгиленген “бөтөнсүздүк” (“Сиз” деп, “Аты-жөнү” боюнча кайрылуу).

### **Сый алууга негизделген бийлик**

Бийликтин бул формасы уюмдун лидеринде болгон контролдоо жана башка адамдардын көз алдындагы колдо бар жыргалчылыктарды, баалуулуктарды башкаруу мүмкүнчүлүгүнөн улам келип чыгат, ал баалуулуктарга ошол уюмдун катардагы мүчөсүнө анда таанылууга ээ болуп, маанилүү социалдык топко кирүүгө жардамдашуу жөндөмдүүлүгү кирет.

Сый алууга негизделген бийликти билдирген белгилер болуп төмөнкүлөр саналат:

- Уюмдун негизги жана катардагы кызматкерлеринин ортосунда “коммуналдык” эмес, мазмундуу жаңжалдар;
- Демилгелердин төмөн жактан туруктуу чыгышы;
- Сыйлык берүү системасынын иштөө принциптери жөнүндө уюмдун кызматкерлеринин жакшы түшүнүктө болушу.

Сый алууга негизделген бийликтен жетекчилер гана эмес, ошондой эле уюмдун башка кызматкерлери да пайдалана алат.

### **Жаза алууга (мажбурлоого) негизделген бийлик**

Эгерде адам ага карата колдонулушу мүмкүн болгон жазанын чондугун же формасын контролдосо, башкалардын жосундарына таасир көрсөтүшү мүмкүн.

Мажбурлоого негизделген бийлик коркунучка таянат жана көп учурда индивиддерди кыска мөөнөттүү мезгилде белгилүү аракеттерди жасоого чындап дем берет. Ошол эле учурда ал мажбурлоо чаралары колдонулган уюмдун кызматкерлерине карата терс таасир көрсөтүшү мүмкүн.

Уюмда жаза алууга негизделген бийликти билдирген белгилерге төмөнкүлөр кириши мүмкүн:

- Уюмдун негизги адамдарынын жабыктыгы жана катуу иштеп жаткандай түр көрсөтүү;
- Ишмердиктин мазмуну менен эмес, өз ара мамилеге жана формалдуу

тартипке (кандайдыр-бир нерселердин жасалбай калышынын себептерин тез-тез талкуулоо, артыкбаш ресурс алууга аракет кылуу (бөлүмдүн бюджетин “чоюп жиберүү”) байланышкан жаңжалдар;

- Начар демилгелер (“жогору” жактан келгендер гана жүзөгө ашырылат, төмөн жактан келген ар кандай демилге колтамгалар жана макулдашуулар менен “бекемделүүгө” тийиш);
- Жаңы идеялар жагындагы кыйынчылыктар (жаңы нерселердин кечигиши жана убакыт боюнча узактыгы, инновацияларга көмүскө каршылык, мамлекеттик структураларда “кагаз жата турушу керек” деген лакап сакталып калган).

### **Эксперттик бийлик**

Бийликтин бул формасы адам атайын жана пайдалуу билим же маалыматтардын булагы катары кабылданганда жүргүзүлөт.

Эксперттик (башкача айтканда, билимге негизделген) бийлик:

- Атайын, эреже катары, узак окутуунун жана татаал кырдаалдын маңызы жөнүндө маалымдарлыктын натыйжасы катары пайда болот. Анын деңгээли билимге, окутууга жана тажрыйбага, демек, анын мааниси биздин технологиялык коомубузда токтоосуз өсөт.
- Уюмдун ишмердигине тиешеси бар маалыматты таап жана иштете билүү. Маалыматтын саны улам өсөт, ошондуктан, бүгүнкү күндө маалыматка гана ээ болбостон, аны чечимдерди кабыл алуу каражатына айландыра билүү зарыл.
- Уюмдун негизги ресурстарынын максаты жана башкаруу менен байланышкан уюмдун ишиндеги арналуу даражасы. Уюмдун ишиндеги арналуу даражасы кээде формалдуу бийликтин болушу менен окшоштурулат. Бирок, соңку он жылдык изилдөөлөр бул жерде эч кандай тике байланыш жок экендигин көрсөттү.

Уюмда эксперттик бийликти билдирген белгилер болуп төмөнкүлөр саналат:

- Уюмдун иерархиясында ар кандай деңгээлдеги кызматкерлер арасында формалдуу эмес жүрүш-туруштун элементтери;
- Мазмундуу жаңжалдардын ачык көрүнүшү (өркүндөтүүлөр жана жаңы нерселерди киргизүүлөр жөнүндө кесиптештердин сунуштарына тез “мамиле” кылуу, “чондорго каршылык көрсөтүү” адаты, жаңы идеяларды

көрсөтүүгө демилге, чечилбеген көйгөйлөрдү ачып берүү);

- Жаңы идеяларга ачыктык (жаңы идеялар жөнүндө маалымдар болуу, “талаштар үчүн аянтчалардын” болушу);
- Формалдуу тартиптин төмөнкү деңгээли (көңүл бурбоо).

### **Харизматикалык бийлик**

Бул ар бир лидердин жекече белгилери, ал өзүнүн жеке, кыйла күчтүү сапаттары менен уюмдун мүчөлөрүнө таасир тийгизе билиши. Харизматикалык бийликке ээ болгон лидерлер өзүнө тартып туруучу талаага, ишеним аурасына курчалган, мындай лидерлер өз мүмкүнчүлүктөрүнө бекем ишенет, бул ага көп сандаган жолун жолдоочуларды тартат. Мындай лидерлер адамдардын муктаждыктарын жакшы сезишет жана аларды канааттандырууга сөзсүз жетишүүгө убада кылат.

Харизматикалык инсандар төмөнкүдөй **мүнөздөмөлөргө** ээ болот:

- Жигердүүлүк. Мындай адамдар кубат берип жана анын айланасындагы адамдарга күч-кубат берип тургандай сезим калтырат.
- Сырткы келбети таасир калтырат. Харизматикалык лидер өтө келбеттүү болбосо да айланасындагыларды өзүнө тартып турат. Бул таптакыр күтүүсүз көрүнүш болушу мүмкүн: дене боюнун келбетинен тартып эр жүрөк “баатырдын” образына чейин.
- Мүнөзү көз карандысыз. Бакубаттыкка жана урматтоого карай далалатында (алардын түшүнүгү боюнча) андай адамдар башкаларга таянбайт, бирок башкаларга ишеним берет.
- Эң жакшы баарлашуу (чечендик) жөндөмгө ээ. Аларда капилеттен сөз таап жана инсандар арасында ийкемдүү баарлашуу жөндөмдүүлүгүнө ээ.
- Салмактуу «экстравертивдүүлүк» – өзүнүн инсандыгын мактоону дурус кабылдоо. Алар башка бирөөлөр аны мактаганда текеберленбестен же менменсинип кетпестен өздөрүн ыңгайлуу сезишет.
- Өзүн ишенимдүү кармашат. Алар чапчаң жана кырдаалды өз колуна кармап тургандай көрүнөт.

Харизматикалык бийликти билдирген белгилер болуп төмөнкүлөр саналат:

- Келечектеги уюм боюнча энтузиазм жана оптимизм (милдет жана максаттар боюнча ачык риторика, жеке пландарды уюмдун ишмердиги менен байланыштыруу, уюмдан “чыгып” калгандардын төмөнкү пайызы);
- Бөлүнүүчү баалуулуктарды (кийимдеги стиль, саясатчыларга карата мамиле, ж.б.) көрсөтүү;

- Социалдык мамилелердин лидердин айланасына топтолушу (лидер “бардык жерде” чогулуштарда, пикниктерде ж.б.).

### **Бийликтин негизги формаларынын өз ара аракеттенүүсү**

Бийликтин жогоруда аталган бардык формалары көз карандысыз болуп саналбайт. Өз кызматкерлеринен алууга боло тургандардын бардыгын алган уюмдун лидери аларга карата мамиледе бийликтин кандайдыр-бир формасын колдонууга өзүнө жол бербейт. Ал конкреттүү кырдаал үчүн кыйла ылайыктуу болгон бийликтин бардык формаларынан, стилдеринен, ыкмаларынан жана таасир этүү типтеринен пайдаланууга үйрөнүшү керек.

Жагдайларды эске алуу менен ар кандай катышта бийликтин бардык формаларын натыйжалуу пайдалануу керек.

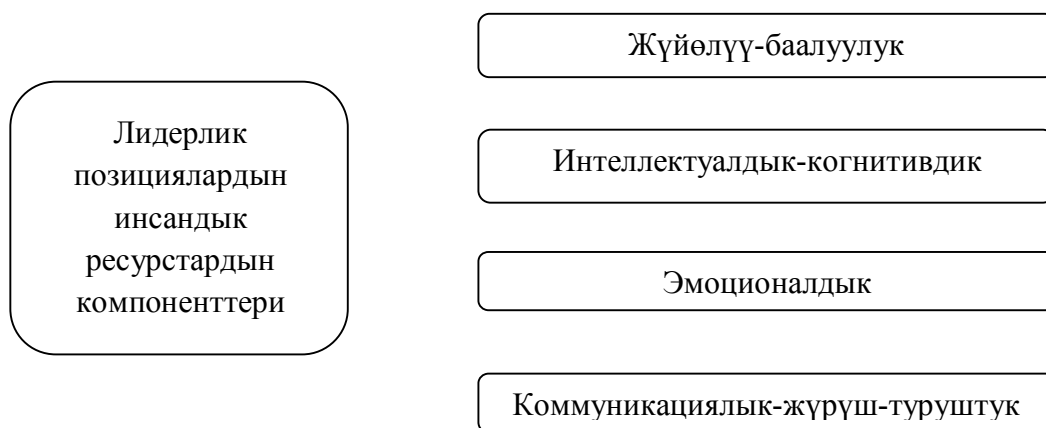
**Тест. Сиздин бийликке карата умтулуунузду билдирилишин аныктагыла.**  
(2-тиркемени караңыз).

**“Нускама боюнча аракеттен” ишкер оюну** (2-тиркемени караңыз).

### 3-тема. Инсандык ресурс жана лидерлик позицияны жүзөгө ашырууда негизги коммуникациялык компетенциялар.

Лидерликке үйрөтүүгө болбойт – ага үйрөнүү гана керек.

#### Лидерлик позицияларды жүзөгө ашырууда инсандык ресурстар



**Биринчи принцип:** ар бир компоненттин көрүнүшүнүн болушу же жоктугу лидерлик позицияны жүзөгө ашыруу мүмкүнчүлүгүн талап кылбайт жана жокко чыгарбайт. Инсандык ресурс компенсациялык жана жатыктыруу мүмкүнчүлүктөрүнө ээ. Ошондуктан компоненттердин кайсы-биринин жоктугу же жетиштүү эмес деңгээли сиз лидер боло албайсыз дегенди түшүндүрбөйт. Аны башкалардын эсебинен компенсациялоого болот.

**Экинчи принцип:** инсандык ресурстарды туруктуу колдоо менен анын өнүгүшүн болжолдоого, ал эми андай колдоо жок болсо – кыйла начарлоону күтүүгө болот.

#### Жүйөлүү-баалуулук компоненти

Лидерлик потенциалды жүзөгө ашырууда эмнем кыйла оптималдуу? Албетте, умтулуунун жогорку деңгээли менен адекваттуу өзүн-өзү баалоонун катышы. “Каалайм+жасай алам” айкалышы. Ушул жөнөкөй формуланын биринин жоктугу эле лидер болбой калууга алып келет.

Иш жүзүндө көп учурда адам ар дайым мансап боюнча өсүүгө умтулат. Бирок эн жогорку мансаптык позиция – бул ар дайым эле лидердин позициясы эмес, анын ордун алмаштыруусу болушу мүмкүн. Жамаатта лидер боло ала турган (тигил же бул кырдаалда өздөрүн кырдаалдын чыныгы лидери катары көрсөткөн) адамдар да жолугат, бирок алар процесстик лидердин – жетекчинин жүгүн өз моюнуна алууну каалашпайт.

Бул жерде баалуулук багыттар системасы маанилүү роль ойнойт, алардын катарында:

- Адамдын (өзүнүн жана башка адамдын) өмүрүнүн баалуулугу,
- Абийир,
- Эркиндик,
- Үй-бүлө,
- Кесиптик иш,
- Жоопкерчилик,
- Атуулдук,
- Ишеним,
- Көркөм өнөр,
- Материалдык баалуулуктар.

Баалуулук багыттарынын топтомунун өзү эмес, ошондой эле инсандык структурада алардын тартиби да олуттуу роль ойной тургандыгын эске алуу маанилүү.

Лидердин жүйөлүүлүк комплексинин структурасында төмөнкү жүйөлөр басымдуулук кылат:

- Ийгиликке жетишүү;
- Аффилиация ыкмалары;
- Бийликтин жүйөсү;
- Өз ара аракеттенүү (интеракция) жүйөлөрү.

Ийгиликке жетишүү жүйөлөрү деп биз инсандык туруктуу белги катары ишмердиктин ар кандай түрлөрүндө ийгиликке жетишүүгө адамдын умтулуусун эсептейбиз. Ийгиликке жетишпей калуудан оолак болуу жүйөсү – бул ишмердиктин натыйжаларын башка адамдар баалаган турмуштук жагдайларда ийгиликке жетишпей калуудан туруктуу оолак болууга умтулуу. Бул инсандын ийгиликке жетишүү жүйөсүнө карама-каршы белгиси.

**Тест. Сиздин ийгилик жүйөсүнө жана ийгиликке жетишпей калуудан оолак болууга ыктоонузду аныктагыла (4-тиркемени караныз).**

### **Интеллектуалдык-когнитивдик компонент**

Интеллектуалдык-когнитивдик ресурста лидер “инсандын когнитивдик татаалдыгын” бөлүп көрсөтөт. Бул касиет реалдуу дүйнөнү кабылдоо жана баа берүүнүн системалуулук даражасы жөнүндө ой-жүгүртүүгө мүмкүнчүлүк берет. Мисалы, бир адам конкреттүү жагдайга туш болуу менен ошону гана көрүп жана аны өзгөртүүгө аракет кылат. бул “инсандын когнитивдик татаалдыгынын” төмөнкү деңгээлине дал келет. Башка бир адам пайда болгон кырдаалдан анын келип чыгышынын себептерин көрөт, анын өнүгүшүн божомолдойт, мурдагы тажрыйбалар менен салыштырат. Башкача айтканда, социалдык чындыктын көптөгөн өлчөөлөрүнө ээ болот, бул “инсандын когнитивдик татаалдыгынын” жогорку деңгээлине дал келет.

Лидердин башка бир маанилүү интеллектуалдык сапаты кырдаалдын анык эместигин кабылдай билүү жөндөмдүүлүгүндө турат. Анык эместик чечим кабыл алууга мүмкүнчүлүк берген кандайдыр-бир эреженин, нускамалардын жана мурдагы тажрыйбанын жоктугунда турат. Демек, ал чыгармачылык, интеллектуалдык изденүүлөрдүн негизинде гана табылышы мүмкүн.

### **Лидерлик позициялардын инсандык ресурстардагы эмоционалдык компоненти**

Мамилелер системасы жана лидердин ишмердиги үчүн бир карама-каршылык мүнөздүү. Бир жагынан, лидердин ишмердиги өтө жогорку стресстүүлүгү менен айырмаланат, экинчи жагынан – натыйжалуу лидер өзүнүн эмоционалдык абалын жөнгө салууга тийиш. Ошондуктан лидердин психологиялык өзгөчөлүгү болуп эмоционалдуулуктун, бир эле учурда стресске туруктуулуктун жогорку деңгээли саналат.

*Стресске туруктуулук* – стресстик жүк улам жогорулаганда психикалык иштин жогорку көрсөткүчүн сактап калуу жөндөмдүүлүгү.

*Эмоционалдуулук* – бул өзүнүн эмоционалдык таасири менен башкаларга таасир этүү жөндөмдүүлүгү.

**Стресстүү** деп төмөнкү факторлор эсептелет:

- Маалыматтык ашкере жүк;
- Маалыматтык анык эместик;
- Убакыттын тартыштыгы;



- Инсандар аралык жана ролдук жаңжалдар;
- Ишмердиктин жана мамилелердин ар багыттуулугу;
- Тышкы күчтөрдүн таасирлери (макросоциалдык динамиканын туруксуздугу, атаандаштык ж.б.).

Лидер үчүн эмоцияларды билдирүү каражаттарына ээлик кылуу ыкмалары өзгөчө маанилүү. Ал эмоциялардын аталып жүргөндөй экспрессивдик контуру, ага төмөнкүлөр кирет:

- Жеке эмоционалдык жана эрктик абалдын экспрессивдүү көрүнүштөрүнө жана бүтүндөй өз жүрүш-турушуна контролдук кылуу жөндөмдүүлүгү;
- Башкаларга экспрессивдүү таасир этүү каражаттарына ээлик кыла билүү;
- Башкалар жөнүндө маалымат каналы катары экспрессивдүү каражаттарды пайдалана билүү.

### **Коммуникациялык-жүрүш-туруштук компонент**

Коммуникациялык компетенттүүлүк төмөнкүлөрдү талап кылат:

- Адамдын баарлашууга жана өз ара аракеттенүүгө карай багытталышын;
- Коммуникациянын вербалдык жана вербалдык эмес каражаттарынын макулдашылышынын жогорку деңгээлин;
- Коммуникациялык жөндөмдүн кеңири диапазонунун калыптанышын (эл алдында чыгып сүйлөө жөндөмдүүлүгү, чакан сүйлөшүүлөрдү жүргүзүү, кунт коюп угуу).

Реалдуу турмушта лидер баарлашуу процессинен канааттануу алууга тийиш. Ага баарлашуунун зор арсеналы, ар кандай кырдаалдарда аларды макулдашуу менен пайдалана билүү зарыл. (Чакан кыстырма: демагогия – бул натыйжалуу баарлашууну билдирбейт). Лидер үчүн коммуникация бирден-бир максат эмес, ал белгилүү милдеттерди чечүү каражаты. Демек, коммуникациялык жүрүш-туруш лидердин алдында турган максаттарды эске алуу менен курулууга, ал эми мазмуну боюнча ал жүзөгө ашырылып жаткан милдетке ылайык келүүгө тийиш.

Коммуникациялык процессти жүзөгө ашыруунун жүрүшүндө - **коммуникациялык бөгөттөр** деп аталган тоскоолдуктар пайда болушу мүмкүн. Алар социалдык жана психологиялык деп бөлүнөт. Социалдыкка кесиптик, статустук, курактык, этностук, билимдик жана башка бөгөттөр кирет. Ишенимсиздик, албууттук, тынчсыздануу, эмоционалдык туруксуздук психологиялык коммуникациялык бөгөттөргө болушу мүмкүн.

Ийгиликтүү лидерлик үчүн психологиялык бөгөттөрдү аңдап-түшүнүү, аларды коммуникациялык жүрүш-туруштардын ресурстарына айлантуу, андан кийин социалдык бөгөттөрдү жоюу ыкмаларын иштеп чыгуу зарыл.

Адегенде эсептеп чык, андан кийин тобокелге сал.

**Тест. Эмгектик бош орундар рыногунда Сиз канчалык атаандашууга жөндөмдүү экендигиңизди аныктаңыз (5-тиркемени караңыз)**

#### 4-тема. Чечимдерди кабыл алуу этаптары

Чечимдерди кабыл алуу – бул өз динамикасына ээ процесс. Кыскача айтканда аны төмөнкүдөй этаптарга бөлүүгө болот.

Биринчи этап – **маселени андап-түшүнүү**. Кеп мында чечим кабыл алуу аркылуу чыгууну талап кылган жагдай жөнүндө болуп жатат жана диагностиканы талап кылат:

- Көйгөйлүү кырдаалды табуу;
- Анын чек араларын аныктоо;
- Ишмердиктин башка жактары менен өз ара байланышты орнотуу;
- Анын мазмунунун өзгөчөлүктөрүнүн мүнөздөмөсү;
- Анын негизги карама-каршылыктарын табуу жана болжолдонгон чечимдердин максатын коюу.

Экинчи этап – **көйгөйлүү кырдаалдын мазмунун талдоо**.

- Кырдаалдын анык эместигин азайтуу (редукция) максатында аны маалыматтык талдоого алуу. Мунун натыйжасында көйгөйлүү кырдаал ага контролдук кылуу үчүн кыйла жеткиликтүү болуп калат.
- Чечимдерди кабыл алууну талап кылган көйгөйдү жараткан негизги “чектөөчү факторлорду” аныктоо.
- Чечимге карата критерийлерди же негизги талаптарды баяндоо.
- Бул критерийлер кийин бир нече альтернаттык варианттардын бирин тандоонун негизине коюлат.

Үчүнчү этап – **альтернаттарды түзүү**. Бул көйгөйлүү кырдаалдан чыгуунун жаңы мүмкүнчүлүктөрүн издөө, табуу жана генерациялоо. Көп учурда, өзгөчө көндүм болгон кырдаалда бул этап лидер тарабынан өз алдынчалыкты билдирбейт, анткени зарыл альтернат ага айдан-ачыктай көрүнөт.

Төртүнчү этап – **түзүлгөн критерийлер системасы боюнча альтернаттарга баа берүү**. Мындай баа берүү ишмердиктин негизги максаттарына дал келет жана ар бир варианттын артыкчылыктарын жана кемчиликтерин көп аспектте кароо болуп саналат. Бул варианттар божомолдук планда чөйрөнүн динамикалуулугун эске алуу менен каралат. Бул этап “салмактанган альтернат” фазасы катары да каралат.

Бешинчи этап – **альтернаттарды тандоо**. Бул башкаруучулук чечимдердин ченемдик процессинин структурасындагы негизги этап. Бул жерде негизги кадамды жасоо – чечим кабыл алуу зарыл. Бул этаптын негизги принциби – кыйла интегралдык

“пайдалуулукка” ээ альтернатты тандоо – башкача айтканда ал мүмкүн болуучу “утуштарды” көбөйтүп жана “утулуштарды” азайтат.

Алтынчы этап – **кабыл алынган чечимдерди жүзөгө ашыруу**. Альтернат тандалды. Эми аны жүзөгө ашыруу үчүн атайын жол-жоболорду иштеп чыгуу зарыл. Бул милдет айрыкча өзгөчөлүккө, мааниге жана татаалдыкка ээ. Уюштуруу ишмердигинде бул өзгөчөлүк чечим кабыл алгандар менен аны жүзөгө ашыргандардын дал келбегендигинде турат. Ошондуктан чечимдерди аткаруучулардын ишин уюштуруу өз алдынча жана маанилүү милдетке айланат.

Жетинчи этап – **аткарууга контролдук кылуу**. Ага чечимдердин натыйжалуулугуна баа берүү жана коррекциялоо кирет. Ар кандай эле натыйжалуу чечим биринчи этапта пландаштырылгандар менен жетишилгендерди салыштыруу жолу аркылуу натыйжалары менен эки жактуу байланыштын зарылдыгын талап кылат. Ошентип, башкаруучулук чечимдин ченемдик процессинин жалпы структурасы туюк контур түрүнө ээ болот. Чечимдерди кабыл алуу көп жагынан жекече өзгөчөлүктөр менен аныкталат. **Чечимдерди кабыл алуунун төмөнкүдөй** типтерин бөлүп көрсөтүүгө болот:

- Интуициялык чечимдер;
- Ой-жоруларга негизделген чечимдер;
- Рационалдуу чечимдер.

Интуициялык чечимдерди кабыл алууда адамдар тандоо туура деген ички сезимге негизденет. Бул жерде чечимдерди кабыл алуунун кээ бир этаптарынын жок экендиги өзгөчөлүк болуп саналат. Альтернаттарды “салмактоо” этабы өтө аз берилген.

Ой-жоруларга негизделген чечимдер көп жагынан интуициялык чечимдерге окшоп кетет, бирок анын негизинде билим жана өткөн учурдан алынган олуттуу тажрыйба жатат.

Рационалдуу чечимдер өткөн тажрыйбага гана түздөн-түз таянычы болбойт, ал ченемдик талдоо жол-жоболорунун ырааттуулугунун негизинде гана кабыл алынат.

**“Чынбы же жалганбы?” ишкер оюну (6-тиркемени караңыз).**

## 5-тема. Башкаруу стили.

*Жетекчиликтин стили* – бул жетекчинин ага баш ийгендерге карата аларга таасир көрсөтүп жана аларды максатка жетүүгө түртүү максатындагы жүрүш-турушунун адаттагы манерасы.

Жетекчиликтин стили жетекчи пайдаланган бийлик булактарын ага баш ийгендерге ыйгарым укуктарды өткөрүп бергенге чейинки даражаны чагылдырат, жана эң оболу, жетекчи камкордук көргөн нерсе жөнүндө – жакшы мамилелер жөнүндө же уюмдун милдеттерин аткаруу жөнүндө айтып турат.

**Курт Левиндин изилдөөлөрү** лидерлик үй чарбалары стилди: авторитардык, демократиялык жана либералдык стилди пайдалануунун натыйжаларын салыштырууда турат.

*Авторитардык жетекчилик* – жеке бийликтин жогорку даражасы менен мүнөздөлөт; жетекчи топтун бардык стратегиясын аныктайт, эч кандай ыйгарым укуктар топко өткөрүп берилбейт. Жетекчи өтө чечкиндүү, көп учурда адамдарга катаал мамиле кылат. Ар дайым буйрук берип, тескеп, талап кылат, эч качан өтүнбөйт.

*Демократиялык жетекчилик* бийликти бөлүштүрүү жана башкарууга эмгекчилерди катыштыруу менен мүнөздөлөт. Жоопкерчилик да бөлүштүрүлөт. Жетекчи көп маселелерди коллегиялуу чечүүнү, жамааттагы иштин абалы жөнүндө баш ийгендерине туруктуу маалымдап турууну артык көрөт, сынга туура мамиле жасайт. Баш ийгендери менен баарлашууда өтө сыпаа жана жакшы мамиле кылат.

*Либералдык жетекчи* жамааттын ишине дээрлик кийлигишпейт. Кызматкерлерге толук өз алдынчалык, жеке жана жамааттык чыгармачылык мүмкүнчүлүктөрү берилет. Жетекчи адатта сылык, мурда кабыл алган чечими өзгөчө анын кадыр-баркына коркунуч келтирсе аны жокко чыгарууга даяр. Жаңжалдан чочулайт, негизинен ага баш ийгендердин пикирине макул болот.

Бул изилдөөнүн натыйжалары жетекчиликтин демократиялык стилинен өтө канааттанууну жана өндүрүмдүүлүктү күткөн илимпоздорду таң калтырды. Курт Левин согуш башталаар алдында Германиядан АКШга эмиграцияланган жана Германиядагы репрессивдик, авторитардык режим демократиялык коомго караганда анча натыйжалуу эмес деген ишенимде болгон. Ал талаптагыдай даярдыктан өткөн студенттер тарабынан жетекчиликке алынган он жашар балдардын үч тобунда төрт айдан ашык убакыт бою жүргүзүлгөн эксперимент ошол гипотезаны ырастайт деп күткөн. Көрсө,

балдар демократиялык лидерди артык көргөнү менен авторитардык жетекчилик кыйла үзүрлүү болуп чыкты.

Кыйла кийинки изилдөөлөр да демократиялык стиль ар дайым эле кыйла үзүрлүү болбой тургандыгынын фактысын ырастады. Ошентип, акырында натыйжалуу лидерлик кылган кайсы-бир стиль менен тикелей байланыш табылган эмес.

4-таблица. К.Левиндин жетекчиликтин үчүн стилинин мазмуну

	Авторитардык стиль	Демократиялык стиль	Либералдык стиль
<b>Стилдин табияты</b>	Бүткүл бийликти жана жоопкерчиликти лидердин колуна топтоо. Максаттарды белгилөөдө жана каражатты тандоодогу артыкчылык. Коммуникациялык агымдар негизинен жогору жактан келет.	Негизги позицияларды лидерден кармап калуу менен ыйгарым укуктарды өткөрүп берүү. Чечимдерди кабыл алуу катышуунун негизинде деңгээлдер боюнча бөлүштүрүлгөн. Коммуникация эки багыт боюнча жигердүү жүргүзүлөт.	Лидер жоопкерчиликти өзүнөн алып салат жана топтун пайдасына бийликтен баш тартат. Топ каалаган режимде өз алдынча башкаруу мүмкүнчүлүгүн берүү. Коммуникация негизинен “горизонталдык” негизде түзүлөт.
<b>Күчтүү жактар</b>	Шашылыштыкка, тартипке, натыйжаны алдын-ала айтууга көңүл топтоо.	Башкарууга катышуу аркылуу ишти аткаруу боюнча жеке милдеттерди күчөтүү.	Ишти өзү каалагандай жана лидердин кийлигишүүсүз баштоого мүмкүнчүлүк берилет.

<b>Чабал жактар</b>	Жеке демилгени токтотууга карай тенденциялар бар.	Демократиялык стиль көп убакытты талап кылат.	Топ лидер кийлигишпесе ылдамдыкты жана кыймылдоо багытын жоготушу мүмкүн.
---------------------	---	---	---

5-таблица. Башкаруу стили

Башкаруу стили жана мүнөздөмөсү	Авторитардык	Демократиялык	Либералдык
Чечимдерди кабыл алуу ыкмасы	Лидердин өзү тарабынан детерминацияланат	Топ менен маселелерди кылдат талкуулоо, мында лидер жөнгө салгычтын жана корректордун функциясын аткарат.	Анархиялык
Баш ийгендердин жигердүүлүгү жана технология	Лидерге бекем жана толугу менен баш ийүү	Чечимдерди талкуулоо учурунда баш ийгендер жетиштүү эркиндик даражасына ээ; чечим кабыл алынгандан кийин лидер чечимди аткаруунун 2 же андан ашык альтернаттык жол-жоболорду сунуш кылат.	Жол-жобо планында поливариативдүүлүк, чечимди аткарууга контролдук жок.
Кабыл алынган чечимди аткаруу формасы жана топтун ар бир	Чечимдерди аткаруу формасына карата катуу диктат жана айрым	Топтун мүчөлөрү чечимди аткаруу формасын тандоодо эркин; топтун	Лидердин көрсөтмөлөрү толук жокко эсе.

мүчөсүнүн ишин регламентациялоо	индивидге чейинки контроль	ичиндеги демократия анын мүчөлөрүнүн өз алдынча уюштурулушунун ыкмасы катары	
Топтун ар бир мүчөсүнүн ишине карата сын жана санкциялар	Лидер катуу сындоо жана баш ийгендерге карата өтө оор санкцияларды коюу мүмкүнчүлүгүнө ээ; эки жактуу байланышка тыюу салынган; айрым индивиддин эркиндик даражасы нөлгө барабар; топтун мүчөсүнө карата мамиле иштин натыйжасына эмес, лидерге байланыштуу болот.	Топтун ар бир мүчөсүнүн ишине карата иштин конкреттүү натыйжасына жараша “калыс” мамиле жасалат.	Өзүнө баш ийгендердин ишине лидердин мамилеси толугу менен капилеттен болот, анык эмес санкцияларды жүргүзүүнүн болжолдонбогон мүмкүнчүлүктөрү

**Тест. Башкаруу стили. (7-тиркемени караңыз).**



## **6-тема. Команда деген эмне? Командадагы ролдор.**

**Команда** – бул өз ара туруктуу аракеттенген жана өз күч-аракеттерин бириктирген, жалпы максатка жетүүгө умтулган адамдардын чакан тобу.

Команданын иши натыйжалуу болсун үчүн командадагы ролдордун ар түрдүүлүгүн камсыз кылуу керек.

### **Командалык ролдор**

Артыкчылык берилген топтун, же **командалык ролдор** түшүнүгү биринчи жолу Р.М. Белбин тарабынан киргизилген. Ал команданын курамынын алардын ишинин натыйжасына тийгизген таасирин изилдеп жана команданын ийгиликтүү ишине көмөк көрсөтүүчү бир нече мүнөздүү ролдорду бөлүп көрсөткөн.

**Аткаруучу** – бул команданын маңызын билдирүүчү анын мүчөсү. Аткаруучунун максаты команданын идеялары менен бирдей. Көп учурда аткаруучу башкалар аткарууну каалабаган милдетти аткарган жетекчи болуп саналат. Аткаруучу системалуу түрдө план түзөт жана аны турмушка натыйжалуу ашырат. Командадагы аткаруучунун стили – бул уюштуруу иши. Ал анча ийкемдүү болбошу мүмкүн жана текшерилбеген идеяларды жактырбайт.

**Төрага (координатор)** - бул команданын ишин уюштурган жана топтун максаттарына ылайык ресурстарды пайдаланган жетекчинин тиби. Төрага команданын күчтүү жана чабал жактары жөнүндө жакшы билет жана анын ар бир мүчөсүнүн потенциалын толук пайдалануу менен иштейт. Төрага ашкере интеллектке ээ болбошу мүмкүн, бирок адамдарды жакшы башкарат. Төраганын мүнөзүнүн башкы белгиси – катуу үстөмдүк кылуу жана топтук идеяларга берилгендик. Бул өтө шашпаган, өзүн тартиптүү алып жүргөн, кубаттоочу жерден кубаттап жана колдоочу жерден колдоого алган жетекчинин тиби. Анын жетекчилик кылуу стили – команданын ишине кошулган салымды жан дили менен кабыл алат жана команданын максаттарына ылайык ага баа берет.

**Калыптандыруучу** — бул жетекчинин кыйла билгичтик менен башкарган, атак-даңкты жакшы көргөн, ишкер тиби. Ал максаттарды жана артыкчылыктарды орнотуу аркылуу команданын күч-аракетин калыптандырат. Калыптандыруучу жеңүүчүлөр соттолбойт деген көз карашка кошулат, керек болгон учурда мыйзамсыз же адепсиз тактикага да бара берет. Белбиндин изилдөөлөрү бул командадагы эң

артыкчылык берилген рол экендигин көрсөттү. Негизги функциялары – талашуу, негиздөө, жетишүү. Ал чагымга, кыжырданууга жана чыдамсыздыкка ыктайт.

**Ой-жүгүртүүчү (Идеялардын генератору)** — бул команданын ички дүйнөсүнө көңүл топтогон, акылдуу, жаңылыктарды киргизүүгө ыктаган мүчөсү. Ой-жүгүртүүчү жаңы идеяларды берип, аларды өнүктүрүүгө аракет кылып, стратегияны иштеп чыгат. Ал майда-баратына жетиштүү көңүл бурулбаса натыйжа бере турган кеңири маселелерге кызыгат. Ой-жүгүртүүчүнүн стили – команданын ишине жана анын максаттарына инновациялык идеяларды киргизүү. Ал “асмандагы айды алып берүүгө” ыктайт жана майда-бараттарды жана протоколду этибарга албай коюшу мүмкүн.

**Чалгынчы (ресурстарды изилдөөчү)** – бул тышкы дүйнөгө багытталган, ресурстарды чогулткан идеялардын генераторунун тиби. Чалгынчы командадан сырткары турган идеяларды, ресурстарды жана жаңы өркүндөтүлгөндөрдү изилдеп жана алар жөнүндө билдирүү жасайт. Ал коомдук мамилелерде кадимкидей жана команда үчүн пайдалуу тышкы карым-катнаштарды түзөт. Ал адатта адамдардын таламдарын коомдук таламдар менен кантип жараштыруу керектигин билет. Чалгынчы адатта маселени чечүүгө ким жардам бере ала тургандыгын көрө алат. Анын команданы түзүү стили — тармакты түзүп жана пайдалуу ресурстарды чогултуу болуп саналат. Чалгынчылар баштапкы кумарлануудан өтүп кеткенден кийин ага болгон кызыгуусун жоготушу мүмкүн.

**Баа берүүчү** маселени талдап жана идеяларга баа берүүдө калыс болуп саналат. Кээде энтузиазмге берилгендиктен команданы калпыс, аргасыз чечимдерди кабыл алуудан коргойт. Анын стили — идеяларды жана команданын чечимдерин калыс талдоо жана баа берүү болуп саналат. Баа берүүчүдө шыктануу же башкаларга түрткү болуу жөндөмдүүлүгү жетишпей калышы мүмкүн.

**Коллективист** колдоого алуучу ролду ойнойт. Бул жогорку менеджерлердин арасынан өтө кеңири таанымал тип. Коллективист команданын рухуна жагымдуу таасир этип, инсандар аралык баарлашууну жакшыртат, жаңжалдарды жокко чыгарат. Коллективисттин стили — команданын ичиндеги мамилени колдоо болуп саналат. Ал кризис учурунда чечкинсиз боло албайт.

**Бүткөргүч (ишти аяктоочу)** команданын башка мүчөлөрүнүн шыгы жана энтузиазми калбай калганда ошол планды, долбоорду же сунушту алга илгерилетип жана аны талап кылат. Бүткөргүч команданын милдетин жакшы пландаштырат, аткарат жана акырына чейин чыгарат. Эгерде команданын иши графиктен артта калып жатса кыжырданат, жана ал иш аяктабай калса ага болгон канааттанууну жоготот.

Бүткөргүчтүн стили — ишти алга илгерилетүүнү, мөөнөттү сактоону жана милдетти аяктоону талап кылат.

Уюмдун лидеринин негизги милдеттеринин бири команданын мүчөлөрүн жалпы максатка жетүүгө карай “маршта” кармап турууда турат.

Натыйжалуу иштеген команданы түзүүдө ар кандай деңгээлдеги жетекчилердин кесипкөйлүгүнүн структурасында маанилүү курам катары персоналдын жеке сапаттарына, алардын чыгармачылык потенциалына реалдуу баа берүүнүн, ошондой эле жеке өзүнүн жекече-психологиялык жана инсандык мүнөздөмөлөрүнө рефлексстик баа берүүнүн негизинде уюмдагы өзүнүн жакын айланасындагыларды оптималдуу түзүү жөндөмдүүлүгү чыгат.

**Тест. Топтогу ээлеген роль жөнүндө Сиздин ой-жорууларыңыздын объективдүүлүгүн аныктагыла. (8-тиркемени караңыз).**

**Команданын жумушчу топтон негизги айырмачылыгы:**

- Уюмдарда жумушчу топтор түзүлөт, ал эми командалар өстүрүлөт;
- Командалар бири-бирине акыл-эстүү ишенүүнүн жогорку даражасы менен айырмаланат;
- Команданын лидерлери максат коюуга өтө көп убактысын кетиришет;
- Ички командалык иштеги кемчиликтер жумушчу топко салыштырганда кыйла төмөн;
- Команданын мүчөлөрүнүн көңүлү негизинен айрым “функцияларга” эмес, “процестерге” топтолгон;
- Команда — бул формалдуу иерархия формалдуу эмес иерархияга дал келгенде “чыныгы иерархияга” ээ болгон бир пикирдештердин тобу;
- Жеке көз карашты билдирүү эркиндиги аң-сезимдүү баалуулук болуп саналат;
- Командада жекелик топтук ченемдер менен кысымга алынбайт;
- Жумушчу топтон айырмаланып, командада маалымат берүүнүн формалдуу эмес ыкмалары басымдуулук кылат, эки жактуу байланыш ишмердиктен ажыратылган эмес;
- Командада ушак-айыңдар “жашай албайт”;
- Командалар узак мезгил бою бир беткей, механикалык иштерден “жаманатты болуп жок болот”.

## Адабият

1. Жак Сковрон. Лидерлик. Дарыстар курсу.
2. Никишина В.Б. Лидерство и командообразование. Москва 2007
3. Белковский А.Н. Заново изобретая лидерство //Менеджмент в России и за рубежом, 2004, №2-3.
4. Белковский А.Н. Типы ролей в команде по Белбину //Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №2.
5. Беляцкий Н.П. Дискретность лидерства //Менеджмент в России и за рубежом, 2004, №6.
6. Бойетт Д.Г., Бойетт Д.Т. Руководство и лидерство: Наследие выдающихся менеджеров // Современное управление. — 2003. — №1.
7. Геген Н. Психология манипуляции и подчинения. — СПб: Питер, 2005.
8. Гозман Л.Я., Шестопап Е.Б. Политическая психология. — Ростов-на-Дону, 1996.
9. Егорова Е.В. Психологические методики исследования личности политических деятелей капиталистических стран.— М., 1986.
10. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков.— М.: Знание, 1994.
11. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства.— СПб: Питер, 2001.
12. Карпов А.В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 1999.
13. Льюис Д. Тренинг эффективного общения. — М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002.
14. Лесли Р. Развитие навыков эффективного общения. — СПб: Питер, 2002.
15. Нефф Т., Ситрин Д. Уроки лидерства. — М.: АСТ, 2003.
16. Парыгин Б.Д. Социальная психология. — СПб: ИГУП, 1999.
17. Практикум по психологии менеджмента/ под ред. Г.С.Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М.Снетковой — СПб: Питер, 2001.
18. Рошин С.К. Психологические проблемы политического развития личности //Психологический журнал, 1984. № 2, 3.
19. Рошин С.К. Политическая психология //Теоретическая и прикладная социальная психология. М.: АОН, 1988.
20. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг.— СПб: Речь, 2000.
21. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб: Речь, 2001.
22. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.

23. Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). – Англис тилинен котормо. — М.: Экономика, 1990.
24. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. — М.: Прогресс, 1980.
25. Филанович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджеров: 17 — модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 // «ИНФРА — М», М., 1999.
26. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб: Питер, 2006.
27. Шелтон В. Психология лидерства в бизнесе. — СПб: Питер, 2003.
28. Шестопап Е.Б. Очерки политической психологии.— М., 1988.

## 1-тиркеме. “Өз алдынча диагностика: Сиз кандай лидерсиз?”

### тести

Сиздин пикириңиз боюнча таблицада келтирилген ырастоолордун кайсынысы кыйла ылайык келген мамычага кошуу белгисин коюу менен өз көз карашыңызды билдириңиз.

Ырастоо	Толук макулмун	Макулмун	Анча макул эмесмин	Талтакыр макул эмесмин
1. Жалпы идентификациясыз жамаатта натыйжа болушу мүмкүн эмес				
2. Эксперт милдеттүү түрдө жакшы менеджер эмес, бирок жакшы жетекчи сөзсүз эксперт болот.				
3. Чечимди жалгыз кабыл алат				
4. Инновация – бул жамааттагы негизги ресурс				
5. Топко оор милдет жүктөө – бул аларга өздөрүн толук көрсөтүүгө каражат берүү.				
6. Ушул максаттар жана жеке салым уюмду алга илгерилетет.				
7. Сиз өз айланаңызда “көңүлдүү тартипсиздик” кырдаалын түзүүнү жакшы көрөсүз				
8. Коридорго чыгып, “кофе аппаратынын айланасындагы “температураны көрүү” ... бул жетекчинин иши, бул бай маалымат				
9. Чечим чыгаруу – бул эң оболу талкуулоо				
10. Эгерде контролдук гана кылсаңыз, анда баа бериңиз, өлчөнүз, башка эч нерсе жасабаңыз!				
11. Кесиптик дүйнөдө натыйжа аткаруу ыкмасынан жогору турат				
12. Аспапсыз, ыкмасыз, процесс болбосо уюм натыйжалуу боло албайт.				

13. Сиз өтө тез натыйжаларга көңүл бурбайсыз жана өз талдоонузду жогорулоого же төмөндөөгө карай тенденцияларга негиздейсиз.				
14. Башкалардын чечимдерин даярданыз жана эң башкысы – өзүңүз үчүн чечим табыңыз.				
15. Кызматкерлердин компетенциясын өнүктүрүү – бул узак мөөнөттөргө инвестиция жана бул биздин каражаттардан жогору турат.				
16. Көрсөткүчтөр натыйжалуу жана бул талашып-тартышуулардан оолак болууга жардамдашат.				
<b>17. Сиздерге өтө ылайык келген ырастоону тандаңыз.</b>				
17a. Жетекчи - бул кызматкерлерде энтузиазмди иштеп чыккан адам.				
17b. Жетекчи - бул эң оболу анын уюмунда жүргүзүлгөн аракеттердин жуурулушуп айкалышуусунун кепилдиги.				
17c. Жетекчинин ролу – бул башкалардын ишин структуралаштыруу, даярдоо, коштоо.				
17d. Жетекчинин ролу – бул артыкчылыктарды аныктоо жана бул үчүн зарыл болгон жана кыйла майда-барат ресурстарды бөлүп көрсөтүү.				

#### Жоопторду иштетүү

Мурдагы суроолорго сиздин жоопторуңузга жараша сиз кошуу белгисин койгон тийиштүү чарчыдагы баллдардын санын тегеректеп койгула (Сак болгула = суроолор ирети менен эмес).

Андан кийин мамычанын төмөн жагындагы баллдардын санын кошуу менен ар бир мамычанын суммасынын чыгаргыла, андан кийин жалпы сумманы эсептегиле.

Суроолор	Толук макулмун	Макулмун	Анча макул эмесмин	Таптакыр макул эмесмин
9	3	2	1	0
12	3	2	1	0
14	3	2	1	0
16	3	2	1	0
Мамычанын суммасы				
Талдоо лидерлиги боюнча жалпы сумма				
Суроолор	Толук макулмун	Макулмун	Анча макул эмесмин	Таптакыр макул эмесмин
2	3	2	1	0
3	3	2	1	0
10	0	1	2	3
11	3	2	1	0
Мамычанын суммасы				
Милдеттерди башкаруу лидерлиги боюнча жалпы сумма				
Суроолор	Толук макулмун	Макулмун	Анча макул эмесмин	Таптакыр макул эмесмин
4	3	2	1	0
5	3	2	1	0
7	3	2	1	0
15	0	1	2	3
Мамычанын суммасы				
Мотиватор лидерлиги боюнча жалпы сумма				
Суроолор	Толук макулмун	Макулмун	Анча макул эмесмин	Таптакыр макул эмесмин
1	3	2	1	0
6	0	1	2	3
8	3	2	1	0
13	3	2	1	0
Мамычанын суммасы				
Келечекти караган лидерлик боюнча жалпы сумма				



Алгачкы 16 суроо боюнча Сиздин баллдарыңыздын жалпы санын сиздеги лидерлик стилине жараша биринчи сапка көчүргүлө. 17-суроого сиздин жообуңузга ылайык 3 баллды кошуңуз, ошондо биротоло профилди аласыз.

Мотиватор	Келечектер боюнча башкаруучу	Талдоо	Милдеттерди башкаруучу
17a +3	17b +3	17c +3	17d +3

### **ӨЗ АЛДЫНЧА ТАЛДОО**

Сиздерде пайда болгон реакцияга жараша сиздер алган натыйжага ылайык өзүңүз үчүн кандай рекомендацияларды аласыз?

Жакшыртууга карай багыт: \_\_\_\_\_

**2-тиркеме. Тест. Бийликке карай Сиздин умтулууңуздуң билдирилишин аныктагыла.**

I. Ар бир ырастоо боюнча суроолордогу Сизди канааттандырган жооптордун бирин тандаңыз жана аны белгилеңиз.

		<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>
1.	Иш чөйрөсүн тандоодо мен биринчи кезекте мүмкүнчүлүктөрдү карайм.	Көз карандысыз чечим кабыл алам	Өз мүмкүнчүлүк-төрүмдү кыйла толук жүзөгө ашырууну	Адамдарды башкарууну
2.	Мен меники менен бирдей ыйгарым укуктары бар адамды өнөк кылып алам, себеби:	Убакытты үнөмдөө керек	Жоопкерчилик жүгүн бөлүшүү үчүн	Кимдир-бирөө менен кеңешүү үчүн
3.	Сиз өзүңүзгө баш ийгендерден кеңеш аласызбы:	Ооба	Алам го	Жок
4.	Сиз башка адамдарды башкарууга, алар үчүн чечим кабыл алууга укуктуумун деп эсептейсизби:	Ооба	Алам го	Жок
5.	Адамдар сиздин кысымды сезбегендей кылып аларды башкара аласызбы:	Ооба	Билбейм	Жок
6.	Сизге баш ийгендердин Сизге карата мамилеси кандай болсо дейсиз:	Урматтоо	Коркуу	Кадыр-баркты таанышын
7.	Бийликтин ээси катары Сиздин оюңузча Сизге таандык милдеттерди башкалардын чечишине ыйгарым укук берер белеңиз:	Жок	Билбейм	Да

8.	Өзүңүзгө тиешелүү аракеттеринизди өз орун басарыңыз менен кеңешет белеңиз:	Жок	Билбейм	Да
9.	Сиз ниет кылган тигил же бул чечимди кабыл алуу жөнүндө баш ийгендериңиздерге маалымдоо зарыл деп эсептейсизби:	Ооба	Жок	Билбейм

*Төмөнкү ачкыч боюнча Сиз алган жоопторду иштеп чыгыңыз.*

Ачкыч:

- Суруонун 1в, 2а, 3в, 4а, 5в, 6б, 7а, 8а, 9б позициялары боюнча жооптор үчүн үч упай берилет;
- Суруонун 1а, 2в, 3б, 4б, 5б, 6в, 7б, 8б, 9в позициялары боюнча жооптор үчүн эки упай берилет;
- Суруонун 1б, 2б, 3а, 4в, 5а, 6а, 7в, 8в, 9а позициялары боюнча жооптор үчүн бир упай берилет;

II. Баллдардын жалпы суммасын аныктагыла. Бийликке карай Сиздин умтулууңуздун билдирилишин аныктагыла.

Баллдардын максималдуу суммасы — 27. Сиздин баллдардын суммасы максималдуу мүмкүн болуучу баллга жакын болгон сайын, Сиздин бийликке умтулууңуздун билдирилиши ошончолук чоң болот.

III. Алынган натыйжа өзүңүз жөнүндө Сиздин пикириңизге канчалык дал келет?

### **3-тиркеме. “Нускама боюнча аракеттен” ишкер оюну.**

Көнүгүүнүн узактыгы – **45 минут**

**Максат** – нускама бере билүүнү жана так аткарууну өнүктүрүү.

Лидер үчүн ага берилген нускамаларды аткарууга, өзү нускама берүүгө үйрөнүү маанилүү. Баш ийүүгө жөндөмсүз адам башкаларга ийгиликтүү жетекчилик кылышы күмөн. Анын үстүнө турмушта бардык учурда жетекчилик кылуу сейрек жолугат. Биз бардыгыбыз бир учурда эле ар башка позицияларда болобуз, ошондуктан биз башкарганды да, баш ийгенди да билишибиз керек.

#### ***Тапшырма:***

1. 2 кишиден болуп жупка бөлүнүңүздөр;
2. Класста так ырааттуулукта ар кандай тапшырмаларды аткаруу үчүн нускаманы иштеп чыгыңыздар (7 аракет);
3. Өз өнөгүңүздүн тапшырмасын кезеги менен аткаргыла.

Ошондой эле ырааттуулукта так аткаруу үчүн нускама: “Байыш, калем алып, столго кел, бир барак кагаз ал. Ага өз атыңды жаз. Ал баракты алып, аны Майрамга алып барып бер. Өз ордуңа кайтып кел”.

#### ***Суроолор:***

- Сиз так нускама бере алдыңызбы?
- Эмнеси жеңил болду: нускама бергенби же аны аткарганбы?

**4-тиркеме. Сиздин ийгилик жүйөсүнө жана ийгиликке жетишпей калуудан оолак болууга ыктооңузду аныктагыла**

	<b>Суроо / жооптун варианты</b>	<b>Ооба</b>	<b>Жок</b>
1.	Ишке киришип жатып, ийгиликке үмүт кылам.		
2.	Ишимде жигердүүмүн.		
3.	Демилге көрсөтүүгө ыктайм.		
4.	Жооптуу милдеттерди аткарууда мүмкүн болушунча андан баш тартуу себептерин табууга аракет кылам.		
5.	Көп учурда оор абалды тандап алам: же жеңил эмес милдет, же өтө ишке ашпаган милдет.		
6.	Теңтуштар менен жолугуп калганда, эреже катары, артка чегинбейм, тескерисинче аны жоюуга аракет кылам.		
7.	Ийгилик жана ишке ашпай калуулар кезектешкенде өз ийгиликтеримди ашкере баалоого ыктайм.		
8.	Иштин ийгилиги тышкы контролго эмес, негизинен менин максатка умтулгандыгыма байланыштуу болот.		
9.	Убакыт чектелүү болгон шартта кыйла татаал милдеттерди аткарууда менин ишимдин натыйжалуулугу начарлайт.		
10.	Мен максатка жетүүдө тырышчаактыкты көрсөтүүгө ыктайм.		
11.	Мен өз келечегимди кыйла алыскы болочокко пландаштырууну жакшы көрөм.		
12.	Эгерде тобокелдик кылсам, алды-артын ойлонбостон эмес, акыл калчап жасайм.		
13.	Мен максатка жетүүдө, өзгөчө тышкы контроль жокто айтканымдан кайтпайм.		
14.	Өз алдыма орточо кыйынчылыктуу же бир аз жогорулатылган, бирок жетүүгө боло турган максаттарды коем.		
15.	Милдетти аткарууда ийгиликке жетишилбей калганда анын кызыкчылыгы мен үчүн төмөндөйт.		
16.	Ийгилик жана ишке ашпай калуулар кезектешкенде мен жолум болбой калууларымды ашкере баалоого көбүрөөк ыктайм.		
17.	Өз келечегимди жакынкы болочокко гана пландаштырууну		

	артык көрөм.		
18.	Убакыт чектелүү болгон шартта иштөөдө милдет кыйла кыйын болсо да менин натыйжалуулугум жакшырат.		
19.	Жолум болбой калган учурда, эреже катары, алдыга коюлган милдеттен баш тартпайм.		
20.	Эгерде мен милдетти өзүм тандап алсам, анда жолум болбой калган учурда ага болгон кызыгуум өсөт.		

I. Төмөнкү ачкыч боюнча алынган натыйжаларды иштеп чыгыңыз.

Ачкыч: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20 ырастоолорго “ооба” деген жооптор жана 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17 ырастоолорго “жок” деген жооптор 1 балл алат.

Баллдардын жалпы санын эсептеп чыккыла.

II. Артыкчылык кылган жүйөлөрдүн мүнөзүн аныктагыла.

Эгерде Сиз 1 баллдан 7 баллга чейин топтосоңуз, бул жолу болбой калууга (жолу болбой калуудан коркуу) жүйө жөнүндө далилдейт; эгерде Сиз 14 баллдан 20 баллга чейин топтосоңуз, бул ийгиликке (ийгиликке ишеним) жүйө жөнүндө далилдейт. Эгерде топтолгон баллдардын саны 8ден 13кө чейин болсо, анда жүйөлүк полюс билдирилген жок деп эсептөө керек.

III. Өз мансабыңыздын максатын оолак болуу жана жетишүү жүйөлөрү менен салыштырыңыз.

Мисалы, Сиз үчүн маанилүү болгон милдеттерди жүзөгө ашырууда кыйынчылыктарга туш болдуңуз, мында Сиз тайм-аут аласыз жана ал өзүнөн-өзү чечилмейинче күтөсүз же өз пландарыңызды жүзөгө ашыруу үчүн жигердүү аракеттерди көрөсүз. Сиз өзүңүздүн жеке тажрыйбаңыздан алынган ушундай эле кырдаалдардан мисал келтириңиз жана жүйөнүн стратегиясынын көз карашынан талдоо жасап көрүңүз.

**5-тиркеме. Тест. Эмгектик бош орундар рыногунда Сиз канчалык атаандашууга жөндөмдүү экендигиңизди аныктаңыз.**

Сизге мүнөздүү психологиялык сапаттардын көрүнүшүнө алардын көрүнүшүнүн жыштыгынын шкаласын пайдалануу менен баа бериңиз: чоңоюу даражасы боюнча.

	Психологиялык сапаттар	1	2	3
1	Так максаттарым бар			
2	Сарамжалдуумун			
3	Эмгекчилмин			
4	Чыгармачылык ишмер			
5	Сүрөт тартканды жактырам			
6	Көз карандысызмын			
7	Лидер			
8	Жоопкерчиликтүү			
9	Стресске туруктуу			
10	Өз компетенциямдын тынымсыз өсүшүнө умтулам			
11	Тил табыша билем			

I. Инсандык атаандашууга жөндөмдүүлүктү аныктоо үчүн алынган бардык баллдарды кошкула.

II. Инсандык атаандашууга жөндөмдүүлүк деңгээли жөнүндө төмөнкү көрсөткүчтөр боюнча ой-жүгүртүүгө болот:

35 балл жана андан жогору – ИА жогору деңгээлде;

21-34 балл — ИА орто деңгээлде;

20 жана андан аз — ИА анча көп эмес деңгээлде.

III. Кандай инсандык касиеттер Сизге кыйла атаандашуу жөндөмдүүлүгүнө мүмкүнчүлүк бере тургандыгын аныктагыла.

## **6-тиркеме. “Чынбы же жалганбы?” ишкер оюну**

**Максат** – таасир көрсөтүүнүн эң цивилизациялуу ыкмаларынын бири катары ынандыра билүүнү өнүктүрүү.

Узактыгы – **60 минут**

### **Тапшырма:**

- *Зарыл реквизит: ар бир үч катышуучуга бирден тыйын берип жана көзүн таңуу керек.*
- Ролдор: кенчти издөө, эки периште: мээримдүү жана каардуу.
- Милдет: ким чын, жана ким калп айтып жаткандыгын билүү менен кенчти табуу.

Көзү таңылган бир кенч издөөчү берки экөө кеңешип алып кенч издегичтен болжол менен эки метр аралыктагы полдун астына катып койгон тыйынды издейт. Бул экөө мээримдүү жана каардуу<sup>3</sup> периштелердин ролун аткарат. Мээримдүүсү – кенч издегичке кайда баруу керектиги туура айтып, ал эми каардуу периште кенч издегичти туура эмес жолго салат. Бирок кенч издегич кимиси мээримдүү жана кимиси каардуу экендигин билбейт.

### **Суроолор:**

1. Кенч издегич кимиси мээримдүү жана кимиси каардуу экендигин аныктадыбы?
2. Өз ролдорун ойноп жаткан үч оюнчунун ар бири эмнени сизди?
3. Каршылашты алдап кетүү үчүн сиз эмне кылдыңыз?
4. Өз максатыңызга жетишүү үчүн сиз кандай каражаттарды (кысым, жалбаруу, коркутуу ж.б.) колдондуңуз?
5. Сиз ынандырып, көндүрө аласызбы?



## **7-тиркеме. Тест. Башкаруу стили.**

*Сиздин лидерлик стилиңизди аныктаңыз.*

Башкаруу стили боюнча тестте сактоо керек болгон көрсөтмөлөр:

- Бул тест сизге өзүңүздүн үстөмдүк кылуучу башкаруу стилиңизди түшүнүүгө жана сиз туш боло турган ар кандай кырдаалдарга жараша сиздин жатыгуу мүмкүнчүлүгүңүздү өлчөөгө мүмкүнчүлүк берет.
- Бул тест сизге кызмат ордуна кирген учурдан тартып башка бөлүмгө өткөнгө чейинки ар кандай 12 кырдаалды чечүүгө мүмкүнчүлүк берет.
- Бул тестке жооп берүү үчүн, сизди ошол персонал менен идентификациялоо керек жана сиз ар бир кырдаалды чечүүгө кыйла жакындай сезилген жоопко кошуу белгисин коюуга тийишсиз.

### **S1 КЫРДААЛЫ**

S1-сиз жаңы эле жаңы кызмат ордуна кирдиңиз жана сиз өз администрацияңыздагы бөлүмдөрдүн биринин башчысы болуп калдыңыз. Сиз кырдаал жакшы экендигин жана иш туура жолго коюлгандыгын, бирок сиз ойлогондой эмес экендигин тез эле көрдүңүз. Өз кызматкерлеңиздер менен аны талкуулап, сизден мурдагы жетекчи жумушчу топ менен аз иш алып баргандыгын баамдадыңыз. Иштин натыйжалуулугун жогорулатууну каалоо менен сиз аракеттене баштайсыз.

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз акырындык менен ишти адамдар жаңы жумушчу схеманы сактай баштагыдай жолго коесуз.
2. Алар сиз сунуш кылган структуралык мааниге жараша биргелешип аракеттенүүнүн жаңы пландары жөнүндө ойлоштурушу үчүн мурдагы иштин натыйжаларына жана ыкмаларына баа бергидей иш алып барасыз.
3. Аларга өз чечимиңизди көрсөтүп, алардын пикирлерин чогултуп жана сизге кыйла кызыктуудай көрүнгөн алардын сунуштарын алдыга жылдырасыз.
4. Алардын көнүмүш адаттарына ылайык өз ишин уюштурууга мүмкүнчүлүк берип жана аларды бузбайсыз.

### **S2 КЫРДААЛЫ.** 30 күндөн кийин.

S2 – Өзүңүздүн бөлүмдүн башында ондогон күндөрдөн кийин сиз жумушчу тобуңузду сапаты жөнүндө жана ар бир кызматкердин жакшы деңгээли жөнүндө баамдап каласыз. Иштөө ыкмасына бир нече өзгөртүүлөрдү киргизүүнү каалоо менен бир чечимге келесиз:

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Азыркы учурда аларды тынчсыздандырбайсыз.
2. Акырындык менен аларды өз көз карашыңызга алып келесиз.
3. Сиз менен алардын ортосундагы мамиле жакшы бойдон калышы үчүн эч нерсе талап кылбайсыз.
4. Зарыл өзгөртүүлөрдү киргизүү үчүн алар менен кырдаалды талкуулайсыз.

### **S3 КЫРДААЛЫ**

Бөлүмдүн башында болгон 2 айдан кийин.

S3 – Сиз өзүңүз каалагандай өз бөлүмүңүздүн натыйжалары жакшырсын үчүн иштөө ыкмасына өзгөртүүлөрдү киргиздиңиз. Сиздин кызматкерлер жаңы иштөө ыкмасын биротоло кабыл алышын каалайсыз. Сиз аракеттенүүнүн кандай тибин жүргүзөсүз?

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз жетишилген натыйжа менен ыкмаларды сактоонун ортосундагы байланышты көрсөтүү менен ар бир этапка кайрылып келесиз.
2. Бардыгы тең сиздин ыкманы жолдой тургандыгына ынануу үчүн диалог жүргүзө баштайсыз.
3. Эми сиз өз кызматкерлериңиздин таламдары эмне экендигин түшүнүү жөнүндө ойлоо менен кызматкерлериңиздин өз алдынча аракеттенишин тандайсыз.
4. Сиз өз тобуңузду натыйжаларды талдоо үчүн чогултасыз. Сиз өз кызматкерлериңиздерди куттуктап жана алардан ишти тынымсыз жакшыртуу үчүн туруктуу күч жумшоону өтүнөсүз.

### **S4 КЫРДААЛЫ**

Сиз бөлүмгө жетекчилик кылгандан бери 3 ай өттү.

S4 – Дирекция сиздин натыйжаларыңыздын сапаты үчүн ыраазычылык билдирип жана салмактуу жана жоопкерчиликтүү сунуштарды берген креативдүү топ үчүн сизге зор жоопкерчилик жүктөйт. Бул топ администрациянын ар кандай бөлүмдөрүнүн кызматкерлеринен турат жана сиздин иерархиялык тобуңуздагы адамдардан турат. Индивидуумдардын жүйөлөрү жок, кеңешме үзүлүү эмес жана келбей калгандар көп.

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз өз тобуңузга өзүңүз кийлигишпестен өз каалоосу боюнча уюшууга мүмкүнчүлүк бересиз, ошентип, акырындык менен бардыгы жөнгө салынат.

2. Сиз кеңешмеде максаттарды туруктуу тактайсыз жана топтун мүчөлөрү натыйжалуу аракеттениши үчүн көз саласыз.
3. Сиз топтун мүчөлөрүн администрацияны өнүктүрүү үчүн креативдүү сунуштар боюнча ишке кызыктырууга ынандырууга аракет кыласыз.
4. Сиз топтун жүйөлөрүнүн жетишсиздиги боюнча түшүнүктөрүн угасыз, андан кийин жетишилген максаттардын маанисине кайтып келесиз жана аларды жүзөгө ашырууга көз саласыз.

### **S5 КЫРДААЛЫ**

4 айдан кийин...

S5 – сиз жумушчу топ жөнүндө гана ойлойсуз, бирок сиз жокто сиздин бөлүмдүн натыйжалары начарлап кетти (мөөнөттөр сакталган жок). Сиз ошондой эле себептер мурдагыдай жакшы эмес экендигин тастыктайсыз. Чынында эле, сиздин кызматкерлер өздөрүнүн ролун жана милдеттерин көз жаздымда калтырышты. Сиз төмөнкү максаттар үчүн аларды чогултууну чечесиз:

#### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз алардын ролдору жана милдеттери жөнүндө, уюмдун максаттары жөнүндө жана иштөө ыкмалары жөнүндө эске саласыз.
2. Сиз алардан өзүңүздүн сунуштамаңызды бербестен чечимдерди табууну өтүнөсүз.
3. Сиз алардан түшүндүрмөлөрдү берүүнү өтүнөсүз, алардын сын-пикирлерин эске аласыз, бирок, бөлүмдүн максаттары жөнүндө эстен чыгарбайсыз, аларды кыйла зор ынаным менен ырастайсыз.
4. Сиз аларды максаттарды кайра аныктоого жана аларга жетишүү үчүн каражаттарды аныктоого тартасыз.

### **S6 КЫРДААЛЫ**

6 ай өтүп кетти.

S6 – Иш жандана баштады, бирок, сиздин өтүнүчкө карабастан, демилге көтөрүүгө жөндөмдүү сиздин кызматкерлер эч кандай күч жумшабай жана натыйжалар начарлап кетти. Сиз кырдаалды өзгөртүү үчүн алардын ар бири менен жекече жолугушууну чечесиз.

#### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз алардын ар бирин түшүнүүгө аракет кыласыз жана кысымдын ар кандай формаларынан оолак болосуз.

2. Сиз иштөө ыкмасын сактоодо жамааттын пайдасына көңүл топтоо менен ар биринин сын-пикирин угасыз.
3. Сиз ар бири үчүн алар жетүүгө тийиш болгон максаттарды жана сиз жүзөгө ашыра турган контролдоо формасын тактайсыз.
4. Сиз алар менен иштөө режимин дагы бир жолу тактап чыгасыз, бирок максатты бекем туткан бойдон каласыз.

### **S7 КЫРДААЛЫ**

Убакыт өтүп жатат. 8 ай да өтүп кетти!

S 7- жүйөлөр пайда болду. Натыйжада келди. Кырдаал эң жакшы.

Бирок, бүгүн таңдан бери кызматкерлериңиз алар чече албай турган маселенин алдында турат. Сиз эмне кылайын деп жатасыз? Сиз аларды мындайча чечесиз:

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Аларга эч кийлигишүүсүз өздөрүнө ойлонууга мүмкүнчүлүк бересиз.
2. Аларга ойлонууга жардам берүү менен өздөрүнө ойлонууга мүмкүнчүлүк бересиз.
3. Маселени чечүү үчүн аларга жакшы ыкманы көрсөтөсүз.
4. Аларга маселени чечүүнүн ыкмаларын көрсөтөсүз.

### **S8 КЫРДААЛЫ**

S8 – Сиз бөлүмдүн башында 10 айдан бери иштеп жатасыз, сизге реструктуралаштыруу зарыл, жана ал иштин сапатынын деңгээлин жана кызматкерлердин жүйөлөрүн күчөтүүгө жардам берет деп ойлой баштадыңыз.

Сиздин кызматкерлер өз компетенцияларын көрсөтүп жана реструктуралаштыруу жөнүндө сиздин негиздерди кабыл алышат.

Реструктуралаштыруу үчүн:

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз алардан бул ишти уюштурууга катышууну өтүнөсүз жана алар ээлөөнү каалаган кызмат орду жана алардын функциялык жаңы милдеттерин кандай көрө тургандыктары жөнүндө көз караштарын сурайсыз.
2. Ар биринин сапатын көрсөтүү менен сиз ар бир кызматкерге алардын ролу жана жоопкерчилик даражасы кандай боло тургандыгын көрсөтөсүз.
3. Сиз аларды ар бири үчүн жамааттык милдеттерди аныктоо үчүн чогултасыз.

4. Бул аракеттин маанилүү экендигин эске алуу менен сиз өзүңүз чечесиз, андай кийин зарыл контролду киргизүү менен өз кызматкерлериңизди өз чечимиңиздин негиздүүлүгүнө ынандырууга аракет кылабыз.

### **S9 КЫРДААЛЫ**

Убакыт учкан куш! Бир жыл өтүп кетиптир!

S9 - Реструктуралаштыруу аяктагандан кийин сиз кызматкерлердин ортосунда кандайдыр-бир чыңалуу бар экендигин байкайсыз.

Абалдын оорчулугу бөлүмдүн ишинин натыйжалуулугун толугу менен бүлдүргөнгө чейин, сиз аракеттенүүнү чечесиз. Ушул кырдаалдан кантип чыгасыз?

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз топту чогултуп жана алардан жыйынтык чыгарып жана чечим кабыл алууну өтүнөсүз.
2. Сиз топтон сиз аларга сунуш кылган иштин жаңы ыкмаларын иликтөөнү өтүнөсүз.
3. Сиз топтун мүчөлөрүнө реструктуралаштыруунун пайдасын түшүндүрөсүз, жана сиз функциялык милдеттерди аткарууну коррекциялоо максатында ар биринин ролун кайра баштап аныктап чыгасыз.
4. Сиз өз кызматкерлериңиздин ортосундагы мамилени бузуп албоого көз салуу менен маселелерди чечүү үчүн дискуссияга даярсыз.

### **S10 КЫРДААЛЫ**

S10 – Сиз бул кызмат ордунда отурганыңызга бир жарым жыл өттү жана бир нече жумадан бери жумушчу топтун ишинин натыйжалары начарлап кетти.

Сиз өз кызматкерлериңизди уга биле тургандыгыңызды көрсөттүңүз, бирок соңку мезгилде аларды мөөнөттү сактоо керек экендиги жөнүндө дайыма эскертип турууга туура келүүдө.

Сиз эмне кылайын деп жатасыз?

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиздин топту башкарууну кыйла жигердүүлүк менен кайра баштоо жана иштин максаттарын жана ыкмаларын кыйла так белгилеп, максаттардын сакталышына контролдукка көңүл топтойсуз.
2. Натыйжаларды талдоого алган кеңешменин жүрүшүндө сиз алардан кырдаалды жакшыртуу үчүн чечим табууну өтүнөсүз.
3. Сиз үчүн жекече аңгемелешүү өткөрүү артыкчылыктуу болот, анын учурунда сиз максаттарды жана мөөнөттөрдү тактайсыз.

4. Сиз жакшы натыйжалардын жетишпей жаткандыгын көрсөтөсүз, бирок сиздин топтун табигый реакциясы жөнүндө ойлоп, кийлигишпейсиз.

### **S11 КЫРДААЛЫ**

S11- Эми сиз бул кызмат ордунда олтурганыңызга 2 жыл болду жана дирекция сизге администрациянын иерархиясында алга илгерилөө мүмкүнчүлүгүн берип жатат. Сиз өз кызматкерлеңизден кетип жатасыз. Турмуш ушундай! Эми сиз ажыраш аяк өткөрүп коюу дурус болот деп ойлойсуз. Сиз бул маселени кандай кылсам дейсиз?

Сиз кетип жаткандыгыңыз жөнүндө аларга билдиресиз жана ...

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз жакшы ресторан жөнүндө ойлоносуз жана ал жөнүндө эч кимге айтпайсыз.
2. Сиз алардан белгилүү датага ресторан тандоону өтүнөсүз.
3. Сиз аларга бардыгын достук кечки тамакка чакыра тургандыгыңызды айтасыз.
4. Сиз алардан жалпы майрам жөнүндө ойлонууну өтүнөсүз.

### **S12 КЫРДААЛЫ**

S12- Турмуш баракталды жана жаңы окуялар башталат.

Сиз алмаштыра турган менеджер өтө бийликчил адам деген атка конгон.

Сиз жаңы бөлүмдө кырдаал бир топ серүүн экендигин байкайсыз. Сиз бөлүмдүн өндүрүмдүүлүгүн сактап калуу менен адамдык мамилелерди жакшыртууну каалайсыз. Эмне кылуу керек?

### **СИЗДИН АРАКЕТТЕР?**

1. Сиз уюмдагы ар кимдин ролуна көңүл топтойсуз.
2. Сиз аракеттерге, максаттарга жана алына турган натыйжаларга көңүл топтойсуз.
3. Сиз кыйла ыкластуу экендигиңизди көрсөтөсүз.
4. Сиз алардын ар биринен дароо жакшыртууга боло тургандарды жакшыртуу керек экендигин өтүнөсүз.

*Ыраакмат, сиз ушул суроолорго жооп бердиңиз. Эми сиз “Башкаруу стилине сиздин диагностикаңызды” түзө аласыз.*

Декодирлөө матрицасы

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1	2	4	2	1	3	3	2	2	1	1	1
2	4	1	3	3	2	4	4	3	3	3	2
3	3	2	4	4	4	2	3	4	2	2	4
4	1	3	1	2	1	1	1	1	4	4	3



Сиздин натыйжа


ДИРЕКТИВАЛЫК

ЫРАСТООЧУ

КАТЫШУУ МЕНЕН

Ыйгарым укуктарды  
өткөрүп берүү менен

Көрсөткүч:

1. Сиздин жооптун номерин тегеректегиле.
2. Саптагы жооптордун санын кошкула.
3. Сиздин үстөмдүк кылуучу стилиңизге ылайык келген кыйла жогорку сан

**8-тиркеме. Тест. Топтогу ээлеген роль жөнүндө Сиздин ой-жоруларыңыздын объективдүүлүгүн аныктагыла.**

I. Ар бир суроо боюнча жооптордун варианттарынын бирин тандагыла.

1. Мен эмнени ойлосо, мен командага ошону киргизем:

- (a) Мен жаңы мүмкүнчүлүктөрдү тез арада көрө алам жана аларды пайдалана алам.
- (b) Мен ар кандай адамдар менен жакшы иштеше алам.
- (c) Идеяларды генерациялоо менин табигый касиеттеримдин бири болуп саналат.
- (d) Менин жөндөмдүүлүгүм топтун жигердүүлүгүнө киргизүүгө боло турган баалуу нерсени табууда турат.
- (e) Менин планга акырына чейин көз болуу жөндөмдүүлүгүм менен менин жекече натыйжалуулугумдун көп жалпы жактары бар.
- (f) Эгерде акыр-аягында арзый турган натыйжага алып келсе, мен убактылуу кеңири таанылбай коюуга макулмун.
- (g) Адатта мен иш үчүн эмне реалдуу жана мүмкүн болуп саналарын сезе билем.
- (h) Мен өтө ышкылуу болбостон же ашкере кетпестен аракеттенүүнүн альтернаттык курс үчүн акылга сыярылык нерсени сунуш кыла алам.

2. Командалык иште менин чабал жактарым төмөнкүлөр менен байланышта болушу мүмкүн:

- (a) Чогулуш жакшы даярдалып жана өткөрүлгөнгө чейин мен өзүмдү оңтойсуз сезем.
- (b) Мен ачыкка чыгарылбаган өзүнүн негиздүү көз карашы барларга кең пейил боло алам.
- (c) Топ жаңы идеяларга жетери менен мен көп сүйлөп калам.
- (d) Менин объективдүү көз карашым кесиптештериме жан дилим жана энтузиазм менен кошулуу маселе мен үчүн кыйын.
- (e) Эгер бир нерсе жасоо зарылчылыгы болсо кээде мени эрктүү жана авторитардык катары көрүшөт.
- (f) Мен алдыңкы пландан туруп башкарууну кыйын деп эсептейм: мүмкүн мен топтогу кырдаалга өтө сезимталмын.



- (g) Мен башыма келген идеяларга маашырланып, муну менен эмне болуп жаткандыгынан адашып калам.
  - (h) Менин кесиптештерим майда-баратка жана иш анча жүрбөй жаткандыгына ашыкча кабатыр болбошумду каалашат.
3. Мен долбоорго башка адамдар менен бирге тартылганда:
- (a) Менде адамдарга кысым жасабастан аларга таасир этүүгө жөндөмдүүлүк бар.
  - (b) Адатта менин адаттагы эле кыраакылыгым көңүл бурбагандыктан келип чыккан каталыктарды жана кемчиликтерди болтурбай калат.
  - (c) Мен чогулуш убакытты куру бекер кетирбей жана негизги максатты көз жаздымда калтырбас үчүн далилдүү аракеттерди талап кылууга даярмын.
  - (d) Мен салым катары адаттан башкача бир нерселерди киргизүүгө эсеп кыла алам.
  - (e) Мен жалпы талам үчүн жакшы сунушту ар дайым колдоого даярмын.
  - (f) Мен жаңы жана өркүндөтүлгөн идеяларды издөөгө умтулам.
  - (g) Мен туура ой жүгүртүү туура чечим кабыл алууга жардам берет деген ойдомун.
  - (h) Бүткүл негизги иш жакшы уюштурулушу үчүн мага ишенсе болот.
4. Мен үчүн топтук ишке мен үчүн мүнөздүү мамиле төмөнкүлөрдө турат:
- (a) Менде кесиптештерим менен жакшыраак таанышууга кызыгуу бар.
  - (b) Эгерде башка бирөөлөрдүн көз карашына көңүл бөлүнсө, ал эми менин позициям азчылыкта болсо мен каршылык кылбайм.
  - (c) Адатта мен акылга сыйбаган сунуштардын алгылыксыз экендигин далилдөө үчүн кандай мамиле кылууну жана жүйөлөрдү таба билем.
  - (d) Менде план ишке киришкенден тартып бардыгын иштетүүгө талант бер деп ойлойм.
  - (e) Менде кадыресе нерселерден качып жана күтүүсүз бир нерселер менен чыгуу тенденциясы бар.
  - (f) Мен аткара турган ар кандай иштерди туруктуу өркүндөтөм.
  - (g) Мен иштен башка жерде да толук карым-катнашууга даярмын.
  - (h) Мен башка бардык көз караштар менен кызыгып жатканым менен, эгерде чечим кабыл алынган болсо, эч качан өз чечимиме шек санабайм.
5. Мен иштен канааттануу алам, анткени:

- (a) Мага кырдаалга талдоо жасап жана мүмкүн болгон варианттарды салыштырган жагат.
- (b) Мага маселенин практикалык чечилиштерин табуу кызык.
- (c) Мага өндүрүштүк жакшы мамилелерге көмөк көрсөтүү сезими жагат.
- (d) Мен чечимдерге катуу таасир көрсөтө алам.
- (e) Мен кандайдыр-бир жаңы нерселерди сунуш кыла алган адамдар менен жакындаша алам.
- (f) Мен аракеттенүүнүн зарыл ыңгайына макул болууга адамдарды ынандыра алам.
- (g) Мен өзүм милдет койгон ишмердиктин түрлөрүнө толугу менен көңүл топтой аларымды сезем.
- (h) Мага кыялданууну колдонуу керек жактарды табуу жагат.

6. Эгерде кокустан мага убакытты чектеп жана карамагыма бейтааныш адамдарды берүү менен кыйын милдет тапшырылганда:

- (a) Мен өзүмдү туңгуюктан чыгуу жана эмне кылуу керектигин ойлоноу үчүн бир бурчка тыгылган адамдай сезем.
- (b) Мен эң дурус жолду көрсөткөндөр менен иштөөгө даярмын.
- (c) Ар кандай жекеликтер кандай эң сонун салым кошо ала тургандыгын белгилөө менен көйгөйдүн өлчөмүн азайтуу ыкмасын табаар элем.
- (d) Менин өтө зарылдыкты табигый сезе билишим биз графиктен артта калбай тургандыгыбыздын кепилдигине жардам берет.
- (e) Мен оор басырыктуулукту сактап жана калыс ой-жүгүртө алам деп ойлойм.
- (f) Мен кысымдарга карабастан максаттын туруктуулугун сактап калам.
- (g) Эгерде топ алга жылбай жаткандыгын сезсем, жетекчиликти өз колума алууга даярмын.
- (h) Мен жаңы ойлорго дем берүү жана кандайдыр-бир кыймылга ээ болуу дискуссиясын ачмакмын.

7. Топтордо иштөө жана менде орун алган маселелер жөнүндө ойлоноу менен, мен төмөнкүлөрдү көрөм:

- (a) Мен прогресске тоскоолдук кылгандарга чыдабайм.
- (b) Балким айрымдар менин талдоого ыктагандыгым жана анча сезимтал эмес экендигим үчүн сындашаар.

- (с) Иштин талаптагыдай жасалышын камсыз кылуу талабым аракеттерим менен бекемделет.
- (d) Мен бир аз тажатма болуп кетем, жана мени кубаттаган жана шыктандырган команданын бир-эки мүчөсүнө таянам.
- (e) Эгер максат белгисиз болсо кандайдыр-бир нерсени баштоо мага кыйын.
- (f) Кээде менин башыма келген татаал маселелерди түшүндүрүп жана башын ачып бере албай калам.
- (g) Мен өзүм жасай алгандарды башкалардын да жасашын сезип эле турам.
- (h) Мен реалдуу оппозицияга өзүмдүн жүйөлөрүмдү так баяндап берүүгө батынбайм.

II. Ачкыч боюнча алынган маалыматтарды иштеткиле.

Сиздин жооптун ачкычка ар бир жолку дал келишине бир балл берилет. Жогору жактагы алгачкы тамгалар төмөндө сыпатталган командадагы ролдорго дал келет.

III. Кыйла чоң санды бөлүп көрсөткүлө. Алар Сиз топто ээлеген роль жөнүндө далилдеп турат.

IV. Эгерде Сиз баштапкы пикириңиз менен тесттин натыйжасынын ортосунда айырмачылыкты тапсаңыз, анда алардын себептерин аныктагыла.

Бөлүк	И	П	ф	М	Р	О	К	Д
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Жыйынтыгы								

### Финалдык долбоор

#### “Лидерликке талапкерлерди көрсөтүүнүн” бетачары

Долбоорду алдын-ала даярдоо:

1. 2 командага бөлүштүрүлөт;

2. Курстун бүткүл материалдарынын, тексттердин жана ишкер оюндардын негизинде өз лидерин тандоо керек;
3. Өз лидерин тааныштыруу;
4. Эки талапкердин ичинен бир лидерди тандоо;
5. Тыянактар: жетишилген натыйжаларды талдоо.