

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР
КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ ВА КАСБИЙ
МУЛОҚОТ АСОСЛАРИ**
модулидан

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Тошкент- 2017

Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 201_ йил _____ “___” – сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.

Тузувчи:

Х.Алимов – психология фанлари номзоди

Такризчилар:

М.Т.Мирсолиева– педагогика фанлар номзоди

И.И.Маҳмудов– психология фанлар номзоди, доцент

Ўқув-услубий мажмуа Бош илмий-методик марказ Илмий-методик кенгашининг 201_ йил «___» _____ даги ___ - сонли қарори билан тасдиққа тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

| | |
|------|---|
| I | ИШЧИ ЎҚУВ ДАСТУРИ. |
| II | МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ. |
| III | МАЪРУЗА МАТНЛАРИ. |
| IV | АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР. |
| V | МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ. |
| VI | МАЛАКА ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР. |
| VII | ГЛОССАРИЙ. |
| VIII | АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ. |

I. ИШЧИ ЎҚУВ ДАСТУРИ

Кириш

Мазкур ишчи ўқув дастури Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ - 4732-сон, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли фармонлари, 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли, 2017 йил 27 июлдаги “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодий соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида” ПҚ-3151-сонли қарорларида белгилаган устивор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг бошқарув психологияси бўйича компетентлигини оширишга йўналтирилган.

Мустақил Республикамиз ХХI асрга ижтимоий-иқтисодий юксалиш сари дадил одимлар билан кириб бораётган бир пайтда юқори малакали, рақоботбардош мутахассисларга эҳтиёж жуда ортмоқда. Ўзбекистон Республикасининг Кадрлар тайёрлаш миллий дастури айнан шундай ўта муҳим ижтимоий эҳтиёжни қондиришга қаратилган. Бошқарув соҳасидаги мутахассисларни касбий тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш жараёнида уларда етакчилик (лидерлик) сифатларини, жамоага раҳбарлик малакаларини шакллантиришга алоҳида эътибор бериш лозим. Зеро бугун замонавий дицей ва коллежларда, олий мактабларда таҳсил олаётган иқтидорли, ташаббускор ёшлар жамоаларда, ташкилотларда раҳбар сифатида ишлайдилар. Янги асрда фаолият кўрсатадиган раҳбар қандай бўлмоғи керак? Ушбу саволни ҳам ўз ичига олган тадқиқотларимиз натижалари таҳлилининг кўрсатишича, респондентлар назарида замонавий раҳбар маънавий етук, маърифатли, ҳозирги замон менежмент илмини, янги ахборот-мулоқот технологияларини чуқур эгаллаган, ходимлари кўнглига йўл топа оладиган, ўз фикрини равшан баён қила оладиган, мулоқот кўникмаларига, ташкилотчилик, ишбилармонлик қобилиятига эга, адолатли инсон бўлиши зарур. Юқорида қайд қилинган хусусиятларнинг бир қисмини умумлаштириб, бошқарув психологиясида қабул қилинган коммуникатив билимдонлик тушунчаси билан аташ мумкин. Бу тушунча раҳбар шахсининг ходимлар кўнглига йўл топа олиши, ўзининг нотиклик саънати, мулоқот кўникмалари билан ходимларни мақсад сари йўналтира олиши, юқори муомала маданиятига эгаллиги каби хислатларини ўзида мужассам этади. Фикримизча, бўлғуси раҳбарларни тайёрлашда коммуникатив билимдонликни шакллантириш услубларини ўрганиш, яратиш ва амалиётга тадбиқ қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Охирги йилларда бошқариш психологияси масалаларига ҳам қизиқиш кучайди. Шу асосда психологиянинг махсус бўлими бошқарув психологияси пайдо бўлди. Бошқарув психологияси бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган

муаммоларни, шахс ва шахслар гуруҳи томонидан бошқа гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва биргаликдаги фаолиятини амалга оширишнинг психологик механизмларини ўрганади.

Бошқариш муаммолари ҳам бир қанча фанлар томонидан ўрганилади, жумладан, фалсафа, тарих, иқтисод, ҳуқуқшунослик ва психология унинг ўзига хос томонларини очиш билан шуғулланади. Психология кўпроқ бошқарувчи шахс фаолиятининг психологик асосларини ўрганади ва шу асосда буйсунувчилар ишларини самарали ташкил этиш, аниқ ва тўғри қарорлар чиқариш учун қандай психологик ҳолат ва жараёнларни ўзида тарбиялаш лозимлиги каби қатор муаммоларни ечади. Масалан, конкрет ҳаётий шароитларда агар бошлиқ мажлис олиб бораётган бўлса, ҳар бир сўзга чикувчиларнинг фикрлари, маърузалари ва хоказолар орқали уларнинг психологик ҳолатлари аниқланади, янги иш дастурлари ишлаб чиқарилади, қабул қилинган қарорларга кўра бошлиқнинг ва буйсунувчиларнинг ҳар бирига алоҳида илмий кўрсатмалар ва маслаҳатлар берилади.

Шахсларнинг бошқарув функциялари ҳақидаги тасаввурлари қанчалик хилма хил бўлмасин, бошлиқдан реал шароитларда одамлар гуруҳини аниқ мақсад асосида фаолиятга ёллаш, уларга бош бўлиш, турли тадбирларни амалга ошириш, обрўга эга бўлиш, ҳар бир қилинган иш учун жавобгарликни ўз бўйнига олиш каби кўплаб сифатларнинг мужассам бўлиши талаб қилинади.

Модулнинг мақсади ва вазифалари:

- тингловчиларга бошқарув психологиясининг ўзига хос жиҳатларини ва психологиянинг бошқарувда тутган ўрни ўргатиш;

- тингловчиларда бошқарув фаолиятининг психологик моҳияти, вазифалари ва усуллари ҳақида аниқ тасаввурни шакллантириш;

- тингловчиларга таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари ўргатиш;

- тингловчиларга таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги ҳақида маълумотлар бериш;

- тингловчиларга инсон онгини бошқариш технологиялари, шакллари, метод ва воситалари тўғрисида тушунча бериш;

- тингловчиларга раҳбар шахси ва таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш усулларини тушунтириб бериш;

- тингловчиларга мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш жараёнларининг таъсирини инобатга олишни ўргатиш;

- тингловчиларга касбий мулоқотда шахс хулқ-атвори детерминациясидан фойдаланишни ўргатиш;

- тингловчиларга стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикасини ўргатиш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар:

Тингловчи:

- бошқарув фаолиятида психологик усулларни амалда қўллаш;

- таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари баҳолай билиш;

- таълим муассасасида самарали бошқарув мулоқотини ўрната билиш;
- инсон онгини бошқаришнинг технологиялари, шакллари, метод ва воситаларидан бошқарув жараёнида фойдаланиш;
- раҳбар шахси ва таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш усуллари ўртасидаги алоқани ўрната билиш;
- мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш жараёнларининг таъсирини аниқлаш;
- касбий мулоқотда шахс хулқ-атвори детерминациясидан фойдаланиш;
- стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикасини эгаллаши лозим.

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар:

“Бошқарув психологияси ва касбий мулоқот асослари” модули маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Модулни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, ахборот-коммуникация технологиялари ва мультимедиявий воситаларни қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентациядео маърузалардан;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда вазиятли машқлардан, диагностик ва тест сўровлари, ақлий ҳужум, алоҳида гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерфаол таълимий усуллари қўллаш назарда тутилади.

Модулни ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Бошқарув психологияси ва касбий мулоқот асослари” модулининг мазмуни “Тизимли таҳлил асослари”, “Таълим менежерининг касбий компетентлиги ва креативлиги”, “Бошқарувда оптимал қарорлар қабул қилиш технологиялари” каби модуллар билан узвий боғланган бўлиб, педагогик фаолиятни такомиллашуви учун хизмат қилади.

Модулни олий таълимдаги ўрни

“Бошқарув психологияси ва касбий мулоқот асослари” модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар бошқарув фаолиятида психологик усулларга, таълим муассасасида самарали бошқарув мулоқотини ўрната билишга, раҳбар шахси ва таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш усуллари ўртасидаги алоқани ўрната билишга, касбий мулоқотда шахс хулқ-атвори детерминациясидан фойдаланишга, стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикасини эгаллашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

МОДУЛ БЎЙИЧА СОАТЛАР ТАҚСИМОТИ:

| № | Модул мавзулари | Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат | | | | |
|-------------|--|-----------------------------------|-------------------------|----------|-----------------|-----------------|
| | | Ҳаммаси | Аудитория ўқув юкلامаси | | | Мустақил таълим |
| | | | Жами | жумладан | | |
| | | | | Назай | Амалий машғулот | |
| 1. | Бошқарув психологияси, бошқарув фаолиятининг психологик моҳияти, вазифалари ва усуллари | 2 | 2 | 2 | | |
| 2. | Таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари | 2 | 2 | 2 | | |
| 3. | Инсон онгини бошқариш технологиялари, шакллари, метод ва воситалари. | 4 | | | 4 | |
| 4. | Раҳбар шахси ва таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш усуллари, лидерлик ва бошқарув, раҳбарликнинг оптимал усулини танлаш. | 4 | 4 | 2 | 2 | |
| 5. | Бошқарув мулоқоти психологияси, мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш, таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги | 4 | 4 | 2 | 2 | |
| 6. | Касбий мулоқот ва мулоқот олиб бориш стратегияси ва музокаралар динамикаси. | 2 | 2 | | 2 | |
| 7. | Касбий мулоқотда стресслар профилактикаси. | 2 | 2 | | 2 | |
| Жами | | 20 | 16 | 8 | 8 | 4 |

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-МАВЗУ: БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ, БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ ПСИХОЛОГИК МОҲИЯТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ

1. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни.
Бошқарув назарияси: тарихи ва мазмуни. Бошқарувнинг субъекти, объекти ва предмети. Бошқарув психологияси. Бошқарув психологиясининг ғарбона ва шарқона таҳлили.
2. Бошқарув фаолиятининг психологик моҳияти.
Фаолиятнинг таркибий-психологик таҳлили. Бошқарувни мотивациялаш. Онг ва фаолият. Фаолиятнинг психологик хусусиятлари. Фаолият турлари.
3. Бошқарув фаолиятининг функциялари ва усуллари.
Бошқарувнинг функциялари. Мақсадга йўналтирувчи функция. Раҳбарлик бошқарув фаолияти сифатида. Раҳбарлик фаолиятига қўйиладиган психологик талаблар. Бошқарув фаолиятининг сифатлари.

2-МАВЗУ: ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ВА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ.

1. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари.
Ижтимоий гуруҳларни бошқариш. Гуруҳ тушунчаси. Шахс ва гуруҳ. Референт гуруҳ. Гуруҳларнинг турлари. Гуруҳ ўлчамлари ва тизими. Гуруҳий қарор қабул қилишда ўзаро таъсир масалалари. Гуруҳдаги психологик муҳит ва уни ўрганиш.
2. Таълим муассасалари персоналини бошқариш.
Персонал (жамоа) психологиясининг динамик ва статик таркибий қисмлари. Бошқарув психологиясида персонал типологияси. Жамоадаги психологик ўзаро мослик. Жамоани бошқаришнинг психологик жиҳатлари. Жамоадаги психологик жараёнлар ва уларни бошқаришда менеджернинг роли.
3. Таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари.
Педагогик жамоага раҳбарлик қилишнинг ўзига хос хусусиятлари. Иш усуллари танлаш. Педагогик жамоани бошқаришга қўйиладиган талаблар. Раҳбарларга қўйиладиган талаблар.

3-МАВЗУ: ИНСОН ОНГИНИ БОШҚАРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ, ШАКЛЛАРИ, МЕТОД ВА ВОСИТАЛАРИ.

1. Инсон онгини бошқариш психологияси.
Инсон онги ва психикаси. Инсон онги ва уни бошқариш. Инсон онгини бошқаришнинг ўзига хослиги. Инсон онгини мақсадли бошқаришнинг мазмун-моҳияти.

2. Инсон онгини бошқариш технологиялари ва шакллари.
Инсон онгини бошқариш технологиялари. Инсон онгини бошқариш шакллари ва уларнинг самарадорлиги.
3. Инсон онгини бошқариш метод ва воситалари.
Инсон онгини бошқариш методлари. Инсон онгини бошқариш шакллари ва уларнинг мазмун-моҳияти.

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

4–МАВЗУ: РАҲБАР ШАХСИ ВА ТАЪЛИМ МУАССАСИГА САМАРАЛИ РАҲБАРЛИК ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ, ЛИДЕРЛИК ВА БОШҚАРУВ, РАҲБАРЛИКНИНГ ОПТИМАЛ УСУЛИНИ ТАНЛАШ.

1. Раҳбар шахси психологияси.
Шахс тушунчаси. Шахс структураси. Раҳбар шахси хусусиятлари. Раҳбар ёши. Раҳбар жинси. Раҳбар тажрибаси. Қобилият. Раҳбарнинг шахсий хусусиятлари. Раҳбар шахси ҳақида шарқ алломаларининг фикрлари.
2. Таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш масалалари.
Самарали раҳбар қиёфаси. Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари. Раҳбарлик иш усуллари. Педагогик жамоага раҳбарлик қилишнинг ўзига хос хусусиятлари. Бошқарув услублари. Партиципатив услуби.
3. Лидерлик ва бошқарув.
Лидер тушунчаси ва унинг мазмун-моҳияти. Лидерликка оид назариялар. Лидерлик услублари. Лидернинг психологик хусусиятлари. Лидернинг турлари. Лидерлик ва раҳбарлик.

5-МАВЗУ: БОШҚАРУВ МУЛОҚОТИ ПСИХОЛОГИЯСИ, МУЛОҚОТ ЖАРАЁНИДА ИДРОК ВА ТУШУНИШ, ТАЪЛИМ МУАССАСАСИДА БОШҚАРУВ МУЛОҚОТИНИНГ ЎЗИГА ХОСЛИГИ

1. Бошқарув мулоқоти психологияси.
Мулоқот тушунчаси ва унинг мазмун-моҳияти. Раҳбар мулоқоти босқичларининг тавсифи. Мулоқотнинг вербал ва новербал жиҳатлари. Бошқарув мулоқоти сифатлари. Раҳбар мулоқотида ходимларни шрганиш масалалари. Ходимларин тинглаш услублари. Бошыарув мулоботи муаммоларини ечиш.
2. Мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш.
Раҳбар мулоқотида идрок чегараларини аниқлаш. Ўзаро тушуниш ва рефлексив жараёнлар. Раҳбар мулоқотининг методикаси ва уни ўтказишнинг босқичлари. Мулоқот турлари. Мулоқотнинг психологик жиҳатлари: коммуникатив,, интерактив ва перцептив жиҳатлари.
3. Таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги.
Таълим муассасасидаги бошқарув мулоқотининг спецификаси. Раҳбар индивидуаллиги. Темпераменти. Раҳбарнинг муомала қобилияти. Раҳбарнинг коммуникатив қобилияти.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ:
6-МАВЗУ: КАСБИЙ МУЛОҚОТ ВА МУЛОҚОТ ОЛИБ БОРИШ
СТРАТЕГИЯСИ ВА МУЗОКАРАЛАР ДИНАМИКАСИ.

1. Касбий мулоқотнинг моҳияти.
Касбий мулоқотни ўрганишнинг психологик усуллари. Касбий мулоқот йўналишлари. Вербал мулоқот. Касбий мулоқотда шахс сифатлари. Бўлажак мулоқотни башорат қилиш. ва унинг мазмун-моҳияти.
2. Мулоқот олиб бориш стратегияси.
Жамоа хууссиятлари ва раҳбар мавқеи. Мулоқотнинг маззусига кўра турлари. Бошқарув мулоқотининг қонунлари ва усуллари. Муносабатлар шкаласи. “Исм” усули. “Олтин сўзлар” усули. Оғзаки кўрсатмалар бериш қоидалари. Мулоқотга киришнинг психологик усуллари. Раҳбарлик мулоқотининг услублари. Касбий мулоқотнинг психологик турлари. Касбий мулоқотда вербал воситаларнинг қўлланилиши. Бошқарув мулоқоти ва унинг психологик механизмлари. Бошқарув маданияти.
3. Музокаралар олиб бориш ва унинг динамикаси.
Музокара тушунчаси. Музокаралар тарихи. Музокара ва унинг психологик жиҳатлари. Музокара олиб бориш усуллари. Музокара олиб боришнинг миллий усуллари. Музокара ва вақт.

7-МАВЗУ: КАСБИЙ МУЛОҚОТДА СТРЕССЛАР
ПРОФИЛАКТИКАСИ.

1. Стресс: моҳияти ва ўзига хослиги.
Стресс тушунчаси ва унинг мазмун-моҳияти. Стресснинг одамларга таъсири. Стресснинг физиологик асослари. Фавқулодда ҳолатлар ва стресснинг юзага келиш омиллари. Стресс ва унинг оқибатлари
2. Касбий мулоқотда стресслар профилактикаси.
Стрессларнинг турлари. Стрессларни бошқариш. Стрессларни бошқариш. Стресс босқичлари. Стрессдан ҳимояланиш усуллари.
3. Стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикаси.
Стресснинг классик таърифи. Стресснинг ривожланиш фазалари. Стресс ва дистресс. Стресснинг ижтимоий таркиби. Салбий эмоциялар. Стрессга чидамли хулқ-атворни шакллантириш. Стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикаси.

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

Ҳозирги вақтда таълим жараёнида ўқитишнинг замонавий методлари кенг қўлланилмоқда. Ўқитишнинг замонавий методларини қўллаш ўқитиш жараёнида юқори самарадорликка эришишга олиб келади. Таълим методларини танлашда ҳар бир дарснинг дидактик вазифасидан келиб чиқиб танлаш мақсадга мувофиқ саналади.

Анъанавий дарс шаклини сақлаб қолган ҳолда, унга турли-туман таълим олувчилар фаолиятини фаоллаштирадиган методлар билан бойитиш таълим олувчиларнинг ўзлаштириш даражасининг кўтарилишига олиб келади. Бунинг учун дарс жараёни оқилона ташкил қилиниши, таълим берувчи томонидан таълим олувчиларнинг қизиқишини орттириб, уларнинг таълим жараёнида фаоллиги муттасил рағбатлантирилиб турилиши, ўқув материални кичик-кичик бўлақларга бўлиб, уларнинг мазмунини очишда ақлий ҳужум, кичик гуруҳларда ишлаш, баҳс-мунозара, муаммоли вазият, йўналтирувчи матн, лойиҳа, ролли ўйинлар каби методларни қўллаш ва таълим олувчиларни амалий машқларни мустақил бажаришга ундаш талаб этилади.

Бу методларни интерфаол ёки интерактив методлар деб ҳам аташади. **Интерфаол методлар** деганда-таълим олувчиларни фаоллаштирувчи ва мустақил фикрлашга ундовчи, таълим жараёнининг марказида таълим олувчи бўлган методлар тушунилади. Бу методлар қўлланилганда таълим берувчи таълим олувчини фаол иштирок этишга чорлайди. Таълим олувчи бутун жараён давомида иштирок этади. Таълим олувчи марказда бўлган ёндошувнинг фойдали жиҳатлари қуйидагиларда намоён бўлади:

- таълим самараси юқорироқ бўлган ўқиш-ўрганиш;
- таълим олувчининг юқори даражада рағбатлантирилиши;
- илгари орттирилган билимнинг ҳам эътиборга олинishi;
- ўқиш шиддатини таълим олувчининг эҳтиёжига мувофиқлаштирилиши;
- таълим олувчининг ташаббускорлиги ва масъулиятининг қўллаб-қувватланиши;
- амалда бажариш орқали ўрганилиши;
- икки тарафлама фикр-мулоҳазаларга шароит яратилиши.

“**Ақлий ҳужум**” методи - бирор муаммо бўйича таълим олувчилар томонидан билдирилган эркин фикр ва мулоҳазаларни тўплаб, улар орқали маълум бир ечимга келинадиган методдир. “Ақлий ҳужум” методининг ёзма ва оғзаки шакллари мавжуд. Оғзаки шаклида таълим берувчи томонидан берилган саволга таълим олувчиларнинг ҳар бири ўз фикрини оғзаки билдиради. Таълим олувчилар ўз жавобларини аниқ ва қисқа тарзда баён этадилар. Ёзма шаклида эса берилган саволга таълим олувчилар ўз жавобларини қоғоз карточкаларга қисқа ва барчага кўринарли тарзда ёзадилар. Жавоблар доскага (магнитлар ёрдамида) ёки «пинборд» доскасига (игналар ёрдамида) маҳкамланади. “Ақлий ҳужум” методининг ёзма шаклида жавобларни маълум белгилар бўйича гуруҳлаб чиқиш имконияти мавжуддир. Ушбу метод тўғри ва ижобий қўлланилганда шахсни эркин, ижодий ва ностандарт фикрлашга ўргатади.

“Ақлий ҳужум” методидан фойдаланилганда таълим олувчиларнинг барчасини жалб этиш имконияти бўлади, шу жумладан таълим олувчиларда мулоқот қилиш ва мунозара олиб бориш маданияти шаклланади. Таълим олувчилар ўз фикрини фақат оғзаки эмас, балки ёзма равишда баён этиш маҳорати, мантиқий ва тизимли фикр юритиш кўникмаси ривожланади. Билдирилган фикрлар баҳоланмаслиги таълим олувчиларда турли ғоялар шаклланишига олиб келади. Бу метод таълим олувчиларда ижодий тафаккурни ривожлантириш учун хизмат қилади.

“Ақлий ҳужум” методи таълим берувчи томонидан қўйилган мақсадга қараб амалга оширилади:

1. Таълим олувчиларнинг бошланғич билимларини аниқлаш мақсад қилиб қўйилганда, бу метод дарснинг мавзуга кириш қисмида амалга оширилади.

2. Мавзуни такрорлаш ёки бир мавзуни кейинги мавзу билан боғлаш мақсад қилиб қўйилганда-янги мавзуга ўтиш қисмида амалга оширилади.

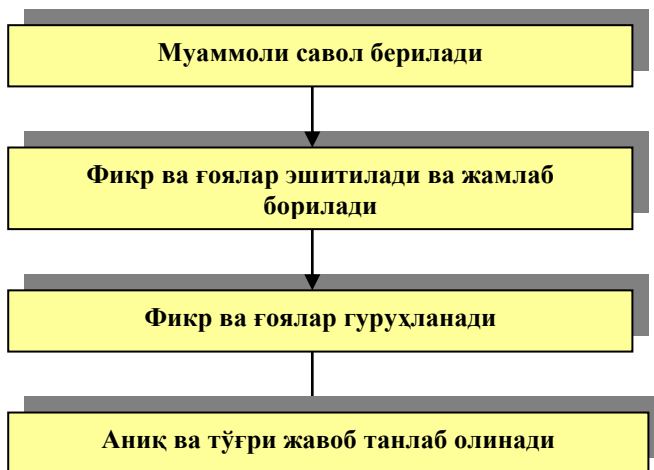
3. Ўтилган мавзуни мустақкамлаш мақсад қилиб қўйилганда-мавзудан сўнг, дарснинг мустақкамлаш қисмида амалга оширилади.

“Ақлий ҳужум” методини қўллашдаги асосий қоидалар:

1. Билдирилган фикр-ғоялар муҳокама қилинмайди ва баҳоланмайди.
2. Билдирилган ҳар қандай фикр-ғоялар, улар ҳатто тўғри бўлмаса ҳам инобатга олинади.

3. Ҳар бир таълим олувчи қатнашиши шарт.

Қуйида “Ақлий ҳужум” методининг тузилмаси келтирилган.



“Ақлий ҳужум” методининг тузилмаси

“Ақлий ҳужум” методининг босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Таълим олувчиларга савол ташланади ва уларга шу савол бўйича ўз жавобларини (фикр, ғоя ва мулоҳаза) билдиришларини сўралади;

2. Таълим олувчилар савол бўйича ўз фикр-мулоҳазаларини билдиришади;

3. Таълим олувчиларнинг фикр-ғоялари (магнитофонга, видеотасмага, рангли қоғозларга ёки доскага) тўпланади;
4. Фикр-ғоялар маълум белгилар бўйича гуруҳланади;
5. Юқорида қўйилган саволга аниқ ва тўғри жавоб танлаб олинади.

“Ақлий ҳужум” методининг афзалликлари:

•натижалар баҳоланмаслиги таълим олувчиларда турли фикр-ғояларнинг шаклланишига олиб келади;

•таълим олувчиларнинг барчаси иштирок этади;

•фикр-ғоялар визуаллаштирилиб борилади;

•таълим олувчиларнинг бошланғич билимларини текшириб кўриш имконияти мавжуд;

•таълим олувчиларда мавзуга қизиқиш уйғотади.

“Ақлий ҳужум” методининг камчиликлари:

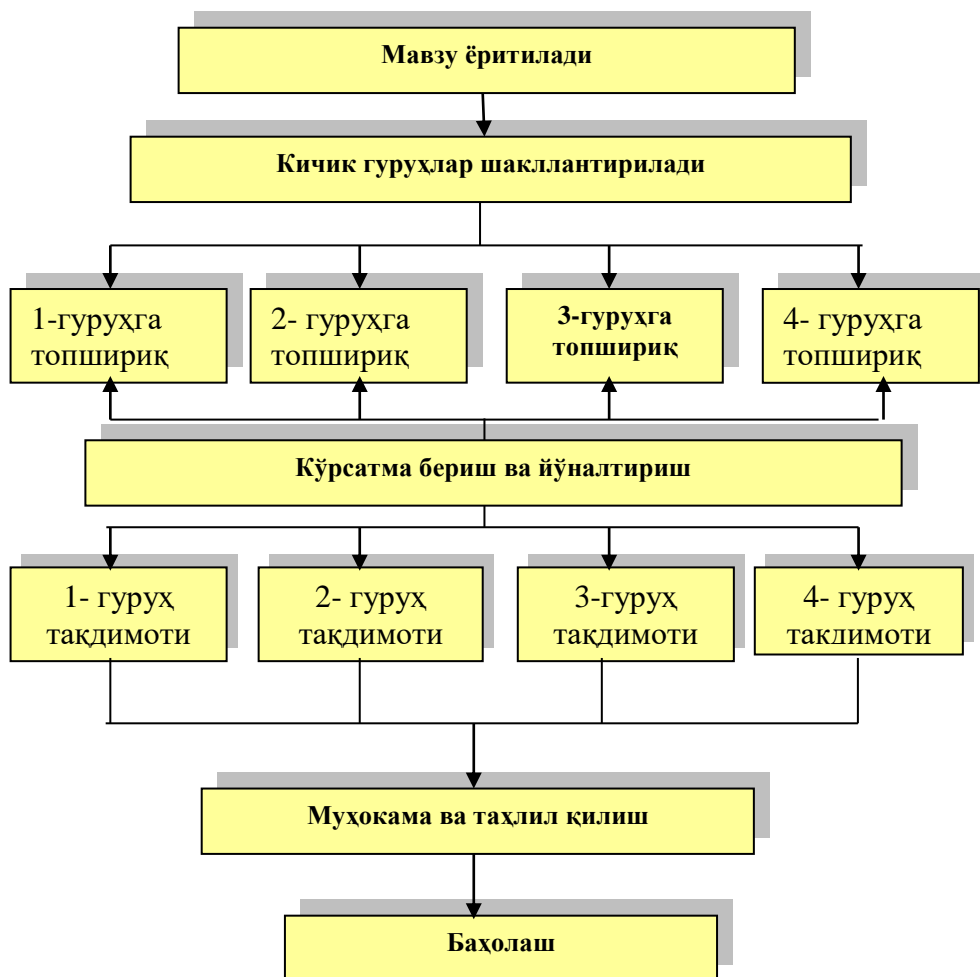
•таълим берувчи томонидан саволни тўғри қўя олмаслик;

•таълим берувчидан юқори даражада эшитиш қобилиятининг талаб этилиши.

“Кичик гуруҳларда ишлаш” методи - таълим олувчиларни фаоллаштириш мақсадида уларни кичик гуруҳларга ажратган ҳолда ўқув материални ўрганиш ёки берилган топшириқни бажаришга қаратилган дарсдаги ижодий иш.

Ушбу метод қўлланилганда таълим олувчи кичик гуруҳларда ишлаб, дарсда фаол иштирок этиш ҳуқуқига, бошловчи ролида бўлишга, бир-биридан ўрганишга ва турли нуқтаи- назарларни қадрлаш имконига эга бўлади.

“Кичик гуруҳларда ишлаш” методи қўлланилганда таълим берувчи бошқа интерфаол методларга қараганда вақтни тежаш имкониятига эга бўлади. Чунки таълим берувчи бир вақтнинг ўзида барча таълим олувчиларни мавзуга жалб эта олади ва баҳолай олади. Қуйида “Кичик гуруҳларда ишлаш” методининг тузилмаси келтирилган.



“Кичик гуруҳларда ишлаш” методининг тузилмаси

“Кичик гуруҳларда ишлаш” методининг босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Фаолият йўналиши аниқланади. Мавзу бўйича бир-бирига боғлиқ бўлган масалалар белгиланади.
2. Кичик гуруҳлар белгиланади. Таълим олувчилар гуруҳларга 3-6 кишидан бўлинишлари мумкин.
3. Кичик гуруҳлар топшириқни бажаришга киришадилар.
4. Таълим берувчи томонидан аниқ кўрсатмалар берилади ва йўналтириб турилади.
5. Кичик гуруҳлар тақдимот қиладилар.
6. Бажарилган топшириқлар муҳокама ва таҳлил қилинади.
7. Кичик гуруҳлар баҳоланади.

«Кичик гуруҳларда ишлаш» методининг афзаллиги:

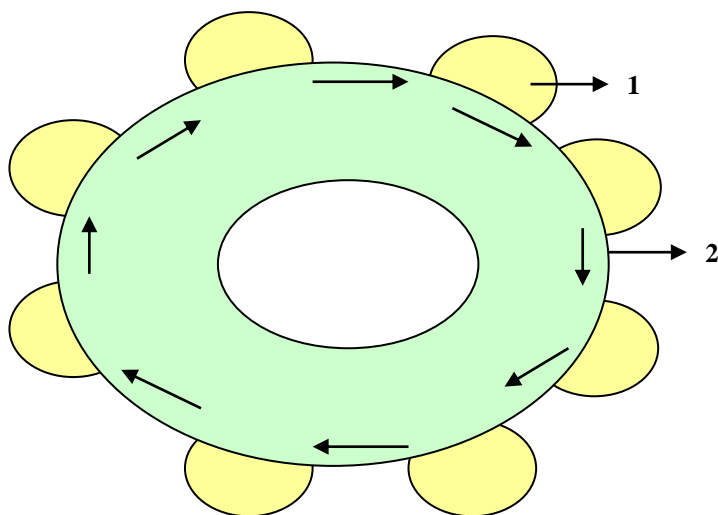
- ўқитиш мазмунини яхши ўзлаштиришга олиб келади;
- мулоқотга киришиш кўникмасининг такомиллашишига олиб келади;
- вақтни тежаш имконияти мавжуд;
- барча таълим олувчилар жалб этилади;
- ўз-ўзини ва гуруҳлараро баҳолаш имконияти мавжуд бўлади.

«Кичик гуруҳларда ишлаш» методининг камчиликлари:

- баъзи кичик гуруҳларда кучсиз таълим олувчилар бўлганлиги сабабли кучли таълим олувчиларнинг ҳам паст баҳо олиш эҳтимоли бор;
- барча таълим олувчиларни назорат қилиш имконияти паст бўлади;
- гуруҳлараро ўзаро салбий рақобатлар пайдо бўлиб қолиши мумкин;
- гуруҳ ичида ўзаро низо пайдо бўлиши мумкин.

“Давра суҳбати” методи – айлана стол атрофида берилган муаммо ёки саволлар юзасидан таълим олувчилар томонидан ўз фикр-мулоҳазаларини билдириш орқали олиб бориладиган ўқитиш методидир.

“Давра суҳбати” методи қўлланилганда стол-стулларни доира шаклида жойлаштириш керак. Бу ҳар бир таълим олувчининг бир-бири билан “кўз алоқаси”ни ўрнатиб туришига ёрдам беради. Давра суҳбатининг оғзаки ва ёзма шакллари мавжуддир. Оғзаки давра суҳбатида таълим берувчи мавзунини бошлаб беради ва таълим олувчилардан ушбу савол бўйича ўз фикр-мулоҳазаларини билдиришларини сўрайди ва айлана бўйлаб ҳар бир таълим олувчи ўз фикр-мулоҳазаларини оғзаки баён этадилар. Сўзлаётган таълим олувчини барча диққат билан тинглайди, агар муҳокама қилиш лозим бўлса, барча фикр-мулоҳазалар тингланиб бўлингандан сўнг муҳокама қилинади. Бу эса таълим олувчиларнинг мустақил фикрлашига ва нутқ маданиятининг ривожланишига ёрдам беради.

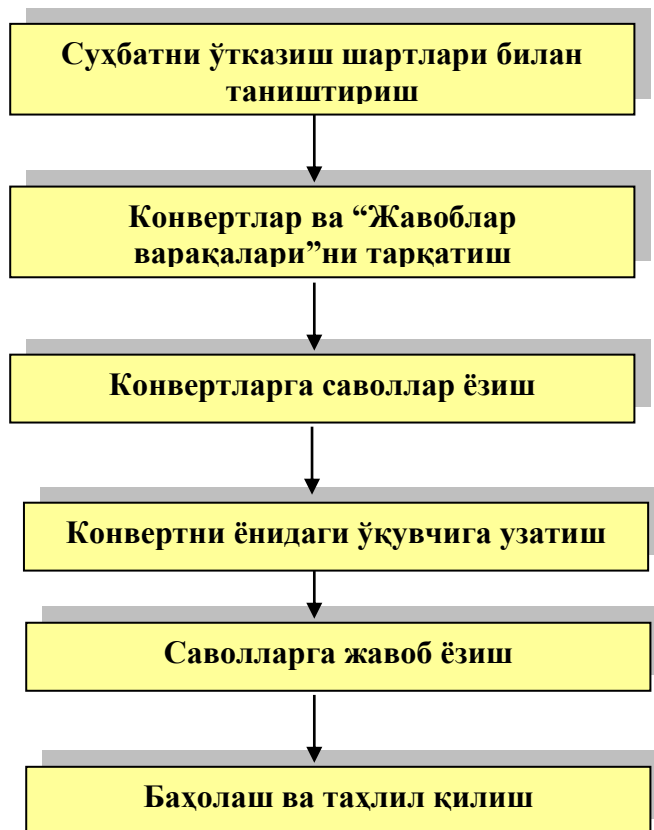


Белгилар:

- 1-таълим олувчилар
- 2-айлана стол

Давра столининг тузилмаси

Ёзма давра суҳбатида ҳам стол-стуллар айлана шаклида жойлаштирилиб, ҳар бир таълим олувчига конверт қоғози берилади. Ҳар бир таълим олувчи конверт устига маълум бир мавзу бўйича ўз саволини беради ва “Жавоб варақаси”нинг бирига ўз жавобини ёзиб, конверт ичига солиб қўяди. Шундан сўнг конвертни соат йўналиши бўйича ёнидаги таълим олувчига узатади. Конвертни олган таълим олувчи ўз жавобини “Жавоблар варақаси”нинг бирига ёзиб, конверт ичига солиб қўяди ва ёнидаги таълим олувчига узатади. Барча конвертлар айлана бўйлаб ҳаракатланади. Якуний қисмда барча конвертлар йиғиб олиниб, таҳлил қилинади. Қуйида “Давра суҳбати” методининг тузилмаси келтирилган



“Давра суҳбати” методининг тузилмаси

“Давра суҳбати” методининг босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Машғулот мавзуси эълон қилинади.
2. Таълим берувчи таълим олувчиларни машғулотни ўтказиш тартиби билан таништиради.
3. Ҳар бир таълим олувчига биттадан конверт ва жавоблар ёзиш учун гуруҳда неча таълим олувчи бўлса, шунчадан “Жавоблар варақалари”ни тарқатилиб, ҳар бир жавобни ёзиш учун ажратилган вақт белгилаб қўйилади. Таълим олувчи конвертга ва “Жавоблар варақалари”га ўз исми-шарифини ёзади.
4. Таълим олувчи конверт устига мавзу бўйича ўз саволини ёзади ва “Жавоблар варақаси”га ўз жавобини ёзиб, конверт ичига солиб қўяди.
5. Конвертга савол ёзган таълим олувчи конвертни соат йўналиши бўйича ёнидаги таълим олувчига узатади.
6. Конвертни олган таълим олувчи конверт устидаги саволга “Жавоблар варақалари”дан бирига жавоб ёзади ва конверт ичига солиб қўяди ҳамда ёнидаги таълим олувчига узатади.
7. Конверт давра столи бўйлаб айланиб, яна савол ёзган таълим олувчининг ўзига қайтиб келади. Савол ёзган таълим олувчи конвертдаги “Жавоблар варақалари”ни баҳолайди.
8. Барча конвертлар йиғиб олинади ва таҳлил қилинади.

Ушбу метод орқали таълим олувчилар берилган мавзу бўйича ўзларининг билимларини қисқа ва аниқ ифода эта оладилар. Бундан ташқари ушбу метод орқали таълим олувчиларни муайян мавзу бўйича баҳолаш имконияти

яратилади. Бунда таълим олувчилар ўзлари берган саволларига гуруҳдаги бошқа таълим олувчилар берган жавобларини баҳолашлари ва таълим берувчи ҳам таълим олувчиларни объектив баҳолаши мумкин.

“Давра суҳбати” методининг афзалликлари:

- ўтилган материалнинг яхши эсда қолишига ёрдам беради;
- барча таълим олувчилар иштирок этадилар;
- ҳар бир таълим олувчи ўзининг баҳолаши масъулиятини ҳис этади;
- ўз фикрини эркин ифода этиш учун имконият яратилади.

“Давра суҳбати” методининг камчиликлари:

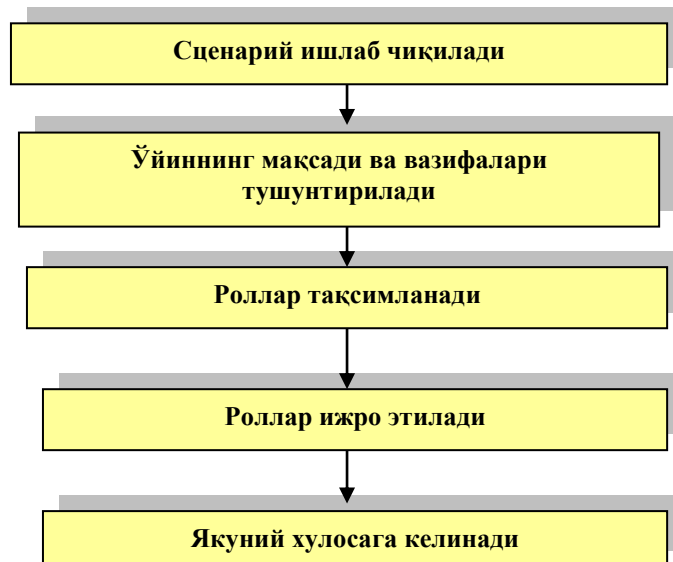
- кўп вақт талаб этилади;
- таълим берувчининг ўзи ҳам ривожланган фикрлаш қобилиятига эга бўлиши талаб этилади;
- таълим олувчиларнинг билим даражасига мос ва қизиқарли бўлган мавзу танлаш талаб этилади.

“Ролли ўйин” методи - таълим олувчилар томонидан ҳаётий вазиятнинг ҳар хил шарт-шароитларини сахналаштириш орқали кўрсатиб берувчи методдир.

Ролли ўйинларнинг ишбоп ўйинлардан фарқли томони баҳолашнинг олиб борилмаслигидадир. Шу билан бирга “Ролли ўйин” методида таълим олувчилар таълим берувчи томонидан ишлаб чиқилган сценарийдаги ролларни ижро этиш билан кифояланишса, “Ишбоп ўйин” методида роль ижро этувчилар маълум вазиятда қандай вазифаларни бажариш лозимлигини мустақил равишда ўзлари ҳал этадилар.

Ролли ўйинда ҳам ишбоп ўйин каби муаммони ечиш бўйича иштирокчиларнинг биргаликда фаол иш олиб боришлари йўлга қўйилган. Ролли ўйинлар таълим олувчиларда шахслараро муомала малакасини шакллантиради.

“Ролли ўйин” методида таълим берувчи таълим олувчилар ҳақида олдиндан маълумотга эга бўлиши лозим. Чунки ролларни ўйнашда ҳар бир таълим олувчининг индивидуал характери, хулқ-атвори муҳим аҳамият касб этади. Танланган мавзулар таълим олувчиларнинг ўзлаштириш даражасига мос келиши керак. Ролли ўйинлар ўқув жараёнида таълим олувчиларда мотивацияни шакллантиришга ёрдам беради. Қуйида “Ролли ўйин” методининг тузилмаси келтирилган.



“Ролли ўйин” методининг тузилмаси

“Ролли ўйин” методининг бошқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Таълим берувчи мавзу бўйича ўйиннинг мақсад ва натижаларини белгилайди ҳамда ролли ўйин сценарийсини ишлаб чиқади.
2. Ўйиннинг мақсад ва вазифалари тушунтирилади.
3. Ўйиннинг мақсадидан келиб чиқиб, ролларни тақсимлайди.
4. Таълим олувчилар ўз ролларини ижро этадилар. Бошқа таълим олувчилар уларни кузатиб турадилар.
5. Ўйин якунида таълим олувчилардан улар ижро этган ролни яна қандай ижро этиш мумкинлигини изоҳлашга имконият берилади. Кузатувчи бўлган таълим олувчилар ўз якуний мулоҳазаларини билдирадилар ва ўйинга хулоса қилинади.

Ушбу методни қўллаш учун сценарий таълим берувчи томонидан ишлаб чиқилади. Баъзи ҳолларда таълим олувчиларни ҳам сценарий ишлаб чиқишга жалб этиш мумкин. Бу таълим олувчиларнинг мотивациясини ва ижодий изланувчанлигини оширишга ёрдам беради. Сценарий махсус фан бўйича ўтилатган мавзуга мос равишда, ҳаётда юз берадиган баъзи бир ҳолатларни ёритиши керак. Таълим олувчилар ушбу ролли ўйин кўринишидан сўнг ўз фикр-мулоҳазаларини билдириб, керакли хулоса чиқаришлари лозим.

“Ролли ўйин” методининг афзаллик томонлари:

- ўқув жараёнида таълим олувчиларда мотивация (қизиқиш)ни шакллантиришга ёрдам беради;
- таълим олувчиларда шахслараро муомала малакасини шакллантиради;
- назарий билимларни амалиётда қўллай олишни ўргатади;
- таълим олувчиларда берилган вазиятни таҳлил қилиш малакаси шаклланади.

“Ролли ўйин” методининг камчилик томонлари:

- кўп вақт талаб этилади;
- таълим берувчидан катта тайёргарликни талаб этади;
- таълим олувчиларнинг ўйинга тайёргарлиги турлича бўлиши мумкин;
- барча таълим олувчиларга роллар тақсимланмай қолиши мумкин.

“Баҳс-мунозара” методи - бирор мавзу бўйича таълим олувчилар билан ўзаро баҳс, фикр алмашинув тарзида ўтказиладиган ўқитиш методидир.

Ҳар қандай мавзу ва муаммолар мавжуд билимлар ва тажрибалар асосида муҳокама қилиниши назарда тутилган ҳолда ушбу метод қўлланилади. Баҳс-мунозарани бошқариб бориш вазифасини таълим олувчиларнинг бирига топшириши ёки таълим берувчининг ўзи олиб бориши мумкин. Баҳс-мунозарани эркин ҳолатда олиб бориш ва ҳар бир таълим олувчини мунозарага жалб этишга ҳаракат қилиш лозим. Ушбу метод олиб борилаётганда таълим олувчилар орасида пайдо бўладиган низоларни дарҳол бартараф этишга ҳаракат қилиш керак.

“Баҳс-мунозара” методини ўтказишда қуйидаги қоидаларга амал қилиш керак:

- барча таълим олувчилар иштирок этиши учун имконият яратиш;
- “ўнг қўл” қоидаси (қўлини кўтариб, руҳсат олгандан сўнг сўзлаш)га риоя қилиш;
- фикр-ғояларни тинглаш маданияти;
- билдирилган фикр-ғояларнинг такрорланмаслиги;
- бир-бирларига ўзаро ҳурмат.

Қуйида “Баҳс-мунозара” методини ўтказиш тузилмаси берилган.



“Баҳс-мунозара” методининг тузилмаси

“Баҳс-мунозара” методининг босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Таълим берувчи мунозара мавзусини танлайди ва шунга доир саволлар ишлаб чиқади.
2. Таълим берувчи таълим олувчиларга муаммо бўйича савол беради ва уларни мунозарага таклиф этади.

3. Таълим берувчи берилган саволга билдирилган жавобларни, яъни турли ғоя ва фикрларни ёзиб боради ёки бу вазифани бажариш учун таълим олувчилардан бирини котиб этиб тайинлайди. Бу босқичда таълим берувчи таълим олувчиларга ўз фикрларини эркин билдиришларига шароит яратиб беради.

4. Таълим берувчи таълим олувчилар билан биргаликда билдирилган фикр ва ғояларни гуруҳларга ажратади, умумлаштиради ва таҳлил қилади.

5. Таҳлил натижасида қўйилган муаммонинг энг мақбул ечими танланади.

“Баҳс-мунозара” методининг афзалликлари:

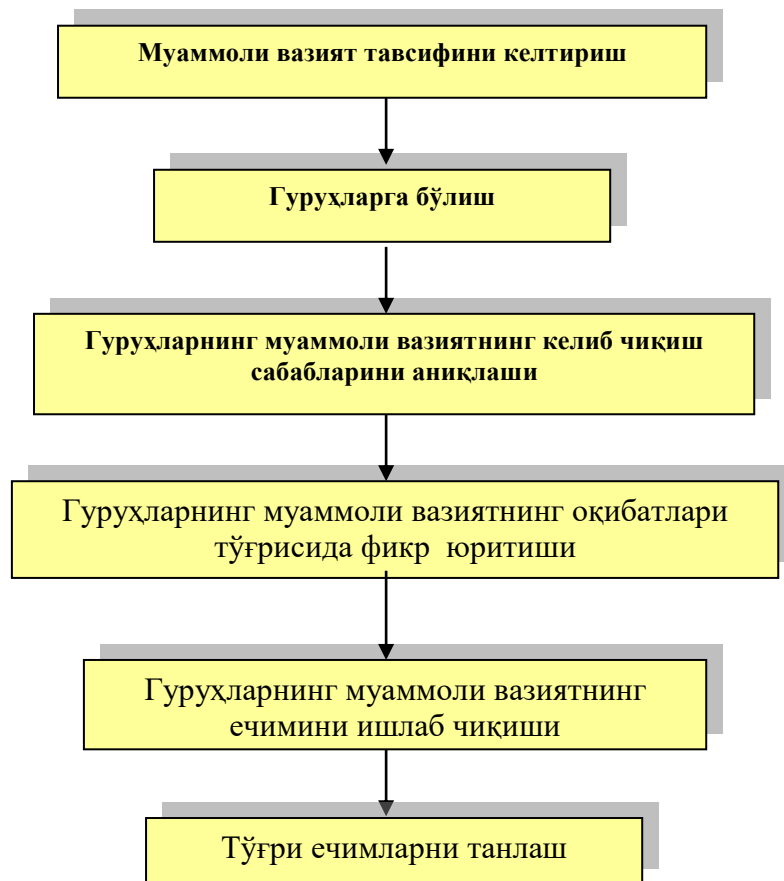
- таълим олувчиларни мустақил фикрлашга ундайди;
- таълим олувчилар ўз фикрининг тўғрилигини исботлашга ҳаракат қилишига имконият яратилади;
- таълим олувчиларда тинглаш ва таҳлил қилиш қобилиятининг ривожланишига ёрдам беради.

“Баҳс-мунозара” методининг камчиликлари:

- таълим берувчидан юксак бошқариш маҳоратини талаб этади;
- таълим олувчиларнинг билим даражасига мос ва қизиқарли бўлган мавзу танлаш талаб этилади.

“Муаммоли вазият” методи - таълим олувчиларда муаммоли вазиятларнинг сабаб ва оқибатларини таҳлил қилиш ҳамда уларнинг ечимини топиш бўйича кўникмаларини шакллантиришга қаратилган методдир.

“Муаммоли вазият” методи учун танланган муаммонинг мураккаблиги таълим олувчиларнинг билим даражаларига мос келиши керак. Улар қўйилган муаммонинг ечимини топишга қодир бўлишлари керак, акс ҳолда ечимни топа олмагач, таълим олувчиларнинг қизиқишлари сўнишига, ўзларига бўлган ишончларининг йўқолишига олиб келади. «Муаммоли вазият» методи қўлланилганда таълим олувчилар мустақил фикр юритишни, муаммонинг сабаб ва оқибатларини таҳлил қилишни, унинг ечимини топишни ўрганадилар. Қуйида “Муаммоли вазият” методининг тузилмаси келтирилган.



“Муаммони вазият” методининг тузилмаси

“Муаммони вазият” методининг босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Таълим берувчи мавзу бўйича муаммони вазиятни танлайди, мақсад ва вазифаларни аниқлайди. Таълим берувчи таълим олувчиларга муаммони баён қилади.

2. Таълим берувчи таълим олувчиларни топшириқнинг мақсад, вазифалари ва шартлари билан таништиради.

3. Таълим берувчи таълим олувчиларни кичик гуруҳларга ажратади.

4. Кичик гуруҳлар берилган муаммони вазиятни ўрганадилар. Муаммонинг келиб чиқиш сабабларини аниқлайдилар ва ҳар бир гуруҳ тақдимот қилади. Барча тақдимотдан сўнг бир хил фикрлар жамланади.

5. Бу босқичда берилган вақт мобайнида муаммонинг оқибатлари тўғрисида фикр-мулоҳазаларини тақдимот қиладилар. Тақдимотдан сўнг бир хил фикрлар жамланади.

6. Муаммони ечишнинг турли имкониятларини муҳокама қиладилар, уларни таҳлил қиладилар. Муаммони вазиятни ечиш йўлларини ишлаб чиқадиладар.

7. Кичик гуруҳлар муаммони вазиятнинг ечими бўйича тақдимот қиладилар ва ўз вариантларини таклиф этадилар.

8. Барча тақдимотдан сўнг бир хил ечимлар жамланади. Гуруҳ таълим берувчи билан биргаликда муаммони вазиятни ечиш йўлларининг энг мақбул вариантларини танлаб олади.

“Муаммоли вазият” методининг афзалликлари:

- таълим олувчиларда мустақил фикрлаш қобилиятларини шакллантиради;
- таълим олувчилар муаммонинг сабаб, оқибат ва ечимларни топишни ўрганадилар;
- таълим олувчиларнинг билим ва қобилиятларини баҳолаш учун яхши имконият яратилади;
- таълим олувчилар фикр ва натижаларни таҳлил қилишни ўрганадилар.

“Муаммоли вазият” методининг камчиликлари:

- таълим олувчиларда юқори мотивация талаб этилади;
- қўйилган муаммо таълим олувчиларнинг билим даражасига мос келиши керак;
- кўп вақт талаб этилади.

“Лойиҳа” методи - бу таълим олувчиларнинг индивидуал ёки гуруҳларда белгиланган вақт давомида, белгиланган мавзу бўйича ахборот йиғиш, тадқиқот ўтказиш ва амалга ошириш ишларини олиб боришидир. Бу методда таълим олувчилар режалаштириш, қарор қабул қилиш, амалга ошириш, текшириш ва хулоса чиқариш ва натижаларни баҳолаш жараёнларида иштирок этадилар. Лойиҳа ишлаб чиқиш яқка тартибда ёки гуруҳий бўлиши мумкин, лекин ҳар бир лойиҳа ўқув гуруҳининг биргаликдаги фаолиятининг мувофиқлаштирилган натижасидир. Бу жараёнда таълим олувчининг вазифаси белгиланган вақт ичида янги маҳсулотни ишлаб чиқиш ёки бошқа бир топшириқнинг ечимини топишдан иборат. Таълим олувчилар нуқтаи-назаридан топшириқ мураккаб бўлиши ва у таълим олувчилардан мавжуд билимларини бошқа вазиятларда қўллай олишни талаб қиладиган топшириқ бўлиши керак.

Лойиҳа ўрганишга хизмат қилиши, назарий билимларни амалиётга тадбиқ этиши, таълим олувчилар томонидан мустақил режалаштириш, ташкиллаштириш ва амалга ошириш имкониятини ярата оладиган бўлиши керак. Қуйидаги чизмада “Лойиҳа” методининг босқичлари келтирилган.



“Лойиҳа” методининг босқичлари

“Лойиҳа” методининг босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Муҳандис-педагог лойиҳа иши бўйича топшириқларни ишлаб чиқади. Таълим олувчилар мустақил равишда дарслик, схемалар, тарқатма материаллар асосида топшириққа оид маълумотлар йиғадилар.

2. Таълим олувчилар мустақил равишда иш режасини ишлаб чиқадилар. Иш режасида таълим олувчилар иш босқичларини, уларга ажратилган вақт ва технологик кетма-кетлигини, материал, асбоб-ускуналарни режалаштиришлари лозим.

3. Кичик гуруҳлар иш режаларини тақдимот қиладилар. Таълим олувчилар иш режасига асосан топшириқни бажариш бўйича қарор қабул қиладилар. Таълим олувчилар муҳандис-педагог билан биргаликда қабул қилинган қарорлар бўйича эришиладиган натижаларни муҳокама қилишади. Бунда ҳар хил қарорлар таққосланиб, энг мақбул вариант танлаб олинади. Муҳандис-педагог таълим олувчилар билан биргаликда “Баҳолаш варақаси”ни ишлаб чиқади.

4. Таълим олувчилар топшириқни иш режаси асосида мустақил равишда амалга оширадилар. Улар индивидуал ёки кичик гуруҳларда ишлашлари мумкин.

5. Таълим олувчилар иш натижаларини ўзларини текширадилар. Бундан ташқари кичик гуруҳлар бир-бирларининг иш натижаларини текширишга ҳам жалб этиладилар. Текширув натижаларини “Баҳолаш варақаси”да қайд этилади. Таълим олувчи ёки кичик гуруҳлар ҳисобот берадилар. Иш якуни қуйидаги шаклларнинг бирида ҳисобот қилинади: оғзаки ҳисобот; материалларни намойиш қилиш орқали ҳисобот; лойиҳа кўринишидаги ёзма ҳисобот.

6. Муҳандис-педагог ва таълим олувчилар иш жараёнини ва натижаларни биргаликда якуний суҳбат давомида таҳлил қилишади. Ўқув амалиёти машғулотларида эришилган кўрсаткичларни меъёрий кўрсаткичлар билан таққослайди. Агарда меъёрий кўрсаткичларга эриша олинмаган бўлса, унинг сабаблари аниқланади.

Муҳандис-педагог “Лойиҳа” методини қўллаши учун топшириқларни ишлаб чиқиши, лойиҳа ишини дарс режасига киритиши, топшириқни таълим олувчиларнинг имкониятларига мослаштириб, уларни лойиҳа иши билан таништириши, лойиҳалаш жараёнини кузатиб туриши ва топшириқни мустақил бажара олишларини таъминланиши лозим.

“Лойиҳа” методини амалга оширишнинг уч хил шакли мавжуд:

- якка тартибдаги иш;
- кичик гуруҳий иш;
- жамоа иши.

**III. МАЪРУЗАЛАР МАТНЛАРИ
НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

**БОШҚАРУВ ПСИХОЛОГИЯСИ, БОШҚАРУВ
ФАОЛИЯТИНИНГ ПСИХОЛОГИК МОҲИЯТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА
УСУЛЛАРИ**

| РЕЖА: | |
|--------------|---|
| 1. | Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни. |
| 2. | Бошқарув фаолиятининг психологик моҳияти. |
| 3. | Бошқарув фаолиятининг вазифалари ва усуллари. |

Таянч иборалар: психология, бошқарув психологияси, фаолият, бошқарув фаолияти, бошқарув фаолияти психологияси, бошқарув фаолиятининг вазифалари, бошқарув фаолиятининг усуллари

1. Психологиянинг бошқарувда тутган ўрни.

Бошқарув психологияси ижтимоий психологиянинг таркибий қисми бўлиб, раҳбарнинг бошқарув соҳасида юзага келадиган муаммоларни ҳал қилиш, умуман жамоа ва шахсни бошқариш методикасини ўрганади. Ушбу муаммо бошқарув психологияси предмети нуқтаи назаридан турли фанларда, масалан, фалсафа, психология, педагогика, социология ва бошқа фанларда ўрганади. Бошқарувнинг умумий назариясини кибернетика фани ўрганади. Бошқарув психологияси ўзига хос предметга эга бўлиб, уни мансабдор шахснинг фаолияти ташкил этади. Айнан мана шу жиҳат бошқарув психологиясини ижтимоий психологиядан ажратиб туради. Фаннинг объекти эса раҳбар шахсидир. Раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатни ижтимоий жиҳатдан фалсафада ўрганилди. Педагогика бошқаришда педагогиканинг принципларига риоя қилиш, билиш жараёнининг хусусиятларини ҳисобга олишни ўргатади.

Бошқарув психологияси турли тоифадаги раҳбарлар фаолиятининг психологик муаммоларини ўрганади. Бошқарув объекти психологик нуқтаи назардан таҳлил қилинадиган бўлса, фуқаролар жамоаси макрожамоа ҳисобланади.

Бошқарув фаолиятининг *субъекти* раҳбарлардир. Субъект, албатта, объектсиз фаолият кўрсата олмайди ва унинг таркибий қисми ҳисобланади.

Фаолият бошқарув тизимининг элементи бўлиб, объектив қонуниятларга бўйсунди. Айнан раҳбар фаолияти бошқарув психологиясининг *предмети* ҳисобланади. Раҳбарнинг фаолиятини унинг қўл остидаги шахсларсиз тасаввур қилиб бўлмайди.

Бошқарувнинг *объекти* алоҳида шахслар ёки гуруҳлар бўлиб, уларга махсус ташкил этилган, тизимли ва режалаштирилган усуллар орқали таъсир этилади ва бошқарилади.

Бошқарув орқали идораларнинг фаолияти тартибга солинади. Бошқарув юридик ҳужжатларга асосланади ҳамда психология ва педагогикага суянади. Бошқарувда горизонтал ва вертикал жиҳатлар мавжуд. Горизонтал бошқарув психологик билимларга, вертикал бошқарув эса юридик ҳужжатларга асосланади.

Бошқарув ижтимоий психология билан бевосита боғлиқ бўлиб, энг аввало шахсни ва унинг фаолиятини бошқариш демакдир. Бошқарувнинг асосини ижтимоий, ҳуқуқий, психологик ва бошқа билимлар ташкил этади. Бошқарув назарияси ва тизими кибернетика фани билан узвийдир. Бошқарув назарияси ўзига хос генезисга эга бўлиб, аввало ижтимоий ҳаёт тажрибаларига суянади.

Бошқариш-санъат, санъат эса қобилиятдир. Шахс доимо бошқаришга муҳтож бўлади. Бошқарувда доимо раҳбарнинг бошқариш объекти, яъни бошқарилувчи мавжуд бўлади. Раҳбар қонун, буйруқ ва кўрсатмалар асосида фаолият юритади. Бошқарув назарияси қонун, буйруқ ва кўрсатмаларга асосланган бўлса, психологик билимлар эса бошқарувнинг асосий қуроли ва усули ҳисобланади. Шунинг учун бошқарув психологияси билан ижтимоий психология ўртасида қатъий чегара йўқ. Бошқарув фаолиятида раҳбар ўзининг ижтимоий хатти-ҳаракатини тартибга солиб боради. Бошқарув фаолиятининг ўзига хослиги шундаки, у тўғри йўлга қўйилмаса, ҳеч бир қарор ёки кўрсатма аниқ ва тўлиқ бажарилмайди.

Назария аниқ мақсадга қаратилган бўлсагина ижтимоий ҳаётга татбиқ этилади. Бошқарувда назария эмпирик ҳодисаларни таҳлил этади ва бошқарув амалиётига татбиқ этишни тақозо қилади. Бошқарувга назарий ёндашув уларни эмпирик жиҳатдан текшириш мумкин бўлган тақдирдагина ўринлидир. Бошқарув соҳасидаги ҳар қандай назария, бошқарувда олинган назарий билимлар амалиёт жараёнида далилларни англаб идрок қилишга ёрдам беради. Аслида, раҳбар эмпирик масалалар ва муаммолар билан шуғулланади, лекин ўрганилаётган ҳодиса, муаммонинг сабабини назарий жиҳатдан таҳлил қилмаса, ўйлаган натижаларига эриша олмайди. Раҳбар гоё ва назарий фикрларга эътибор бермаслиги мумкин, бироқ амалиётда юзага келадиган муаммоларнинг ечими асосида назария ётади.

«Назария» арабча сўздан олинган бўлиб, «таълимот; қоидалар мажмуи; умумлашма фикр»ни билдиради. Ҳозирги вақтда бу сўз орқали бирор фан соҳасини ёки унинг бир қисмини ташкил этувчи умумлашган қоидалар мажмуи ифодаланади. «Бошқарув доимо икки жараённи, яъни назария ва амалиётни ўз ичига олади». Назария доимо амалиёт билан зиддиятда бўлади: баъзида назария амалиётдан илгарилаб кетади, баъзи ҳолларда эса бунинг акси бўлади. Назария кўпинча амалиётда юзага келган янгиликларни такомиллаштиришга ёрдам беради.

Бошқарув назарияси фан сифатида XX асрда юзага келган бўлиб, унинг асосини меҳнат психологияси ташкил этади. Меҳнат психологияси эса умумий психологиянинг таркибий қисмидир. Амалий фаолиятда шахс ўз меҳнатини самарали ташкил этишни хоҳлайди. Бу эса, албатта, инсонни мантиқий фикрлашга мажбур этади. Мантиқий фикрлаш бошқарувнинг олий даражаси ва қуролидир. Тараққиётнинг барча босқичларида, жамиятни, жамоани

қобилиятли, билимли кишилар бошқаришига эҳтиёж бўлган. Бошқарув назариясининг такомиллашиб бориши натижасида барча соҳани бошқариш усули ва меҳнат методологияси юзага келади.

Бошқарув назариясида бошқарув тизими, босқичи, муддати ва жавобгар шахслар кўрсатилади. Бошқарувда назариянинг самараси кўп жиҳатдан ушбу жараённинг асосланганлигига боғлиқдир. Бошқарув назарияси бошқарувнинг асоси сифатида барча раҳбарларга бирдек тааллуқли ёки ҳар бир раҳбарга бир хил тарзда таъсир қилиши керак, деган фикрдан йироқмиз. Бошқарув психологиясининг назарияси ва методологиясида мақсадга эришиш учун ўзаро уйғунлик мавжуд. Психологияда бошқарувнинг қуйидаги жиҳатлари ўрганилади:

- а) бошқариш фаолиятининг психологик омиллари;
- б) бошқарувда касбий фаолиятнинг психологик таҳлили;
- в) бошқарув тизимида гуруҳларнинг фаолияти;
- г) бошқарувда шахслараро муносабатлар;
- д) бошқарув тизимида раҳбарликнинг ўрни;
- е) бошқарувда психологик таъсир этиш усуллари ва ҳоказо.

1900-йилда биринчи бўлиб америкалик бизнесмен Б.Ф.Гудрик ўзининг фирмасида ишчиларни ёллайдиган биринчи бюро очди. 1910-йилда “Примптон пресс” фирмаси ишчи кадрлар бўлимини очди. 1912-йилдан бошлаб Америкада ишчилар билан муассасалар ўртасида боғланишни таъминлайдиган муассаса пайдо бўлди.

То XX аср бошларигача “бошқарув” мустақил касб сифатида кўрилмаган ва илмий ўрганиш марказида бўлмаган. Биринчилардан бўлиб илмий бошқарувнинг ишлаш тартиби, қонунлари, принциплари ҳақида Ф.Тейлорнинг “Илмий бошқарувнинг принциплари” (1911) асарида кўришимиз мумкин. 1920-тилларда А.Фаёл бу соҳада иш бошлаб илмий бошқарувни психология билан боғлашни тавсия қилди.

Муассаса бошқарувининг асосий вазифаси тадбиркорга ва шу муассасада ишлаётган ҳар бир ишчига максимал даражада фойда келишидир, лекин биз бу ерда фойда келишини кенг маънода тушинишимиз керак.¹

Моторсиз машина юролмаганидек, муассасаларни бошқаришни ҳам одамларсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Шу борада Ли Якокканинг фикрларини келтириб ўтиш керак “бошқарувчи итлар ёки маймунлар билан эмас, балки инсон зоти билан ишлайди. Унинг бошлиқ сифатида биринчи вазифаси ишда бошқа одамларни қизиқишини ўйғотиш ”².

Персонални бошқариш жуда нозик ва маҳорат талаб қиладиган ишдир. XXI аср бўсағасида ҳар қандай муассасанинг келажаги унда ишлаётган персоналга бевосита боғлиқдир. Биз бу соҳада бошқарувчининг ва ишчининг аниқ вазифаларини тақсимлаб олишимиз керак ва шунда улар ўртасида келишмовчилик чиқмайди³.

Албатта, биз бу ўринда айтишимиз керакки Ф.Тейлорнинг принципи

¹ Фредерик Уинслоу Тейлор, Илмий бошқарувнинг принциплари, монография, 1911.

² Ли Якокка, Менежернинг карераси, 1991, 243 б.

³ Е.О.Вилховченко, википедиа

Америкада тейлоризм атамаси билан қўлланила бошлади ва Америкада кўплаб эмигрантлар ишлар эди. Улар ёш, кучли ва кўпчилиги тўлиқ таълимга эга эмас эди ва ўзларининг йўналишини кўпинча ишга қаратган бўлиб ишини юқотишдан кўрқар эди. Бундай шароитга эга бўлмаган давлатлар 70-йиллардан бошлаб ишчи кучи етишмаслиги, иш сифатининг пастлиги, ишга келмай қолиш каби муаммолар билан юз кела бошлади ⁴.

Ғарб давлатларида ишчи кучига бўлган сарф-ҳаражатлар кўпайиб кетди. Масалан ГФР ёки Шветсарияда. Масалан ГФР даги “Ай-Би-Ем” фирмаси ўз ходимига қилган йиллик ҳаражати 1 млн.фунт стерллингни ташкил қилар эди ⁵.

Ижтимоий капиталнинг иқтисодий ва жисмоний капиталдан фарқли томони уни қўлланилиши билан боғлиқдир. Ижтимоий капитал турли хил формалар атрофида инсонларнинг бевосита алоқасидир ⁶.

Персонални бошқариш деб, ёзади, Н.Маусов, “узлуксиз жараён, инсонларни мотиватсиясини ўзгартиришга қаратилган ва улардан максимал даражада яхши натижалар олишдир” ⁷.

Персонални бошқариш бу махсус менежерларнинг махсус соҳасидир ва унинг асосий мақсади ишлаб чиқаришни кўпайтириш ⁸.

Персонални бошқариш – бу мураккаб жараён бўлиб муассасани ривожланиши учун ҳам сифат, ҳам сон жиҳатдан ишчиларни бошқариш тушунилади ⁹.

Немис олимлари бошқарув персонали ҳақида қуйидаги фикрни билдиради. Бу ҳар бир муассасага таълуқли, асосий мақсади муассасани персонал билан таъминлаш ва улардан тўғри ва оқилона фойдаланиш ¹⁰

Персонални бошқариш –муассасаларда олиб бориладиган иш бўлиб, инсон омилидан муассаса ёки ўзининг қизиқишлари йўлида тўғри фойдаланиш ¹¹.

С.А.Барков ривожланаётган реклама компаниясини ташкил қилишнинг муваффақияти персонални тўғри танлашга, шу билан бирга компания реклама қилинаётган товарга урғу бериш ва рекламага сарфланаётган ҳаракатга боғлиқ ¹².

Р.Л.Кричевский гуруҳнинг самарадорлиги ва персонални бошқаришда икки жиҳатини айтиб ўтади. Биринчиси психологик бўлган жиҳати, бунга у гуруҳнинг аъзоларини гуруҳдан ва ишдан кўнгли тўлишини, гуруҳ аъзолари мотиватсияси, бошқарувчининг мавқеи, гуруҳни баҳолаш кабиларни киритади, иккинчиси психологик бўлмаган жиҳати, бунга у ҳаракат, камчиқимлик, сифат, ишлаб чиқариш, янгиликлар яратиш, фойда кабиларни

⁴ А.Сменов, Ишчи кучининг капитали назарияси, 1999, 3-4-б.

⁵ Д.Медсер, Дунёдаги энг ривожланаётган корпаратсиялардаги бошқарув, 1998, 11-13-б.

⁶ Р.Патнем, Гуллаётган жамият, ижтимоий сапитал ва умумий ҳаёт, 2000, 11-16-б.

⁷ Н.Маусов, Персонал менежменти –фирмани бошқаришдаги асосий калит. Бошқарувнинг назарий ва амалий муаммолари, 2001, 8-12-б.

⁸ И.Н.Герчикова, Менежмент, дарслик, 2000, 21-23-б.

⁹ А.Я.Кибалов, Д.К.Захаров, Ишлаб чиқаришда бошқарув персоналини ташкил қилиш, 1999, 15-19-б.

¹⁰ Р.Марра, Г.Шмидта, иштимоий бобоз иқтисодиётида персонални бошқариш, 1999, 26-28-б.

¹¹ А.А.Лобонов, Ж.М.Ивансевич, ишчи кучини бошқариш, 1999, 19-21-б.

¹² С.А.Барков, персонални бошқариш, 2011

киритади¹³.

А.Я.Кибанов персонални бошқаришнинг қуйидаги уч методини кўрсатади. 1) Меъёрий ҳужжатлар методи бўлиб, уларга қуйидагилар киради: бошқаришнинг органлари ва структурасинин ишлаб чиқариш, меъёрий ҳужжат ва нормаларни ишлаб чиқариш, персонални тайинлаш ва саралаш. 2) Кам ҳаражатлар методига қуйидагилар киради: техник-кам ҳарж анализи, техник-кам ҳарж тушунтириш, ишни режалаштириш, солиқ системаси, кам ҳарж нормалари. 3) Ижтимоий-психологик метолар: гуруҳ бўлиб ишлашда ижтимоий анализ; ижтимоий режалаштириш; ишчиларни бошқарувда иштирок этиши; гуруҳнинг ижтимоий ривожланиши; ишчиларга психологик таъсир (гуруҳлар тузиш, яхши психологик шароит яратиш, персоналада маъсулиятни кучайтириш).¹⁴

Кадрларни танлаш – бу ишчини психологик ва малакавий қобилиятларини, унинг маълум бир вазифаларни бажаришдаги маъсулияти ёки яроқлигини ўрганиш ва гуруҳ ичидан унинг малакасини, шахсий хусусиятларини ва шу ишга бўлаган мослигини, қизиқишини инобатга олишдир. Бумураккабвақимматтурадиганжараёндир. Масалан, ишчиларни танлаш Америка ҚўшмаШтатларида бир неча минг долларга тушади¹⁵.

Ишчини ишга қабул қилишда АҚШда қуйидаги тўрт поғонали метод сўрови қўлланилади. Бу метод бир мақсадга йўналтирилган суҳбат бўлиб, унда ишчининг тўрт хусусияти инобатга олинади: интелекти ёки қобилияти (фикрлаш даражаси, дунёқараши); мотиватсияси (қизиқишлари); темпераменти (ишга киришувчанлиги, қаттиятлиги, бошқалар билан киршувчанлиги, ҳис-туйғулари); малакаси (билими, иш малакаси)¹⁶.

Иш бошқарувчининг янги иш бошқарувчини қабул қилиш жараёнида унга ўз малакаларини ўргатиш бу ҳам бир усул ҳисобланади. Мисол учун бундай тёргарлик усули эгизаклар деб номланиб, аввалги ва янги иш бошқарувчи бир неча кун ёки ой бирга ишлаб, унга иш усулини ва иш юзасидан малакаларни ўргатади. Лекин, бу бир бирига зид бўлгани учун ҳам ҳар доим ҳам қўл келавермайди¹⁷.

Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки, бозор муносабатларига ўтиш даврида сифатли ва рақобат бардош товар ишлаб чиқаришда ишга бўлган муносабат ва катта малака талаб қилинади. Бу эса ўз навбатида бошқарувнинг янги формаларини излаш ва ишлаб чиқариш жараёнини тўғри ташкил қилишни талаб қилади. Иқтисодий барқарорликнинг ва ишлаб чиқарувчи ташкилотнинг асосий йўналишларидан бири бу ишчи кучидан унумли ва самарали фойдаланишни талаб қилади. Ҳатто сизда замонавий технология бўлишига қарамасдан ишчи кучидан тўғри фойдаланмасангиз мақсадга эришиб бўлмайди. Шунинг учун ҳам бизнеснинг асосий ривожланувчи калити бу кадрларни ва персонални бошқариш технологияси ҳисобланади.

Бошқарувда инсон омили бош таянч сифатида, бошқарув фаолияти ва

¹³ Р.Л.Кричевский, Агар сиз – бошқарувчи, 2001

¹⁴ Персонални бошқариш, дарслик, А.Я.Кибанова муҳаррияти асосида,2001,35-б.)

¹⁵ АҚШ консернларида ишлаб чиқаришни бошқариш, Ю.Н.Василева таҳрири остида,1999,29-б.

¹⁶ А.С.Лифинес, Персонални бошқариш асослари,2000,48-б.

¹⁷ С.Ф.Макаров, Менежер иш устида,2003,27-б.

унинг психологик жиҳатлари, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ўзаро шахслараро муносабатлар психологияси, раҳбарнинг муҳим шахсий-касбий сифатлари, гуруҳларда раҳбарлик ва лидерлик, бошқарув услубларининг психологияда тутган ўрни ҳақида тухталиб ўтмоқчимиз.

Хўш, бошқарув психологиясининг пайдо бўлиш омиллари қандай, унинг бизнинг ҳаётда қандай аҳамияти бор? Бошқарув психологияси психологиянинг шундай тармоғики, у бошқарув фаолияти билан боғлиқ бўлган муаммоларни, шахс ва шахслар гуруҳи томонидан бошқа гуруҳлар фаолиятини самарали ташкил этиш ва биргаликдаги фаолиятини амалга оширишнинг психологик механизмларини ўрганади.

Бошқарув психологияси тўғрисида, унинг қай тарзда тўғри ва адолатли олиб борилиши умуман бошқарув ҳақида улуғ мутафаккирлар ва алломалар, донишманду файласуфлар, биздан олдин яшаб ўтган улуғ саркарда, давлат арбоблари бобокалонларимизнинг айтиб ўтган фикрлари, сўзларини келтириб ўтмоқчимиз!

“Темур тузуклари”да бобомиз Соҳибқирон Амир темур ўз амалиётидан келиб чиқиб, салтанатни ўн икки тузугини келтирадилар. Жумладан олтинчи шундай дейилади: “... адолат ва инсоф билан Танграмнинг яратган бандаларини ўзимдан рози қилдим. Гуноҳкорга ҳам, бегуноҳга ҳам раҳм-шафқат билан ҳаққоният юзасидан ҳукм чиқардим. Хайр-эҳсон ишларим билан одамларнинг кўнглидан жой олдим. Сиёсат ва инсоф билан сипоҳларимни, раиятни умид ва кўрқинч орасида тутиб турдим. Фуқаро ва қўл остимдагиларга раҳмдиллик, аскарларимга инъомлар улашдим”.¹⁸

Бундан аён бўладики, Амир Темур салтанатни адолат туғи остида идора этган, унга асло хилофлик қилмаган: “Куч-адолатдадир!”. Демакки бошқарувда адолатни шиор қилиб олинса, бу ёълда собитқадам бўлса, осойишталик ҳукм сургай, фаровонлик бўлгай. Бу ҳақда Конфутсийнинг фикрларини келтириб ўтсак:

Зи-чанг Конфутсийдан сўраб деди: “Қандай қилиб давлатни муваффақиятли идора этса бўлади?” Конфутсий шундай дейди: “Беш турли гўзал фазилатларни қадрлаб, тўрт хил ярамас одатларни йўқотсанг, шундагина давлатни муваффақиятли идора этиш мумкин”. “Беш гўзал фазилат қайсилар?”-деб сўрабди Зи-чанг. Устоз шундай деб жавоб қилди: “Ҳукмдор мурувват кўрсатаётиб, исрофгарчилик қилмаса; халқни меҳнатга сафарбар, уларнинг норозилигига сабаб бўлмаса; бирор орзу-истаги бўлса-ю, лек очкўзлик қилмаса; вазмин-у, бироқ такаббур бўлмаса, салобатли, аммо ёвуз бўлмаса”. “Мурувват кўрсатиб, лек исрофгарчилик қилмаслик нима дегани?” – деб сўрабди толиби Зижанг. Устоз дедилар: “Халққа бирор нафи тегсагина уларга фойда келтириш – мурувват қилаётиб исрофгарликка йўл қўймаслик шу эмасми?! Халқни (уларга) аскотиб қоладиган юмушларга қулай фурсатини билиб сафарбар этса, ким ҳам ҳасрат қилар эди?! Раҳмдилликни тилаб унга эришса, бу ерда очкўзликка ўрин борми?! Кам-кўплигига қарамасдан, катта бўладими, кичик бўладими, хатто ҳукмдор ҳам ҳеч бирига беписандлик қилмаса, айти шу вазмин-у, бироқ такаббурлик қилмагани эмасми?! Ҳукмдор либоси ва тожини

¹⁸Бўрибой Аҳмедов - “Темур тузуклари”-1991.

тартибга келтираётиб, виқор-ла турса, ҳайбатидан кишилар ҳайиқурлар (салобати босар), салобатли, лек ёвуз бўлмаслик шу эмасми?” “Тўрт хил ярамас одатлар қайсилар?” – деб сўрабди Зи-жанг. Устоз шундай деб жавоб берибди: “Маърифат улашмай, одамларни ўлдиравериш ваҳшийликдир; огоҳ этмай, дарҳол натижани талаб қилмоқ ҳовлиқмаликдир; амру-фармонларда сусткашлик қилиб, бироқ уларни ижро этишга қисташ муттаҳамликдир; шунинг сингари кишиларга бирор нарса беришда айна фурсати келганда зикналик қилиш пасткашликдир”.¹⁹

Энди мумтоз файласуфлар айтиб ўтган сўзларни келтириб ўтсак:

Буюк аждодимиз Фаробий салтанат бошқаруви тоғрисида кўплаб фикрлар айтиб ўтган, Фаробий шундай дейди:

“Агар салтанат ҳар қандай талабга жавоб берса-ю, аммо уни донишмандлик тарк этса, мамлакат ҳукуматсиз қолди, деяверинг. Бу мамлакатни бошқарувчи ҳукмдор ҳам ўз мавқеини буткул йўқотади. Мамлакат эса ҳалокатга юз тутади.

Фуқоролар билан мулоқот усуллари ва уларга таъсир этиш ёъллари содда ва тушунарли бўлмоғи лозим. Акс ҳолда одамлар ҳукмдорни тушунмайдилар ёки унинг талабини бажаролмайдилар. Ҳукмдорлар дорини беъморнинг севимли ва кўп танавул қиладиган таомига кўшиб ичирадиган маҳоратли табибга ўхшамоклари лозим. Зеро, меҳру муҳаббат ва рағбатлантиришлар фуқоролар билан муомаланинг энг асосий усулидир.

Ҳукумат раҳбарида қуйидаги 12 та туғма сифатлар жам бўлмоғи лозим: хушбичимлик, фахм-фаросатлилик, ўткир хотира, идроклилик, сўзга чечанлик, илмга чанқоқлилик, ҳар бир ишда меъёрни сақлай билиш, ҳалолликка муҳаббат ва ёлғонга нафрат, олижаноблилик, бойликка нафрат, адолатпарварлик, катъийлик.²⁰”

Бошқарув психологияси бошлиқ фаолиятини анализ қилганда асосий бошқариш унинг эҳтиёжи ёки қобилиятларига мос ёки мос эмаслиги, қайси индивидуал хусусиятларига кўра, у бошлиқ даражасига кўтарилди, ишни муваффақиятли амалга ошириш учун у бошқарувнинг қай усулларидан фойдаланаяпти, ходимларга психологик таъсир кўрсатиш мақсадида уққандай таъсир услубларини қўллаяпти каби қатор масалаларга қаратади.

Бошқаришнинг умумий назариясини кибернетика фани ўрганади. Кибернетика (грекча сўздан олинган бўлиб, “кибернетике”- кораблни бошқариш санъати демакдир). Бошқаришнинг объекти бу алоҳида шахсларга ёки гуруҳлага бўлиб, уларга махсус ташкил этиган, системали ва режалаштирилган усуллар орқали таъсир этилади. Бошқаришда горизонтал ва вертикал жиҳатлар мавжуд. Масалан горизонтал бу психологик билимларни асос қилиб олса, вертикал эса юридик ҳужжатларга асосланган бўлади.²¹

Бошқарувда раҳбарнинг доимо объекти мавжуд бўлиб, қонун, буйруқ ва кўрсатмаларга асосланиб, ўз фаолиятини олиб боради. Фаолият эса кўп ҳолатларда хабарлар йиғиндисидан иборатдир. Бошқарув назарияси қонун

¹⁹Xitoy tilidan tarjima va izohlar muallifi:Ilhom Qosimov “Konfutsiy:muhokama va bayon”-2013yil, 113-114-betlar

²⁰ Saida Jo`rayeva - “Haqiqat manzaralari: 96 mumtoz faylasuflar” 2011yil, 187-bet

²¹ В.М.Умаров - “Psixologiya” 2012yil, 211-bet

буйруқ ва кўрсатмаларга асосланган бўлса, психологик билимлар эса бошқарувнинг асосий курули ва усули ҳисобланади.²²

Ҳар бир лидер ёки бошлиқ ўзича индивидуал ва қайтарилмасдир. Бунинг боиси ҳар бир бошлиқ ўз иш фаолиятини бошқарув фаолиятини ўзига хос тарзда ташкил этишдир. Ижтимоий психологияда бошқарув соҳасида батафсил ўрганилган муаммолардан бири-турли бошқарув услубларидир. Бу соҳада немис олимлари Г. Гибш ва М. Форверг, рус олимлари В.Д. Паригин, Л.Н.Уманский, М. Ю. Жуков ва бошқаларнинг ишлари, айниқса, диққатга сазовордир. Барча илмий тадқиқотларни умумлаштирган ҳолда ижтимоий психологияда қабул қилинган уч асосий бошқариш услубларига характеристика бериб чиқамиз. Бу уч услуб: авторитар, демократик, либерал иш услубларидир

Авторитар раҳбар барча кўрсатмаларни ишчанлик руҳида, аниқ-равшан, кескин оҳангда ходимларга етказди. Мулоқот жараёнида ҳам ходимларга дўк-пўписа, кескин таъқиқлаш каби қатъий оҳанглардан фойдаланади. Унинг асосий мақсадларидан бири-нима қилиб бўлса-да, ўз ҳукмини ўтказиш. Унинг нутқи ҳам аниқ ва равон, доимо жиддий тусда бўлади. Бирор иш юзасидан ходимларни мақташ ёки уларга жазо бериш, танқид қилиш соф субектив бўлиб, бу нарса бошлиқнинг кайфиятига ва ўша шахсларга нисбатан шахсий муносабатига боғлиқ.²³

Демократик раҳбар, аксинча, бўйсунувчиларга мустақиллик эрк бериш тарафдори. Ишда топшириқлар берганда ишчиларнинг шахсий қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда тақсимлайди. Буйруқ ёки топшириқлар, одатда, таклиф маъносида берилади. Нутқи оддий, доимо осойишта, сокин, унда ўртоқларча, дўстона муносабат сезилиб туради. Бирор кишини мақташ, унинг лавозимини ошириш ёки ишдаги камчиликка кўра ишига баҳо бериш доимо жамоа аъзоларининг фикри билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Танқид, кўпинча таклиф, истак шаклида қилинган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолида “айбдорга” етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатсиз бошланмайди. Шунинг учун ҳам унинг фазовий-ижтимоий ҳолати “жамоа ичида”²⁴.

Либерал (лоқайд) услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда тақиқлаш, пўписа бўлмайди, унинг ўрнига кўпинча ишнинг охириги оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик ёъқ бошлиқ жамоанинг муаммолари, ишнинг баланд-пасти билан қизиқмайдиган, гўё бошқа “қоинотда” юрганга ўхшайди. Аниқ кўрсатмалар бермайди, унинг ўрнига норасмий лидерлар ёки ўзига яқин кишилар орқали қилиниши лозим бўлган топшириқлар бажарувчиларга етказилади. Унинг асосий вазифаси, унинг назарида, ходимлар учун иш шароитини яратиш, ишдаги камчиликларни баратарф этиш, керакли маҳсулот, хом-ашё кабиларни топиб келиши, мажлисларда қатнашиш ва ҳоказолардан иборат²⁵.

²²В.М.Умаров - “Psixologiya” 2012yil, 212-bet

²³В.М.Умаров - “Psixologiya” 2012yil, 217-bet

²⁴В.М.Умаров - “Psixologiya” 2012yil, 218-bet

²⁵В.М.Умаров - “Psixologiya” 2012yil, 219-bet

Бошқарув мулоқотининг биринчи “қонуни”га биноан, ҳодимларингиз ишга вақтида келиш, ишлаш, ишни муддатида тугатишни билиши керак. Тушуниш – ишни қабул қилиш дегани эмас. Ишни сиз кутганчалик бажармаётган ҳодим тушунмаётганидан эмас, балки қабул қила олмаётганидан шундай бажаради. Муаммони ҳал қилишда ҳодимнинг бажарган ишига қарши бормасдан масалага тўғри ёндашиш керак. Амалий тавсиялар бериш лозим. Чунки нима қилиб бўлса ҳам ҳодимни бу ишни бажаришга рози қилиш керак. Бу – иккинчи қоида. Биз кимнинг эҳтиёжини, талабини қондириш учун ишлашимиз мумкин. Бу ишга қизиқиш бўлмаслиги ҳам мумкин. Чунки бу иш раҳбарни қониқтиради. Раҳбар ишни топшираётганида ҳодимни қизиқтириши керак. Шахсий қизиқиш билан ишга доир қизиқиш бир-бирига мос келиши лозим. Раҳбар ҳодимларнинг психологик хусусиятларини яхши билиши жамоа ишининг ривожланишига олиб келади. Ҳодимга иш беришдан аввал унинг шу ишга қобилиятини ҳисобга олиб, уни шу ишни бажаришга ишонтириб кейин топшириш керак²⁶.

Хулоса ўрнида Президент Ислон Каримовнинг қуйидаги сўзларини келтириб ўтишни лозим, деб билдик: “Халқ вакили халқнинг посбони, халқ раҳбари бўлиб, халқнинг иссиқ-совуғидан хабардор бўлгувчи сирдошига айланиши шарт”²⁷.

2. Бошқарув фаолиятининг психологик моҳияти.

Фаолиятнинг таркибий-психологик таҳлили. Раҳбар ходимларнинг жамоани бошқаришнинг ҳуқуқий ва психологик таҳлиliga оид билимларни мукамал ўрганиши ҳозирги куннинг долзарб вазифасига айланди. Хизмат фаолиятида касби юзасидан ўзаро муносабатга киришувчи ходимлар, маълум маънода, норматив ҳужжатларга асосланади. Раҳбарларга шундай меъерий ҳужжатларни билиш, амалда қўллай олиш, улар асосида мустақил режалар ишлаб чиқиш, уларни ходимлар ўртасида тарғиб қилиш, қўл остидаги ходимларга тушунтириш мажбурияти юклатилади.

Жамоани бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари турли соҳаларда турлича намоён бўлади. Уларга қисқача тўхталиб ўтамиз.

Кадрларни жойлаштириш соҳасида. Ички ишлар идораларининг раҳбар ходимлари бошқарув билан боғлиқ хизматдаги бўш ўринларга номзодларни танлаш, кадрларни иш жойига тўғри қўйиш, иш жойи ва касбга алоқадор масалаларда раҳбарларнинг шахсий ва касбий хусусиятларини чуқур ва мукамал ўрганиш вазифаси қўйилади. Бу борада раҳбарга катта масъулият юкланади. Ходимларнинг адаптацияси, яъни муҳитга ва шароитга мослашувини бошқариш, раҳбар ходимларнинг ёки қўл остидаги ходимларнинг ўзгарувчан шароитлар ёки янги иш жойига мослашишини жамоа ҳаётига қўшилиб кетишини назарда тутади. Ходимларни мақсад сари етаклаш масаласи жамоа олдига қўйилган мақсадларга ходимларнинг фаоллиги ва иштироки орқали эришишни назарда тутади.

²⁶ M.Maxsudova - “Muloqot psixologiyasi” 2006 yil, 69-bet

²⁷ Islom Karimov – “O`zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida”, 2012 yil, 127-bet

Ходимларни мотивациялаш. Ёш ходимларда касбий фаолиятга, яъни хизмат фаолиятига иштиёқ уйғотишлари зарур. Мотивациянинг асосий мазмуни ва моҳияти ички ишлар идоралари олдидаги истиқболли мақсадлар ва ходимларнинг манфаатларини уйғунлаштиришдан иборат бўлиб, айнан шу масъулиятли вазифа одатда раҳбар зиммасига юклатилади. Раҳбарларни замонавий талаблар асосида ўқитиш бугунги долзарб муаммолардан бири бўлиб, раҳбарликнинг бошланишига, касбий маҳоратини оширишга қаратилган асосий фаолият ҳисобланади. Ушбу фикр нафақат касбга оид мутахассисликларга, балки раҳбарлик маҳоратини оширишга ҳам тегишлидир. Бошқарувда раҳбар ходимлар муҳим ва масъулиятли ўрин эгаллайдилар. Ҳар бир раҳбар ходимларга мос бўлган умумий талабларга тўлиқ мувофиқ келиши лозим бўлади. Мазкур масалани ўрганиш психологик жиҳатдан раҳбар ходимлар фаолиятининг самарадорлигини оширишга таъсир кўрсатади. Умуман олганда, шахс фаолиятини қуйидагича таҳлил қилиш мақсадга мувофиқ: ташқи шароитлар – ички шароитлар – фаолият хусусияти – фаолият натижаси. Фаолиятнинг ушбу умумий схемаси даврий хусусиятга эга. Зеро, фаолият натижалари кейинчалик фаолиятни рағбатлантирувчи ташқи шароитга айланиб боради.

Юқорида қайд этилган тўртта психологик омилдан биттаси, яъни ички шароит аниқ психологик хусусиятларга эга, қолган омиллар эса ўзига хос психологик томонларга эга бўлади. Зеро, шахслар ёки ички ишлар идораларида фаолият олиб бораётган раҳбарлар фаолиятини таҳлил қилишда бошқарув психологияси раҳбарлар руҳияти билан бевосита боғлиқ томонларини ажратиб беради. Булар: раҳбарнинг ташқи шароитларни идрок этиши, уларнинг ички мотивларини ва ўзларининг фаолият режаларини, уларни самарали бажариш усулларини, амалда эришилган натижаларни расмийлаштириши, иш юзасидан учраган камчиликларини бартараф этиши ва тўғрилаши, кейинги фаолиятни ҳисобга олган ҳолда ташқи шароитларни қайта қуриши кабилардир.

Шундай қилиб, фаолиятнинг умумий схемасидан келиб чиққан ҳолда умумийлиги ва структуравий ташкил топганлиги даражасига кўра турли хил унсурлар ва ўзаро алоқадорликка ажратиш мумкин. Уларнинг баъзилари интегратив, баъзилари эса функционал хусусиятга эга бўлади.

Раҳбарнинг онги унинг фаолиятини тартибга солувчи восита ҳисобланади. Онг касбий ижтимоий тараққиёт маҳсули бўлиши билан бирга, раҳбарлик фаолиятида, ижтимоий тажрибаларни ўзлаштириш вақтида, ҳамкорликдаги фаолиятда, табиат ва жамиятга муносабатда амалга ошади. Ҳар қандай фаолият реал шарт-шароитларда, турли усул ва кўринишларда намоён бўлади. Қилинаётган ҳар бир ҳаракат маъум нарса-предметга қаратилгани учун ҳам фаолият предметли ҳаракатлар мажмуи сифатида тасаввур қилинади. Предметли ҳаракатлар ташқи оламдаги предметларнинг хусусияти ва сифатини ўзгартиришга қаратилган бўлади. Масалан, маърузани ёзиб бораётган тингловчининг предметли ҳаракати ёзувга қаратилган бўлиб, у аввало ўша дафтардаги ёзувлар сони ва сифатида ўзгаришлар қилиш орқали, билимлар захирасини бойитаётган бўлади. Фаолиятнинг ва уни ташкил этувчи предметли

ҳаракатларнинг айнан нималарга йўналтирилганига қараб, ташқи ва ички фаолият фарқланади. Ташқи фаолият шахсни ўраб турган ташқи муҳит ва ундаги нарса-ҳодисаларни ўзгартиришга қаратилган бўлса, ички фаолият – биринчи навбатда ақлий фаолият бўлиб, соф психологик жараёнларнинг кечишидан келиб чиқади. Дастлаб предметли ташқи фаолият рўй беради. Таҷриба ортиб борган сари, секин-аста бу ҳаракатлар ички ақлий жараёнларга айланиб боради. Буни нутқ фаолияти мисолида кўрадиган бўлсак, бола дастлабки сўзларни кучли товуш билан ташқи нутқида ифода этади, кейинчалик ичида ўзича гапиришни ўрганиб, ўйлайдиган, мулоҳаза юритадиган, ўз олдига мақсад ва режалар қўядиган бўлиб боради. Ҳар қандай шароитда барча ҳаракатлар ички психологик ва ташқи мувофиқлик нуқтаи назардан онг томонидан бошқарилиб боради. Фаолият таркибида ақлий ва жисмоний ҳаракатлар мужассам бўлади. Масалан, ўйланаётган одамнинг пешонаси, кўзлари, ҳаттоки тана ва қўл ҳаракатлари жуда муҳим ва жиддий фикр хусусида бир тўхтамга келолмаётганидан ёки масаланинг ечимини топиб, бундан мамнуният ҳис қилаётганидан дарак беради. Ақлий ҳаракатлар шахснинг онгли тарзда, ички психологик механизмлар воситасида амалга оширадиган турли-туман ҳаракатларидир. Таҷриба тарзда шу нарса исбот қилинганки, бундай ҳаракатлар қуйидаги кўринишларда бўлиши мумкин:

1) перцептив фаолият - перцептив ҳаракатлар оқибатида атрофдаги нарса ва ҳодисалар тўғрисида яхлит тасаввур шаклланади;

2) мнемик фаолият – нарса ва ҳодисаларнинг моҳияти ва мазмунига алоқадор материалнинг эслаб қолиниши, эсга туширилиши ҳамда эсда сақлаб турилиши билан боғлиқ мураккаб фаолият тури;

3) фикрлаш фаолияти – ақл, фаҳм-фаросат воситасида турли муаммо, масала ва жумбоқларни ечишга қаратилган фаолият;

4) имажитив фаолият ижодий жараёнларда хаёл ва фантазия воситасида ҳозир бевосита онгда берилмаган нарсаларнинг хусусиятларини англаш ва хаёлда тиклашни тақозо этади.

Фаолият ҳамиша раҳбарнинг бошқа ходимлар билан муайян муносабатлари тизимида юз беради. У бошқа ходимларнинг ёрдами ва иштирокини тақозо этади, яъни биргаликдаги фаолият хусусиятига эга бўлади. Раҳбар ходимдаги мўътадиллик, руҳий соғломлик онгнинг бошқарув имконияти мавжудлигини билдиради, айрим ҳолларда ҳиссиётга берилиши эса унинг ўз функциясини бажаришдан четлашганлигини намоён қилади. Турли хусусиятга эга муносабатлар онг назоратида а малга оширилса, шахснинг хулқ-атворида, фаолиятида ва муомала жараёнида ҳеч қандай нуқсонлар, четга оғишлар содир бўлмайди. Патологик ҳолатларни таҳлил қилиш онг моҳиятининг генезисини атрофлича англаб олишга хизмат қилиши мумкин. Шу боис раҳбар онгидаги хотиранинг сусайиши раҳбарнинг ҳис- туйғулари ва муносабатларини ўзгартиради: симпатия – антипатия билан, қувонч – қайғу билан, оптимизм – пессимизм билан ўрин алмашиб туриши кузатилади.

Онгнинг юқорида таъкидлаб ўтилган барча функциялари тил ва нутқда намоён бўлади. Раҳбар нутқ ёрдамида билимларини ўзгартиради, аждодлар томонидан ижтимоий-тарихий тараққиёт давомида юзага келтирилган

тажрибалар мажмуи тилда мустаҳкамланади, у ўзининг тафаккури орқали ҳаёти ва фаолиятини бойитади.

Тил алоҳида муомала қуроли сифатида намоён бўлиб, ижтимоий-тарихий жараёнларда вужудга келган анъана, маросим, қадрият ва ғоялар мажмуаси тариқасида ижтимоий онгда акс эттирилгандир. Психологик талқинларга қараганда, алоҳида шахс томонидан эгалланган тил бойликлари, қоидалари, маълум маънода, унинг яққол, индивидуал онги сифатида юзага келади. Тил билан нутқ алоқа қуроли ҳамда борлиқни англаш воситаси бўлиб, шахсни бошқа мавжудотлардан фарқлашда асосий белги ҳисобланади ва унда тил билан тафаккур бирлиги онг учун моддий негиз вазифасида иштирок этади.

Фаолиятининг психологик хусусиятлари. Раҳбар ходим нафақат ҳақ бўлмоғи, балки одамлар унинг талаблари адолатли ва инсонпарвар эканлигини тушунишларига, ҳуқуқ нормалари ва ўз фаолиятининг обрўси ошишига эришмоғи керак. Оператив хизмат вазифаларини фақат «ҳуқуқий» билимлар билан чекланган ҳолда самарали ҳал этиб бўлмайди. Раҳбар касбининг психологик жиҳатларини умуман ёки етарлича инобатга олмаслик раҳбар ходимнинг фаолиятидаги ҳаракатларининг самарадорлигини пасайтиради.

Раҳбар ўз фаолиятининг барча психологик жиҳатлари ва муносабатларини тушуниши ходимнинг касбий маҳорати даражасини акс эттиради. Раҳбар ходимларни психологик қийинчиликларни енгишга тайёрлаш ҳали кундалик фаолиятга айланмади. Ходимнинг касбий-психологик жиҳатдан етарлича тайёргарликка эга эмаслиги унинг касб маҳорати ва фаолиятида ўзига хос камчилик бўлиб келган ва шундай бўлиб қолмоқда.

Раҳбар ходим шахс хатти-ҳаракатлари ва муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солишга ожиз бўлса (бунинг устига уни хизмат вазифасини бажариш учун масъулият юки босиб турган бўлса), тазйиқ ишлатишга асосланган усуллардан, яъни шахсиятга тегиш, кўрқитиш ва бошқа ғайриқонуний чоралардан фойдаланишга ундовчи вазиятга тушиб қолади. Лозим даражадаги касбий-психологик тайёргарликнинг йўқлиги раҳбар бепарволигининг муҳим сабабларидан бири, расмиятчилик, мансабни суиистеъмол қилиш, қонунийликни бузиш ва жиддий касбий хатоларнинг битмас-туганмас манбаидир.

Ҳар қандай касбий фаолият инсонга муайян талаблар қўяди ҳамда унинг шахси ва бутун турмуш тарзида ўзига хос из қолдиради. Касбий фаолият самарадорлигини белгилаб берувчи қандай шахсий хислатларга эга бўлиши лозимлигини аниқлаш учун ушбу фаолиятнинг ўзини психологик жиҳатдан таҳлил қилиш, унинг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш, таркибий тузилишини очиқ бериш зарур. Касбий фаолиятнинг қонуниятларини аниқлаш уни нафақат ўрганишга, балки такомиллаштиришга ҳам қаратилган ташкилий тадбирлар тизимини ишлаб чиқишга имкон беради.

Фаолиятининг психологик хусусиятлари юридик психологияда етарлича батафсил таҳлил этилган. Ушбу муаммо ички ишлар идоралари ходимларининг касб фаолияти тузилишини психологик таҳлил қилиш нуқтаи назаридан ҳам, мазкур фаолиятга хос психологик хусусиятлар мажмуини илмий тавсифлаш нуқтаи назаридан ҳам тадқиқ этилган. Бу тадқиқотларни амалга оширган

олимлар (В. Л. Васильев, А.В. Дулов, В. Е. Коновалова, А. Р. Ратинов, А. М. Столяренко ва б.) фикрича, ички ишлар идоралари ходимининг фаолияти қуйидаги **психологик хусусиятларга** эга.

Бошқарув раҳбар ходимнинг фаолиятини қонун нормалари билан қатъий белгиланган тартибга бўйсундиради. Раҳбарнинг ўз хизмат вазифаларини умуман ёки етарли даражада бажармаслиги у ёки бу қонун-қоида бузиш ҳисобланади. Буларнинг ҳаммаси охир-оқибатда ходимга ўз қарор ва ҳаракатлари учун катта масъулият юклайди. Бироқ бу ҳол ходим ўз фикрини билдиришда, фаолиятини амалга ошириш воситаларини танлашда, хизматни оқилона ва самарали ташкил этишда эркин эмаслигини билдирмайди. Раҳбар ходимлар касбий фаолиятининг психологик хусусиятларига қонун ва касб ахлоқи нормаларида ифодаланадиган кенг тактик майдон мавжудлигини ҳам киритиш лозим.

Касбий фаолиятда қуйидаги асосий жиҳатларга эътибор қаратиш керак, яъни билиш фаолияти, конструктивлик, ташкилотчилик ва коммуникатив фаолият. Албатта, ходимларнинг амалдаги фаолиятида ушбу таркибий қисмларнинг ҳар бири соф ҳолда учрамайди: уларнинг ҳаммаси узвий ҳамкорликда бўлади.

Билиш фаолияти. Раҳбар ходим фаолияти учун унинг аҳамияти ниҳоятда катта. Билиш фаолиятини амалга оширмай туриб раҳбар ва ходимлар жиноятчиликка қарши курашда ўз мақсадига эриша олмайдилар. Билиш фаолиятисиз умуман фаолиятни ҳам, унинг юқорида кўрсатилган ҳеч бир таркибий қисмини ҳам амалга ошириб бўлмайди. Билиш жараёни натижасидагина раҳбар ходимда бошқа ҳаракатларни мақсадга мувофиқ тарзда амалга ошириш имконияти пайдо бўлади.

Фаолиятнинг амалийлиги (конструктивлиги) деганда жиноятларни очиш, тергов қилиш, уларнинг олдини олиш, яширинган жиноятчиларни қидириб топиш каби ҳаракатларни режалаштиришга қаратилган тафаккур фаолияти тушунилади. Агар билиш фаолиятида тафаккур асосан ҳали нима номаълум, муайян вазифани бажариш учун қўшимча тарзда яна нимани аниқлаш, топиш керак, деган саволларга жавоб беришга ҳаракат қилса, конструктив фаолиятда билиш фаолиятининг босқичлари режалаштирилади, яъни бунда номаълум нарсани қандай кетма-кетликда излаши кераклиги ҳақидаги саволга жавоб берилади. Бошқача айтганда, раҳбар ходимнинг изланиши ва конструктив фаолияти ягона фикрлаш жараёнининг турли босқичларини ифодаловчи икки томонидир.

Ташкилотчилик фаолияти. Ушбу фаолият раҳбар касбий фаолиятининг барча қолган турларини амалга ошириш учун мақбул шароитларни таъминлаш мақсадига хизмат қилади. Ташкилотчилик фаолиятининг мазмуни жиноятларни очиш, тергов қилиш уларнинг олдини олиш жараёнларини бошқаришни ташкил этади.

Коммуникатив фаолият. Раҳбар ходимнинг касбий фаолияти кенг коммуникативлиги (мулоқот ва муомалага бойлиги) билан ажралиб туради. Унинг коммуникатив фаолияти мулоқот орқали, яъни амалий оператив хизмат вазифаларини бажариш мақсадида атрофдагилар билан бевосита нутқий алоқа

қилиш орқали зарур маълумотларни олишида намоён бўлади. Мулоқот жараёнида таъсир этиш учун ходим шахсидаги етарлича юксак ақл ва билимдонлик, кучли ирода, шунингдек унинг инсоний жозибасини белгиловчи шахсий хислатлари уйғунлашиши керак.

Ходим касбий фаолиятининг асосий психологик хусусиятлари ва таркибий элементларини юзаки кўриб чиқиш ҳам унинг фаолияти ниҳоятда мураккаб ва серқирра эканлигидан далолат беради. Касбий фаолият раҳбар ходимга кўплаб турли хил талаблар қўяди. Уларнинг асосийларидан бири – шахсда касбий жиҳатдан муҳим хислатларнинг ривожланган бўлиши.

Уларга биринчи навбатда қуйидагилар киради:

- унинг шахсига хос хислатларнинг касбий-психологик йўналганлиги;
- психологик барқарорлик;
- ривожланган иродавий хислатлар: мураккаб вазиятларда ўзини тута билиш, жасурлик, мардлик, таваккалчиликка мойиллик;
- ривожланган коммуникатив хислатлар;
- турли тоифадаги кишилар билан тезда алоқага кириша олиш, ишончли муносабатлар ўрната олиш ва сир сақлай олиш;
- турли оператив хизмат вазифаларини бажаришда одамларга психологик таъсир кўрсата олиш қобилияти;
- ролга, бошқа қиёфага кира олиш;
- ривожланган, касбий жиҳатдан муҳим билиш хислатлари: кузатувчанлик ва эътиборлилик, ривожланган хотира, ижодий тасаввур;
- юқори даражадаги тафаккур, ақлий фаолиятга мойиллик, фаросат, ривожланган интуиция;
- зийраклик, мураккаб вазиятдан чиқиб кета олиш.

Ушбу хислатлар фуқароларга аввалдан хос эмас. Уларни шакллантириш ва ривожлантириш – давомли ва қийин жараён, аммо у раҳбарнинг касбий шаклланиши учун зарур омилдир.

3. Бошқарув фаолиятининг функциялари ва усуллари.

Бошқарув фаолиятининг функциялари бир қанча бўлиб, уларга қуйида қисқача тўхталиб ўтамиз.

Мақсадга йўналтирувчи функция тузилмани янада мукамаллаштириш мақсадига йўналтиради. **Ташкилий функция** эса тузилманинг мақсадга эришишдаги ички тартиби ва унинг турли қисмлари ўртасидаги ўзаро мувофиқликни таъминлайди.

Юқоридаги асосий икки бошқарув функцияси қатор вазифалар орқали амалга ошади. Масалан, мақсадга йўналтирувчи функцияни адо этишда фаолият таркибига:

- натижани прогнозлаш;
- мақсад сари фаолиятни режалаш;
- амалга ошириш мотивациялари киради.

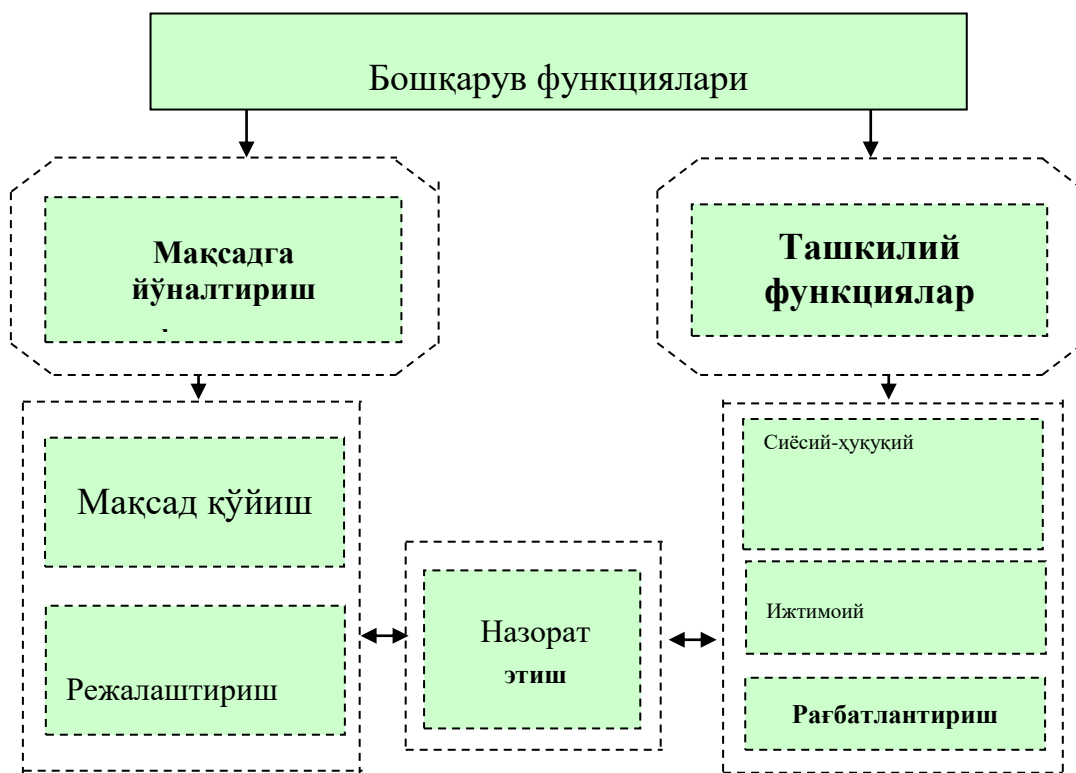
Мақсадга йўналган фаолиятни амалга ошириш эса ташкилий функциялар орқали таъминланади. Бу соҳадаги асосий вазифалардан бири фаолиятни назорат этиш ва кучларни сафарбар этишдир. Умуман олганда назоратни

амалга ошириш бошқарувнинг иккала функцияси учун ҳам умумий бўлган универсал хусусият бўлиб, у бошқарувнинг ҳар қандай жараёнида доимий қайта алоқани таъминлаб туради. Бошқарув фанидаги асосий тушунчалардан бири қайта алоқа тушунчаси бўлиб, бу ибора тузилманинг ўз мақсади сари интилиши қай йўсинда кетаётгани ва қандай жиҳатларни ўзгартириш, янада мукамаллаштириш ҳақида маълумот олишни англатади.

Юқорида қайд этилган бошқарувнинг икки асосий функциясини алоҳида талқин этиш жуда шартли бўлиб, аслида улар ажралмас ва ягона жараёнлардир.

Раҳбарлик бошқарув фаолияти сифатида. Ҳар қандай бошқарув ушбу жараённинг мукамал тарзда идора этиш эҳтиёжини сезади. Шу мақсадда, тузилма масъул бошқарувчига эга бўлиши лозим. Ташкилотни тузилма сифатида қабул қилар эканмиз, унинг раҳбари бошқарувнинг айнан икки асосий функциясини таъминловчи шахс сифатида тушунилади.

Ташкилот миқёсида таҳлил қилинганда юқорида қайд этилган асосий функциялар қуйидагича ифода этилади:



1- чизма. Бошқарув функциялари ва унинг таркибий қисмлари

Мақсадга йўналтирувчи функция - ташкилотни маълум мақсадга олиб боровчи вазифаларни мужассамлаштиради.

Ташкилий функция - Ташкилот турли бўлимларидаги мавжуд имкониятлардан оптимал даражада фойдаланишдир. Раҳбар адо этиши зарур бўлган асосий функция ва вазифалар тасвирий равишда қуйидагича ифодаланган

Уларнинг ҳар бирига изоҳ берар эканмиз, шуни қайд этиш лозимки, раҳбарликнинг асосий мақсади, ушбу вазифалар ўртасида мутаносиблик ва уйғунликка эришиш ҳамда шу орқали ташкилот бутунлигини таъминлашдир.

Ташкилот бошқарувининг асосий функцияларидан яна қуйидаги хусусий функциялар келиб чиқади:

• **Режалаштириш функцияси:**

Натижа қандай бўлиши ҳақидаги тасаввур, унга эришиш босқичлари ва услублар.

Асосий тамойили - бошқарувчи ва бошқарилувчи субъектларни мувофиқлаштириш.

• **Назорат этиш функцияси:**

Ташкилот фаолияти, унинг фаолиятини таъминловчи маблағ ва рурсурлар ҳақидаги маълумотларни сақлаш, бошқарувнинг таъсирчанлиги ҳақидаги ахборотларга эга бўлиш. Назоратнинг асоси – ҳисоб-китобдир ҳамда назорат жараёнидаги реал фаолиятни режага солиштириб боришдан иборатдир.

• **Сиёсий-ҳуқуқий функция:**

Ташкилот ходимларининг жамиятда қабул қилинган қонун ва ҳуқуқлар доирасида фаолият юритишларини назорат этади ва таъминлайди.

• **Ижтимоий функция:**

Ижтимоий ҳодисалар (турли касб фаолияти ва уларга ҳақ тўлаш тафовутлари, инсонлар ўртасидаги ижтимоий тенгсизлик, ижтимоий ҳимояга муҳтож ходимларнинг мавжудлиги.

• **Рағбатлантириш функцияси:**

Ижро ҳаракатлари меъёрда ўтишини таъминлашдан иборат бўлиб, моддий ва маънавий рағбатлантириш воситаларини ўз ичига олади. Бошқарув мақсади ва вазифалари бошқарув муносабатларини келтириб чиқаради ва бошқарув психологияси айнан шу муносабатлар таркибини ўрганади.

Раҳбар фаолиятига қўйиладиган талаблар. Ҳозирги Ўзбекистон Республикасининг тараққиёт босқичида янги Қонунларнинг ишлаб чиқарилиши, социал – иқтисодий ҳаётимизда демократиянинг кенг кўламда ривожланиши раҳбарлар фаолиятига қўйилган талабларни оширди ва ушбу тенденция бундан кейин ҳам давом этади.

Бундай шароитда раҳбар бошқариш муаммоларни олдиндан кўра билиш ва уни ўз вақтида тез ҳал қилиш имкониятларини яратиши лозим. Лекин олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ушбу қобилият раҳбарларнинг ўзлари айтган гапларига қараганда бошқа сифатларга нисбатан камроқ ишлатилар экан.

Раҳбарлар, қаътий назар, ҳар қандай вазиятда ўз олдиларига қўйилган вазифаларни бажаришда мавжуд бўлган имкониятлардан фойдаланиш заруриятини тасаввур қила билиши керак. Бунинг учун кўп ғояларни илгари суришнинг ўзигина кифоя қилмайди. Муҳими турли имкониятларни чегараланганлигига қарамасдан (масалан, ахборотларнинг етишмаслиги, айни муддатда восита ва маблағларнинг бўлмаганлиги ва бошқалар) муассаса ва ташкилотларнинг ривожланиши учун қўлай илмий тадқиқотлар ихтисослигини, керакли педагогик технологияни танлашни, ҳаёт ва меҳнат шароитларини яхшилаш йўллари белгилашни талаб қилинади. Шунга қарамасдан баъзи бир раҳбарлар ҳали ҳам оддий, енгил ва қўлай йўлдан боришга ҳаракат қилмоқдалар.

Раҳбарга мавжуд бўлган ички салоҳиятларни очиш учун рационализациялаш имкониятларидан фойдаланиш керак бўлади. Шунинг учун ҳам раҳбарлар узоқ муддатдаги ривожланиш йўллари яққол англаши, ҳозирги вақтда рўй бераётган жараёнларни ҳисобга олиши керак. Ушбу жараёнларни бир – бири билан сабабий боғланишларини аниқлаш лозим бўлади. Шунинг учун ҳам раҳбар ўз фаолияти жараёнида оператив иши билан узоқ муддатга мулжалланган иши ўртасида аниқ нисбатни белгилаши керак.

Республикамизда бозор иқтисодиётининг чуқурлашиб бориши раҳбарларнинг диққат эътиборини нафақат янги педагогик технологияларни киритишга, балки кадрларнинг тафаккури, турмуш тарзи, уларнинг юриш – туриши, қизиқиши, меҳнат жамоаларининг шаклланиши, унинг аъзолари ўртасида самарали алоқаларнинг ўрнатилиши жараёнларига ҳам қаратишни талаб қилади.

Раҳбарларни ўз вазифаларини сифатли бажариши ҳар бир раҳбарни фаоллигини ошириши ва ўз малакасини ошириб бориши орқали амалга ошади. Бу эса ўз навбатида ўзига юкланган бошқариш функцияларни сифатли амалга оширишга маънавий ва маърифий ишлар, иш усулининг такомиллаштириш, тажриба алмашиш ва ҳаказо; меҳнат шароитлари ва иш йўналишини ўзгартиришга (функцияларни қайта тақсимлаш, вазифалар доирасини чегаралаш, яъни вазифалар сони қанча кам бўлса, уни бажариш шунча осон бўлади, вазифани бажариш муддатларини тартибга солиш) олиб келади.

Раҳбарларнинг фаолият самарадорлигини ошириш учун ҳаракатларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириш муҳим аҳамиятга эга. Чет мамлакатларда раҳбарларнинг меҳнати юзасидан психологларнинг олиб борган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, уларни меҳнат фаолияти самарадорлигини ошишининг манбаи психологик жиҳатдан бир – бирига яқин аъзолардан тузилган меҳнат жамоасининг фаолиятида мавжуд бўлади.

Фаолиятни мақсадга мувофиқ тартибга солиш раҳбарлардан қуйидагилар тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлишни талаб қилади: 1) ўзи бошқараётган муассаса ёки ташкилотнинг роли тўғрисида; 2) меҳнат жамоасининг муассаса ёки ташкилотдаги ўрни; 3) фаолият шароитлари тўғрисида (бошқариш вазияти ва уни келиб чиқиш сабабларининг таҳлили, бошқариш вазифаларининг таҳлили); 4) аниқ оралиқ мақсадлар ва ҳаракатлар дастури, уларни қайта алоқа асосида назорат қилиш тўғрисида.

Раҳбар фаолиятининг сифати қуйидагиларда ўз ифодасини топади:

- 1) ўз олдида мақсадларни даражаланганлиги, аниқлиги ва кўлами;
- 2) тадбирларни муддатини аниқлаш;
- 3) янги воқеаларни тезлик билан сезиш;
- 4) тадбирлар ўртасидаги алоқа ва мақсадга мувофиқлик;
- 5) вазифаларни рационал тақсимлаш;
- 6) вазиятларни баҳолашни даражаси ва аниқлиги;
- 7) жамоа ҳаракати сабабини тўғри аниқлаш.

Бугунги кун талаблари моҳиятидан келиб чиққан ҳолда, раҳбарлар қуйидаги фазилатларга эга бўлиши лозим:

1. Ижтимоий ҳаётда рўй бераётган воқеа-ҳодисаларнинг моҳиятини

чуқур англаши ва уларни тўғри баҳолай олиш лаёқатига эгаллик, ижтимоий-ғоявий жиҳатдан етуклик;

2. Илмий, шунингдек чуқур мутахассислик билимларига эгаллик;
3. Маънавий-ахлокий сифатларга эга бўлишлик;
4. Ўзи амалга ошираётган фаолиятнинг тўғрилиги ва ҳақлигига бўлган ишончга эга бўлиш;
5. Нутқ маданиятига эга бўлиш;
6. Коммуникативлик хислатига эга бўлиш;
7. Ижтимоий жиҳатдан фаол бўлиши.²⁸

Биз юқорида раҳбар фаолиятига қўйиладиган талабларни кўриб чиқдик.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Психологиянинг бошқарув жараёнида тутган ўрнини кўрсатиб беринг.
2. Бошқарув фаолиятининг вазифалари ва усулларининг ўзига хослиги нималардан иборат?
3. Бошқарув фаолиятининг психологик моҳиятини очиб беринг.
4. Бошқарув фаолиятининг функцияларига қандай психологик шарҳ бериш мумкин?

²⁸ К.Муминов. Касб-қунара коллежлари директорлари фаолиятига қўйиладиган замонавий талаблар. “Узлуксиз таълим” ойномаси. 2004, 1-сон. 61-69 бетлар

2-МАВЗУ: ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ ВА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИНГ ИЖТИМОЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ.

| РЕЖА: | |
|-------|--|
| 1. | Бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. |
| 2. | Таълим муассасалари персоналини бошқариш. |
| 3. | Таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари. |

Таянч иборалар: ижтимоий психология, персонал, ижтимоий психологик хусусиятлар, персонални бошқариш, таълим муассасаси фаолияти, бошқарувнинг ижтимоий психологик жиҳатлари

1. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари.

Психология бир қанча тармоқларга эга бўлиб, уларнинг айримлари қуйидагилардир: умумий психология, ижтимоий психология, зоопсихология, педагогик психология, ёш даврлари психологияси, инженерлик психологияси, санъат психологияси, спорт психологияси, космик психология, юридик психология, ҳарбий психология, тиббий психология, парапсихология ва ҳ.

Ижтимоий психология психологик ҳодисалар ва жараёнларни инсоннинг маълум бир конкрет жамоаларга тааллуқлиги нуқтаи назаридан туриб тадқиқ этади. Мазкур фаннинг ичидан ажралиб чиққан фанлардан бири бошқарув психология ҳисобланади. Бошқарувнинг ижтимоий психологияси ўрганилганда биринчи навбатда гуруҳларни ўрганиш назарда тутилади. Чунки раҳбар гуруҳларни бошқариш билан шуғилланади.

Ижтимоий гуруҳларни бошқариш. Бошқарув фаолияти доимо жамоа доирасида олиб борилади. Шу муносабат билан раҳбар гуруҳнинг ички ҳаётига оид ўзига хос қонун, қоида ва хусусиятлар ҳақидаги билимга эга бўлиши лозим. Раҳбар ёки ходим қанчалик ўзини ёлғиз ҳис қилмасин, барибир бирон гуруҳ ёки жамоа манфаатлари доирасида бўлади. Умуман ҳар бир кишининг меҳнат фаолияти бирон жамоа ички қоидалари, нормалари асосида бошқарилади. Ҳатто, яқка тартибда ишлайдиган мутахассис ҳам, бирон уюшма ёки жамият ичида қабул қилинган кадриятлар ва қоидаларга суяниб фаолият юритади. Шу маънода алоҳида шахсни бошқариш имконияти кўп ҳолларда жамоани бошқариш услублари билан уйғунлашади.

Ҳар бир гуруҳ назарда тутилган қонун асосида яшайди ва оқибатда пайдо бўладиган ҳодисалар гуруҳий жараён деб аталади. Гуруҳий жараённи билиш, унга хос қонуниятни тушуниш раҳбарга жамоани бошқариш, унинг аъзоларига таъсир этиш учун қулайлик яратади. Шу муносабат билан, қуйида жамоанинг ички ҳаёти, унга хос гуруҳий жараёнлар ҳақида батафсил маълумот бериб ўтамиз.

Гуруҳлар, унинг ичида содир бўлаётган жараёнлар, бу жараёнларнинг шу гуруҳ аъзоларига таъсири ва акс таъсири ижтимоий психология фани

томонидан ўрганилади. Айни вақтда гуруҳ ичидаги содир бўлаётган ҳодисалар ва улар бўйсунадиган қонун-қоидаларни бир мунча умумлаштириш орқали гуруҳнинг ривожланиш босқичлари аниқланганлиги аён. Гуруҳ ички ҳодисаларининг маълум босқичларга амал қилиб ривожланиши, бундай ривожланишнинг ҳар бир гуруҳда ўзига хослиги гуруҳий динамика ибораси билан ифодаланади. Бинобарин, ҳар қандай гуруҳ у ташкил топгандан то тарқалиб кетгунча маълум қоидаларга амал қилади. Оқибатда гуруҳ ривожланиб боради ва жамоаларнинг юксак кўриниши даражасига кўтарилади, баъзилари эса турли сабабларга кўра гуруҳ ривожланишининг бирон босқичида узоқ туриб қолади, ёки шу босқичдан нарига ўтолмай, кейинчалик тарқалиб кетади.

Гуруҳни ички ривожланиш қонунларига амал қилиши, унинг юксак жамоа даражасига кўтарилиши ташкилотни кўзланган мақсадга эришиш йўлидаги имкониятидан бири ҳисобланади. Хўш, гуруҳ деган тушунчанинг ўзи нима?

Гуруҳ тушунчаси. Гуруҳ тушунчаси ижтимоий психологиядаги энг муҳим иборалардан биридир.

Раҳбар, юқорида таъкидлаганимиздек, ўз фаолиятида ходимлар уюшган гуруҳи билан мулоқотда бўлар экан, уларга хос хусусиятларни билиши ва ундан бошқарув фаолиятида унумли фойдаланиши лозим. Ташкилот мақсадларига мувофиқ уюшган гуруҳни меҳнат жамоаси деб аташ мумкин. Раҳбар ўз фаолиятида мулоқотга киришадиган гуруҳлар бир неча турларга бўлинади. Ходимларнинг сони ва улар ўртасидаги муносабатга кўра кичик ва катта гуруҳлар фарқланади. Хусусан, кичик гуруҳдаги ходимларнинг муносабати бевосита кўринишда бўлса, катта гуруҳ аъзолари эса бавосита муносабатда бўладилар.

Кичик гуруҳлар психологик жиҳатдан талқин этилганда, уларга алоқадор қўйидаги хусусиятлар фарқланади:

- гуруҳ аъзоларидан бирининг хатти-ҳаракати бошқа аъзоларга таъсир этади;
- гуруҳ аъзолари шахсий ёки умумий эҳтиёжларини қондиришда бир-бирларига муҳтождир.

Бундай таъриф машҳур психолог К. Левинга тегишли бўлиб, у гуруҳ ичида рўй берадиган жараёнларни илмий жиҳатдан таҳлил этади. Бинобарин, бирон ташкилотдаги кичик гуруҳни назарда туцак, гуруҳ аъзоларига хос умумий мақсаднинг мавжудлиги таъкидланади.

Демак, бир бутун корхонани ташкил этувчи кичик гуруҳлар мажмуаси катта гуруҳ дейилади. Лекин кичик ва катта гуруҳлардаги ички жараёнлар ўзига хос бўлиб, раҳбар у ёки бу гуруҳ билан мулоқотга киришганда мазкур хусусиятларни ҳисобга олиши лозим.

Гуруҳ турлари. Умуман, психология фанида гуруҳларни фарқлаш бир неча мезон бўйича амалга оширилади. Қўйидаги хусусиятлар гуруҳ табиатини янда чуқурроқ тушуниш ва бундан бошқарув фаолиятида фойдаланиш имконини беради.

Кичик гуруҳнинг ўзи иккига бўлинади:

- бирламчи гуруҳ ўз аҳиллиги ва ўзидаги "БИЗ" ҳиссиётининг юксаклиги билан кўзга ташланади. Асосий белгилари – унинг камсонлилиги, аъзолари ўртасидаги масофа яқинлиги, ўзаро муносабатларнинг шахсий хусусиятларга асосланганлиги. Бундай гуруҳга ёрқин мисол сифатида оилани келтириш мумкин.

- иккиламчи гуруҳ деб фаолияти аниқ мақсадга йўналган ва ўзаро муносабатларда расмий жиҳатлар кузатиладиган жамоага айтилади. Бундай гуруҳда асосий диққат ўзаро муносабатларга эмас, балки маълум вазифани бажариш малакасига қаратилади.

Раҳбар бошқарув фаолиятида турли мақсадда тузилган гуруҳларда турлича психологик муҳитни шакллантиришга эътибор бериши керак. Масалан, қисқа муддатли ва малакали меҳнат талаб қиладиган вазифаларни адо этиш учун тузилган гуруҳда асосий мақсад меҳнат фаолиятига қаратилади ва жамоа бирдамлигига боғлиқ тадбирлар чекланади. Доимий ва мунтазам фаолият юритувчи гуруҳда эса бажарилаётган меҳнат билан бир қаторда айни жамоада соғлом ва аҳил муҳит яратиш йўли танланади.

Кичик гуруҳнинг яна бир кўриниши референт гуруҳ деб аталади. Референт гуруҳ, ўз мазмунига кўра, бирон кимса учун энг ардоқли ва ўзига яқин тутувчи жамоани англатади. Одатда ҳар ким референт гуруҳни ўзига намуна сифатида қабул қилади ва ўз хулқини шу гуруҳ нормалари билан мослаштиришга интилади.

Ўз моҳиятига кўра референт гуруҳ салбий ва ижобий характерга эга бўлиши мумкин. Ижобий мазмунга хос референт гуруҳ ташкилот мақсадига мувофиқ ишлайди ва ундаги жараёнлар умумий мақсадга бўйсунган бўлади. Салбий мазмун касб этган референт гуруҳдаги норма ва хулқ-атвор шакллари жамоа манфаатига зид бўлиши ва ташкилот мақсади билан мос келмаслиги мумкин. Масалан, бу манзара меҳнат жамоасидаги баъзи ходимлар тўдасининг мунтазам равишда тартиб бузарликка йўл қўйиши ёки асосий иш вақтида ўз фаолиятини бошқа йўналишга бағишлашида кўринади.

Одатда ҳар бир жамоада бир неча референт гуруҳлар учраши табиий. Раҳбар бундай вақтда ушбу гуруҳнинг салбий ёки ижобий мазмунга йўналганини дарҳол ажратиб олиши ва шу асосда уларга нисбатан ўз муносабатини билдириши лозим. Ижобий йўналишга эга бўлган референт гуруҳни қўллаш билан бирга аста-секин ундаги аъзолар сонининг кўпайиши ҳақида ғамхўрлик қилиш керак. Салбий йўналишдаги гуруҳга нисбатан танланган асосий сиёсат эса, ушбу гуруҳ аъзоларига топшириладиган вазифалар асносида иложи борича уларни бир-биридан узоқлаштиришга қаратилган бўлиши зарур.

Юқорида санаб ўтилганлар қаторида расмий ва норасмий гуруҳлар ҳам мавжуд. Расмий гуруҳ бирон мақсадга эришиш йўлида ташкил топади. Масалан, бригада, бўлим, маъмурият каби расмий меҳнат жамоалари... Одатда мазкур гуруҳларнинг фаолияти маълум бир мақсадга йўналган равишда бошқарилади. Бундай гуруҳнинг ташкил топиши ҳуқуқий жиҳатдан расмийлаштирилиб қўйилади.

Норасмий гуруҳлар тасодифан пайдо бўлади ва бу ҳолат у ёки бу корхона

ичида юз бериши мумкин. Норасмий гуруҳ ташкил топишининг манбаалари шу гуруҳ аъзоларига хос умумий манфаат ва ўзаро илиқ муносабатларнинг мавжудлигида кўринади. Норасмий гуруҳ корхона расмий тизимидан мустақиллиги, ўз олдига қўйган мақсадининг ноаниқлиги билан ифодаланади. Бундай гуруҳни баъзан манфаатлар бўйича бирлашиш деса ҳам бўлади.

Ташкилот миқёсида, дадил айта оламизки, юқорида санаб ўтилган гуруҳ турларининг ҳамма кўриниши мавжуд. Гуруҳ ўз аъзоларига таъсирини ўтказди ва гуруҳий нормаларга риоя қилишга шароит яратади, қолаверса, ижтимоий назорат олиб боради. Жамоа таркибида ходим корхона мақсадларини тўлароқ англайди ва умумий масъулиятга беихтиёр шерик бўлади. Жамоа аъзолари билан ҳамкорликда ҳаракат қилган ҳолда, у яқка тартибдаги интилишга нисбатан кўпроқ самарага эришади.

Шахс ва гуруҳ. Ташкилотда шахслараро муносабатлар асосан гуруҳ шароитида, шахс маълум инсонлар даврасида, гуруҳида, жамоада бўлган тақдирда рўй беради. Шунинг учун ҳам мутахассислар жамоаларда рўй берадиган шахслараро таъсирнинг қонуниятлари ва механизмларини билишлари ва уларни гуруҳда одамлар меҳнатини ташкил этишда албатта инобатга олишлари керак.

Ҳар бир шахснинг феъл-атворида, ҳатти-ҳаракатларида у мансуб бўлган миллат, халқ, худуд, профессионал тоифа, меҳнат қиладиган жамоаси, яқин атрофдаги муқим гуруҳи, оиласининг таъсиридан пайдо бўлган сифатлари ва хусусиятлари бўлади. Тарихий шарт - шароит, давр, давлат тузими ва ўша жамиятдаги сиёсий, иқтисодий ва мафкуравий таъсирлар ҳақида юқорида гапирган эдик. Бу таъсир *макро босқичдаги таъсирлар* деб аталиб, яқин муҳитнинг таъсири - *микро босқичдаги таъсирлар* деб юритилади. Иккала босқичдаги таъсирлар ҳам ижтимоий психологик нуқтаи назардан аҳамиятли ва тарбиявий моҳиятга эгадир. Чунки ҳар бир шароитда шахс ўзига хос ижтимоий ролларни бажаради ва ўзининг «киёфасини» намоён этади. Меҳнат жамоасида профессионал ролларни бажариш жараёнидаги хулқ - атори шахснинг маънавий ва психологик кўринишидаги асосий омил бўлиб, катта ёшдаги одам психологиясини тубдан ўзгартириш учун унинг профессионал фаолиятини ҳам ўзгартириш керак, дейилади.

Шундай қилиб, шахсга бир вақтнинг ўзида турли ижтимоий гуруҳларнинг таъсири бўлиб туради. Тўғри, маълум даврда бир ижтимоий гуруҳнинг шахсга таъсири сезиларлироқ ва аҳамиятлироқ, иккинчисиники эса сал камроқ бўлади. Масалан, ўқувчилик йилларида мактабдаги ўқувчилар гуруҳининг таъсири маҳалладаги ўртоқлар даврасиникидан кучлироқ бўлиши, янги хонадонга келин бўлиб тушган қиз учун янги оила муҳитининг таъсири талабалик гуруҳиникидан кучлироқ бўлиши табиий. Лекин ҳар бир алоҳида дақиқада биз доимо маълум гуруҳлар таъсирида бўламиз. Хўш, гуруҳнинг ўзи нима? *Гуруҳ - маълум ижтимоий фаолият мақсадлари асосида тўпланган, мулоқот эҳтиёжлари кондириладиган инсонлар уюшмасидир.* Демак, гуруҳ учун иккита асосий мезон мавжуд: бирор фаолиятнинг бўлишлиги (меҳнат, ўқиш, ўйин, мулоқот, маиший манфаатлар) ҳамда у ерда одамларнинг ўзаро мулоқоти учун имкониятнинг мавжудлиги.

Ҳар бир шахс учун тараққиётнинг ҳар бир алоҳида босқичида шундай одамлар гуруҳи бўладики, у уларнинг ниятлари, қизиқишлари, ҳаракат нормалари, ғоя ва фикрларига эргашишга тайёр бўлади, ҳаракатларидан андоза олади, уларга тақлид қилади. Бундай гуруҳ психологияда *референт гуруҳ* деб аталади. Америкалик социологлар референт гуруҳларнинг бир неча турларини фарқлайдилар.

Норматив гуруҳлар - бу шахс учун шундай инсонлар гуруҳики, уларнинг нормаларини у маъқуллайди, уларга амал қилишга ҳамиша тайёр бўлади. Бундай гуруҳларга биринчи навбатда оилани, диний ёки миллий уюшмаларни, профессоинал гуруҳларни киритиш мумкин. Масалан, ўзбек ҳалқи учун дастурхон атрофига ўтирган заҳоти юзга фотиҳа тортиш, мезбонларнинг меҳмонларга «Хуш келибсизлар» дейишлари норма ҳисобланади ва ҳар бир оилада шундай ҳаракатларга нисбатан ижобий установка шаклланади. Бунда бола учун референт ролини ота - онаси, катталар, маҳалладаги ҳурматли инсонлар ўйнайди.

Қиёслаш гуруҳлари - бу шундай гуруҳки, шахс ўша гуруҳга киришни, унинг маъқуллашига мухтож бўлмайди, лекин ўз ҳаракатларини йўлга солишда унга асосланади ва коррекция қилади. Масалан, талабалар гуруҳида шундай ёшлар бўлиши мумкинки, шахс улар билан умуман мулоқотда бўлмайди, уларнинг фикрлари ёки қарашларини ёкламайди, лекин бу гуруҳ айнан ўшаларга ўхшамаслик ва ўз устида кўпроқ ишлашга ўзини сафарбар қилиш учун керак. Ёки талаба ёшлар сессия якунларига кўра дифференциал стипендия оладилар. Ўртача ўзлаштирувчи талаба учун «ҳамма талабалар» оладиган стипендия миқдорини назарда тўтиб, ўзини тинчлантиради, аълочи эса, ўзиникини нафақат оддий, ўртачалар билан балки, давлат стипендиялари оладиганлар билан ҳам солиштиради. Кўрсаткичлар канчалик юқори бўлса, шунга мос даъвогарлик даражаси ҳам юқори бўлади, шахснинг қиёслаш гуруҳлари ҳам ортиқроқ бўлади.

Негатив гуруҳлар - шундайки, шахс уларнинг ҳатти - ҳаракатларидан атайлаб воз кечади, чунки улар шахсий қарашлардан мутлоқ фарқ қилади. Масалан, икки қўшни бир - бири билан муросалари келишмаса, ҳаттоки, деворларини оқлашда ҳам бири танлаган рангни иккинчиси танламайди. Бири «оқ» деса, иккинчиси - аксинча, «қора» деб тураверади.

Гуруҳларнинг турлари. Кундалик ҳаётда шахс мулоқотда бўладиган, вақтини биргаликда ўтказадилар кишилар гуруҳи ҳам турли хил бўлади. Масалан, агар одамлар кучада тасодифий ҳодисани томошабини бўлиб туришган бўлса, уларни психология тилида гуруҳ эмас, **агрегация (оломон)** деб аташади. Ҳақиқий гуруҳ учун ўша одамларнинг барчасига алоқадор умумий фаолият ва ҳамкорлик қилиш, бир - бирларига таъсир кўрсатиш имконияти бўлиши керак. Америкалик психолог Ч. Кули ҳамкорликнинг даражаси мезонига кўра гуруҳларни бирламчи ва иккиламчи турларга бўлиб ўрганишни тақлиф этган эди. *Бирламчи гуруҳда* шахслараро ўзаро таъсир «юзма - юз, бевосита» рўй беради. Масалан, оила даврасидаги, синфдаги, ҳисобчилар хонасида ўтирганлар бирламчи гуруҳга мисолдир.

Иккиламчи гуруҳларда ҳар доим ҳам одамларнинг бевосита мулоқотда

бўлиш имкониятлари бўлмайди. Улар ўртасидаги муносабат ва ўзаро таъсир билвосита бўлади. Масалан, йирик бир ташкилотдаги тизимлар орқали мулокат, касаба уюшмасига бирлашган одамлар, «Ватан» тараққиёти партияси аъзоларининг боғлиқлиги иккиламчи гуруҳга мисол. Уларда ҳам умумийлик бўлади, масалан, ўша партияни оладиган бўлсак, улар Қашқадарёда бўладими, Фарғонадами, барибир умумий ғоя атрофида бирлашишади, аъзолик бадалларини вақтида тулаб туришади, сайлов олди компанияларида бир - бирларини қўллаб - қувватлаб турадилар.

Кўпинча гуруҳларни расмий ва норасмий турларга ҳам бўлиб ўрганишади. *Расмий гуруҳдаги* муносабатлар расмий нормалар ва ҳуқуқ бурчлар тизими билан белгиланган бўлади. Масалан, гуруҳда бошлиқ билан ходимлар ўртасидаги муносабатларни таъминловчи гуруҳ расмий бўлса, *норасмий* - ички, бевосита психологик муносабатларни таъминловчи гуруҳ ҳисобланади. Масалан, дўстлар гуруҳи, ёки талабалар гуруҳидаги барча кизларнинг танаффус пайтидаги мулоқоти гуруҳи.

Турли гуруҳлар инсон ҳаётида бир неча функцияларни бажарадилар: а) ижтимолийлаштирувчи функция; б) инструментал, яъни, аниқ меҳнат функцияларни амалга оширишга имкон берувчи муҳит; в) экспрессив - одамларнинг ўзгаларнинг тан олишлари, ҳурматга сазовор бўлиш, ишонч қозонишини таъминлаш; г) қўллаб - қувватлаш, яъни, қийин пайтларда, муаммолар пайдо бўлганда одамларни бирлаштириш функцияси.

Гуруҳ ўлчамлари ва унинг тизими. Гуруҳлар улардаги одамлар сонига кўра *катта ва кичик гуруҳларга* бўлинади. Психологияда кўпроқ кичик гуруҳлар ўрганилади. Уни неча киши ташкил этиши, неча киши ҳамкорликлаги фаолияти кўпроқ самара бериши масаласи амалий аҳамиятга эгадир. Кўпчилик олимлар гуруҳнинг бошлангич нуқтаси сифатида миқдор жиҳатдан икки кишини - *диадани* тан олишади. Поляк олими Ян Шепаньский бунга қўшилмаса-да (унинг фикрича камида уч киши - триададан бошланади), ҳар қалай диада ўзига хос уюшма сифатида тан олинган. Масалан, янги оила кўриб, бирга яшаётган кишилар, севишганлар, икки дўст - ўзига хос кичик гуруҳ. Ҳар қандай кичик гуруҳга хос сифат шуки, унинг аъзолари бир - бирлари билан бевосита мулоқотга киришиш, «юзма - юз» бўлиш имкониятга эга бўлади. Ҳар бир киши учун шу гуруҳ жуда аҳамиятли бўлиб, унинг нормаларига ўзи хоҳлаб - хоҳламай бўйсунган бўлади. Кичик гуруҳнинг чегараси масаласи ҳам кўп муҳокама қилинади.

Г.М. Андреева бу чегарани 12 - 15 киши деб ҳисобласа, америкалик Мороно ўз вақтида бу чегарани 30-40 гача сўрган эди. Лекин бизнингча, унинг юқори чегараси неча киши бўлишидан қатъий назар, ўзаро бевосита мулоқот имкониятини бериши ва ҳар бир аъзо бир - бирига таъсир кўрсата олиши керак.

Ҳар бир ўзига хос психологик тизимга ҳам эга. Уни ташкил этувчи элементлар нисбатан барқарор бўлиб, улар гуруҳ аъзолари хулқ - атворини мувофиқлаштириб туради. Аввало гуруҳнинг *мақсадини* ажратиш керак. Мақсад - одамларни жамоа меҳнати атрофида уюштириб, бирлаштирувчи психологик элементдир. Масалан, барча талабаларнинг мақсади - ўқиш, профессоинал малака орттириб, мутахассис бўлиб етишиш.

Гуруҳнинг *автономлиги даражаси* ҳам маълум аҳамиятга эга омил, чунки ҳар бир аъзо умумий мақсад асосида бирлашган бўлса ҳам, уларнинг ҳар бирининг ўзбурч ва вазифалари бор ва шу нуқтаи назардан ҳар одам ўзимкониятларини ўзича ишга солиб, ўзаро муносабатларга сабаб бўлади.

Гуруҳнинг психологик тизимга таъсир этувчи омилларга яна уларнинг жинсий, ёш жиҳатдан, маълумоти ва малакаси нуқтаи назаридан фарқ қилувчи ва уйғунликни ташкил этувчи омиллар ҳам киради.

Гуруҳнинг *уюшганлиги* ҳам динамик кўрсаткичлардан бўлиб, шу нуқтаи назардан ҳар бир гуруҳ бир - биридан фарқ қилади. Масалан, одамлар ҳамкорликда бажараётган ишнинг қизиқарли ва ҳамма учун манфаатли эканлиги, гуруҳ нормаларининг аъзолар томонидан умуман олганда қабул қилиниши, кадриятлар тизимини тасаввур қилишдаги фикрлар мослиги уюшқоқликнинг мезонларидир.

Гуруҳнинг тизими яна унинг катта - кичиклигига ҳам боғлиқ. Масалан, 5-10 кишидан иборат гуруҳдаги муносабатлар яхшироқ, уйғунроқ ва фаолият самаралироқ ҳисобланади. Чунки бундай гуруҳларда норасмий мулоқот учун маъқул шароит мавжуд бўлади. Бундай гуруҳларда «гуруҳбозлик» деган иллат ҳам бўлмайди. Гуруҳнинг ҳажми ортиб борган сари уларда расмиятчилик, расмий юзаки муносабатлар кўпаяди ва бу одамлар ўртасидаги инсоний муносабатларда ўз аксини топади.

Гуруҳий қарорлар қабул қилишда ўзаро таъсир масаласи. Гуруҳда одамларнинг бир - бирларини ёқтиришлари ёки аксинча, инкор қилишлари кўпинча турли хил қарорлар қабул қилиш жараёнида рўй беради. Группавий қарорлар қабул қилиш индивидуал қарорлар қабул қилиш жараёнидан тубдан фарқ қилмайди. Иккаласида ҳам аввал муаммо аниқланади, маълумотлар тўпланади, бир нечта таклифлар илгари сурилади ва нихоят, энг маъқули қабул қилинади. Лекин гуруҳда бу жараён бироз бошқачароқ кечади ва низолар кўпинча айнан шу жараён билан боғлиқ бўлади.

Америкалик психолог Т. Митчеллнинг фикрича, ўзаро таъсир группа шароитида қуйидаги омиллар воситасида рўй беради: 1) айрим аъзолар бошқаларига нисбатан кўпроқ гапиришга мойил бўладилар; 2) юқорироқ мавқега эга бўлган шахслар қарорлар чиқариш жараёнида ҳам бошқаларга тазъийк ўтказишади; 3) гуруҳда кўп вақт ўзаро фикрлардаги келишмовчиликларнинг олдини олишга кетиб қолади; 4) гуруҳда айрим одамлар таъсирида асосий мақсаддан четлаш ва мақсадга номувофиқарорлар қабул қилиш ҳоллари кузатилади; 5) барча аъзолар ўзлари сезмаган ҳолда конформлиликка берилишлари ва гуруҳ таъсирига тушиб қоладилар. Шунинг учун ҳам баъзан мажлисни олиб борувчи раис кун тартибини эълон қилган бўлса-да, ундан чалғиб кетиши ва ўринсиз қарорлар қабул қилиши мумкин.

Лекин группавий қарорлар қабул қилиш жараёнининг энг катта ижобий томони шундаки, унда кўплаб фикрлар тўғилади ва ўртага ташланади. Бу фикрлар шундай шароит яратадики, охир - оқибат алоҳида индивидуал фикрлардан бироз бўлса-да, фарқ қиладиган оригинал янги фикр пайдо бўлади. Шунинг учун ҳам раҳбарлик санъати кўпчилик фикрига таянган ҳолда охирида энг маъқул қарорга кела олишдир. Лекин салбий томони шундаки, группавий

музоқара ва қарорлар қабул қилиш жараёни баъзи аъзоларда лоқайдлик («Менга нима, улар гапиришяпти-ку» каби), ташаббуссизлик («Барибир меники қабул қилинмайди, гапириб нима қилдим?» каби) иллатларини ҳам пайдо қилиши мумкин. Бу ўша муҳитда айрим одамлар фикри доимо қўллаб - қувватланган, айрим одамларга эътибор, имтиёз берилган шароитларда раҳбарнинг айби билан рўй беради.

Хоффман ўз экспериментларида группавий қарорлар қабул қилишга гуруҳнинг таркиби таъсир қилиш мумкинлигини исбот қилган. Унинг фикрича, яхши, сифатли, ижобий фикрлар ва қарорлар гуруҳ таркиби ҳар хил (гетероген таркиб) бўлган шароитларда унинг таркиби бир хил (гомоген) бўлгандан анча кўп ва сифатли бўлади. Гомоген гуруҳларда (масалан, тахминан бир хил ўзлаштирадиган талабалар гуруҳи) қарорлар қабул қилиш мобайнида конфликтларнинг кам бўлиши ва қарорлар тезда қабул қилиниши аниқланган.

Ҳар қадайдан қарорлар қабул қилиш жараёни психологик жиҳатдан *таваккалчиликка* асосланиши ҳам исботланган. Лекин таваккалчилик даражаси гуруҳ шароитида индивидуал ҳолатдагидан анча паст бўлар экан. Ўртача гуруҳ аъзосининг бу ўриндаги фикри: «Таваккал шу гапни айтмайчи, номаъқул бўлса, гуруҳ борку, улар маъқуллашганку?». Демак, гуруҳ шароитида қабул қилинган ҳар қандайдан қарор моҳиятан ижтимоий характерли бўлиб, унинг тўғри ва фойдали, натижалли бўлишида раҳбарнинг роли катта бўлади.

Гуруҳдаги психологик муҳит ва уни ўрганиш. Гуруҳ ва жамоалар тўғрисида гап кетганда, кўпинча унинг «маънавий муҳити», «психологик муҳити» деган иборалар ишлатилади. Чунки бу нарса ўша ердаги ишнинг яхшилиги, фаолиятнинг самараси билан боғланади. *Ижтимоий психологик муҳит деганда, биз ўша гуруҳнинг аъзолари фикрлари, ҳиссиётлари, дунёқараши, установакалар ва ўзаро муносабатларидан иборат бўлган эмоционал-интеллектуал ҳолатни тушунамиз.* Бу ўриндаги асосий омил - бу аъзоларнинг ўзаро муносабатларидир. Маълумки, ўзаро муносабатлар иш юзасидан, фаолият мақсадлари ва мазмуни билан ҳамда бевосита бир - бирларини ёктириш - ёктирмасликка асосланган инсоний эмоционал ҳиссиётлар кўринишида бўлиши мумкин. Профессional фаолиятни бажариш жараёнида табиий биринчи типли муносабатлар устивор бўлиб, иккинчиларининг характери биринчисидан келиб чиқади. Дўстлар тўпланган даврадаги муҳит эса аксинча, бевосита симпатияларга таянади.

Ижтимоий психологияда ана шундай психологик муҳитни экспериментал тарзда ўрганишга катта эътибор берилади. Энг кенг тарқалган усуллардан бири социометрия бўлиб, унинг асосчиси америкалик олим Жон Морено ҳисобланади. Социометрия лотинча «so cietas» - жамият, ва «metreo» - ўлчайман сўзларидан олинган бўлиб, гуруҳдаги шахслараро муносабатларни улчашга қаратилган техникадир. Назарий социометрия унинг муаллифи фикрича, жамиятдаги барча низолар, муаммоларни ечишнинг усулларидан бири - инсонлар ўртасидаги муносабатларни ўрганиш ва шунга кўра, жамиятда ўзгаришларни амалга ошириш керак, деган ғояга асосланади. Амалда эса ҳар бир жамоаларда махсус социометрик сўровлар ўтказилади ва унинг натижалари ташкилий жараёнларда инобатга олинади.

Лекин охирги пайтларда социометрияга назар ўзгарган, унинг юзлаб модификациялари, турлари ишлаб чиқилди. Аҳамиятлиси шуки, уни ҳақиқатдан ҳам гуруҳдаги маънавий - психологик муҳитга таъсир этувчи эмоционал муносабатларни аниқлашда мутахассис томонидан ишлатиш мумкин. Бунда ҳар бир гуруҳ аъзоси танлов шароитига солинади, яъни у у ёки бу шароитда, вазиятда ёки фаолиятни бажаришда ўзига ёққан (ёқмаган ҳам) шеригини гуруҳдошлари орасидан танлаши керак. Масалан, мактаб ўқувчиларига «Ким билан бирга дарс тайёрлашни хоҳлардинг?», «Ким билан мактаб ер участкасидаги ҳашарда ёнма - ён туриб ишлашни истардинг?», меҳнат жамоаларида эса «Бошлиқ томонидан берилган муҳим топшириқни икки киши бажариши керак бўлса, шерикликка кимни олган бўлардингиз?», талабаларда «Хорижга ўқишга юборишса, гуруҳдошларингдан кимлар сенга шерик бўлишни истайсан?» каби саволлар билан мурожаат қилинади. Сўров аноним бўлиб, ҳар бир иштирокчи 3 - 5 тагача танлаш ҳуқуқига эга бўлади. Натижалар жадвалга солиниб, қайта ишланади ва ҳаттоки, график тарзида чизилади. Қуйида меҳнат жамоасида қўлланилиши мумкин бўлган социометрик тестдан бири ҳавола этилган.

Тест учун қуйидаги саволларни тақлиф этиш мумкин:

1. Гуруҳингиздаги одамлар орасидан бевосита доимо у билан ишлашни хоҳлаган уч кишининг номини ёзинг:

1. _____

2. _____

3. _____

2. Сиз билан бирга ишлайдиган ҳамкасбларингиздан кимлар билан бирга буш вақтингизни ўтказишни хоҳлардингиз. (уч киши)

1. _____

2. _____

3. _____

3. Ҳамкасбларингиздан ўзишни зур маҳорат билан бажарадиган уч кишининг номини ёзинг:

1. _____

2. _____

3. _____

Методика гуруҳдаги одамлар бир-бирларини яхши билган тақдирдагина ўтказилади. Маълумотларни қайта ишлаш ҳар бир ходимнинг тўплаган танловларини санаш ва таҳлил қилишга асосланади. Улар асосида гуруҳдаги лидерни ва лидерлик стилини аниқлаш мумкин.

Социометрия корхона таркибида кадрлар захирасини шакллантириш, ҳар бир ходимнинг рейтингини аниқлаш орқали уларда лидерлик сифатларининг борлигини ўрганишга имкон беради.

2. Таълим муассасалари персоналини бошқариш.

Персонал дейилганда биринчи навбатда бошқарув психологиясида бошқариладиган жамоа назарда тутилади. Шунинг учун бу иккита терминни синоним сифатида қўллаш мумкин.

Персонал (жамоа) психологиясининг динамик ва статик таркибий қисмлари. Жамоанинг бир хил бўлиб қолиши ва кадриятларга мўлжалланган бирликни аниқлашдан ташқари биргаликдаги фаолият натижалари учун масъулият юкланишининг айнан бир хиллиги ҳодисаси мавжудлиги ёки мавжуд эмаслигига қараб ҳам жамоадаги алоҳида гуруҳларнинг бирлашуви ҳақида фикр юритиш мумкин. Масъулиятни юклаш хусусиятлари биргаликдаги фаолият жараёнида ютуқ ёки муваффақиятсизлик учун маъқуллаш ёки жазолаш шаклидаги ҳар хил ижтимоий санкциялар шахснинг ўзига ёки гуруҳдаги бошқа шахсларга нисбатан қўллашнинг тўғрилигини тан олишда намоён бўлади.

Раҳбар томонидан ходимларга масъулиятнинг юкланиши асосан объектив характерда бўлади, ҳар бир кишининг шахсий хислати эса биргаликдаги фаолиятнинг пировард муваффақияти ёки муваффақиятсизлигига боғлиқ бўлмаган ҳолда амалда тўғри баҳоланади. Яхши уюшмаган гуруҳда манзаранинг акси кузатилади: баъзи раҳбарлар, агар фаолиятида ютуққа эришилса, кўпинча ўз хизматларини қайта-қайта таъкидлайди, муваффақиятсизлик юз берганида эса, аксинча, айбни бошқаларга тўнкайди ёки, ҳеч бўлмаса, «холисона» қарашга уринади. Бундай гуруҳларда масъулиятни юклаш ҳодисалари асосан баҳолаш субъектининг индивидуал-психологик хусусиятлари билан боғлиқ бўлади, деб фараз қилиш мумкин. Ҳамма жойда ҳам ҳамкорликдаги фаолият иштирокчилари ўзларининг умумий ишга қўшган ҳиссаларини холисона баҳолашдан йироқ бўлганликлари сабабли уларнинг баҳолари, ҳеч шубҳасиз, субъектив характерда бўлади.

Жамоа ҳам бир оила ҳисобланади. Кадриятларга мўлжалланган бирликнинг мавжудлиги жамоа тарбиясининг энг муҳим принципи, жамоанинг оила тариқасидаги жиддий хусусияти ҳисобланади. Биргаликдаги фаолиятда эришилган ютуқ ва муваффақиятсизликлар муносабатларнинг, жумладан, оиладаги муносабатларнинг алоҳида хусусиятларидан биридир. Жавобгарликнинг айнан ўзига ўхшаш белгилари фақат оиладаги қулай психологик муҳитнинг белгиси бўлиб қолмасдан, балки оилавий жамоа аъзоларининг ўзаро мослашувчанлигининг шарти ҳамдир. Агар раҳбар фаолиятида ҳар бир кишининг жамоага қўшган ҳиссасини ҳаққоний баҳолашга лаёқатли бўлмаса, бу албатта можаро чиқишига олиб боради, жамоадаги жипсликнинг негизларини бўшаштириб юборади. Жамоанинг оила каби айнан бир хил муҳитда тарбияланиши, ходимга ҳадеб раҳмдиллик қилавериш ва унга ҳамма нарсани раво кўравериш ҳам унда худбинликни тарбиялайди. Бунда раҳбарлар ходимлар ҳақида амалий ғамхўрлик қилиш, шу билан бирга, мабодо уларнинг ўрнида бўлганида ўзига қандай талаб қўйиши ҳақида ўйлаб кўришлари керак.

Шундай қилиб, ички ишлар идораларидаги бошқарув жараёнида барқарор жамоани шакллантиришга долзарб масала сифатида қаралади. Гуруҳнинг

мақсад ва вазифалари бевосита миллий қадриятлар, урф-одатлар ва анъаналар асосида шаклланади. Ҳар бир гуруҳ – у хоҳ катта, хоҳ кичик бўлсин – ўз мавқеи, анъанаси, ички ва ташқи тартиб-қоидаларига эга.

Бошқарув психологиясида персонал типологияси. Ҳаётни қайта қуришнинг барча жабҳаларида - иқтисод, сиёсат, маданият соҳаларидаги кўпгина эскирган тушунчаларидан воз кечилганда, турли хил камёб тушунчалардан ташқари, ҳаётнинг яна бир очилмаган қиррасига дуч келинди. Бу – инсон ҳақидаги билимлардир.

Узоқ вақт давомида назардан четда қолиб келаётган мумтоз психология масалалари бўйича Уилям Джеймс, Зигмунд Фрейд, Карл Густава Юнгларнинг изланишлари бошқарув психологияси билан шуғулланувчи Ғарб олимлари учун пойдевор вазифасини ўтаган. АҚШ, Япония ва бошқа бир қатор ривожланган давлатларнинг иқтисодиёти бошқарувини амалга ошираётганлар бошқарувда бирор самарали натижага эришиш учун бошқарувнинг асосий объекти инсонни билиш муҳим эканлигини тушунишди. Инсон доно, одми, одил, жасур ва саҳоватли бўлиши керак. Шундагина у Инсон деган юксак унвонга лойиқдир. (К.Г.Паустовский).²⁹

Бошқаришнинг америкача услубида “Бошқарув – маълум бир ишни ўзгалар қўли билан амалга оширишдир” дейилади. Бошқарувчи аниқ мақсадларни кўзлаб уларни амалга ошириш йўллари топиши керак. Шу билан бирга ўз ходимларига меҳнат самарадорлигини ошириш учун керакли шароитларни яратиб бера олиши лозим. Яхши бошқарувчи ишчи ходимнинг кўзга кўринмас сифатларини кўриб, иқтидорини юзага чиқариши ва уларни иккала томон, яъни хизматчи ва корхона учун ҳам фойда келтирадиган қилиб амалда қўллаши зарур.³⁰

Дағаллик ва зўравонлик 2 фоиз муваффақият келтирса, мулойимлик ва ҳожатбарорлик 20 фоиз муваффақиятни таъминлайди. (Василий Василевич Розанов).³¹

Асримизнинг 60-йиллари бошларидаёқ, Д.Мак-Грегор ўзининг “Ишлаб чиқаришнинг инсоний томони” китобида инсоннинг иш жараёнида ўзини қандай тутиши ҳақидаги икки теорияни берган ва бу теорияларга мос келадиган бошқарувнинг автократик ва демократик тамойилларини ҳам келтириб ўтган. Кейинроқ эса Херси ва Бланчард буюрувчи, сотувчи, иштирок этувчи ва тартибга солувчи услубларини ишлаб чиқишди.³²

Асрий тарихий тажрибалар шуни кўрсатадики, ҳокимиятга эга бўлган ҳар қандай одам мансабини суистеъмол қилишга мойил бўлади ва у то мақсадига эришмагунча шу йўлдан кетаверади. (Монтескё).³³

Бошқарув психологияси билан шуғулланувчи кўпгина олимларни “Асл ходим қандай бўлиши керак?” деган савол қизиқтириб келган.

Замонавий ходим ғайратли, ўз хатти-ҳаракатларини бошқара оладиган,

²⁹ V.Voronsov kompozitsiyasi: SH.Abdurazzoqova tarjiması. Tafakkur gulshani. – T.: Adabiyot va san'at nashriyoti, 1989. – 464b.

³⁰ <http://socionic.info/t/menej.html>

³¹ Saida Jo'rayeva. Haqiqat manzaralari. – T.: Yangi asr avlodi nashriyoti, 2011. – 371b.

³² <http://psylist.net/uprav/>

³³ Saida Jo'rayeva. Haqiqat manzaralari. – T.: Yangi asr avlodi nashriyoti, 2011. – 371b.

фикрини очик баён этадиган, вазифаларини чин юракдан, бор кучи билан бажарадиган ва ўз устида тинимсиз ишлаб, касб маҳоратини оширишга интиладиган бўлиши керак.

Юқоридаги қатор хусусиятларга қўшимча сифатида Токио Университети профессори К.Исикава жавобгарлик ҳисси, меҳнатга иштиёқ, мустаҳкам соғлиқ, мулоқотга киришувчанликни ҳам яхши ходим эга бўлиши керак бўлган фазилатлар сифатида санаб ўтган.

Ходимлар типологиясининг қизиқарли таснифини рус олими В.М.Шепел қуйидагича келтирган: *коллективистлар* – киришимли ходимлар, мулоқот самарасини оширувчилар; *индивидуалистлар* – жавобгарлик ва мустақилликка мойил бўлганлар; *шикоятчилар* – тезда хафа бўлувчи, доим диққат марказида бўлишни истовчилар; *тақлидчилар* – ўзгаларга тақлид қилиб, кўнгилсизликларда қочувчилар; *сусткашлар* – ташаббус кўрсатмайдиган, иродаси бўш ходимлар; *ажралиб турувчилар* – оғир характерга эга бўлган ходимлар.

“Оғир характерли ходим” атамасига ҳар бир раҳбар ва ходим дуч келгани шубҳасиз. Р.Бремсон “Оғир характерли инсонлар билан муомала” номли китобида оғир характерли инсонлар типларини қуйидагича гуруҳларга ажратади:

- Агрессист – кўпол ва такаллуфсиз гапирувчи, унинг гапига кулоқ солишмаганда жаҳл қилувчи инсон. Одатда, бу типдаги одамларнинг тажоввузкорликлари ортига, етарли билимга эга бўлмаганликлари фош бўлиб қолишидан қўрқиш яширинган бўлади.

Бундай инсонларга “қўрққан олдин мушт кўтарар” иборасини қўллаш тўғри бўлади.

- Шикоятчи – аллақандай ғоялар қуршовида қолган ва барча хатоларда бошқаларни (айнан кимнидир ёки бутун борлиқни) айбловчи, лекин ўзи муаммо ечими учун ҳеч нима қилмайдиган инсон.

- “Дарғазаб гўдак” – бу тоифага кирувчи инсон аслида, атбиатан жаҳлдор эмас. Унинг ғазаби вазиятни ўз қўлига олишни истагини амалга оширишда намоён бўлади. Масалан, бошқарувчи қўл остидаги ходимларининг унга нисбатан хурматлари йўқо; аётганини сезганда жаҳли чиқади.

- Максималист – ҳатто, иложсиз вазиятда ҳам ўз айтганини зудлик билан амалга ошишини хоҳловчи инсон.

- Индамас – ҳамма нарсани кўнглида сақловчи, хафагарчиликлари ҳақида гапирмайдиган, лекин кутилмаганда бирдан кимгадир озор бериб қўювчи инсон.

- “Сирли қасоскор” – кимнингдир ҳаракатини нотўғри деб ҳисоблаб, хийла-найранг, фирибгарлик орқали нохушликлар келтириб чиқариб, ўзича адолат ўрнатмоқчи бўлаган инсон.

- “Сохта ғамхўр” – ўзинигўёки яхшилик қилаётгандек кўрсатувчи, лекин қалбининг тубидан яхшилик қилётгани учун афсусланувчи инсон.³⁴

Албатта, ходимларнинг бир-бирига ўхшаш характер типологияси бу –

³⁴ Л.Д.Столяренко. Психология управления: учебное пособие. – Ростов: Феникс, 2007. – 507с.

мавҳум тушунча, негаки, ҳар бир типда фақат битта ўзига хос бўлган характер борлиги қайд қилинган. Оғир характерли ходимларни бошқариш эса анчагина қийинчилик туғдиради. Аммо, бундай инсонларни ўзгартиришга ҳаракат қилмаслик керак. Муаммони юқоридагидек характерга эга ходимларни ишдан бўшатиш билан ҳам ҳал қилиб бўлмайди.

Хатоларга йўқ қўймаслик учун раҳбарлар, ўз қўл остидаги ходимлар характер типларини билишлари фойдадан холи эмас.

Жамоларда психологик ўзаро мослик. Гуруҳ ҳаёти ва ундаги аъзоларнинг ўзларини яхши ҳис қилишлари кўп жиҳатдан уларнинг ҳамкорликда ишлай олишлари ва бир - бирларига ижобий муносабатда бўла олишларига боғлиқ. Бу ҳодисани тушунтириш учун психологияда психологик мослик тушунчаси мавжуд. **Психологик мослик деганда**, гуруҳ аъзолари сифатлари ва қарашларининг айнанлиги эмас, балки улар айрим сифатларининг мос келиши, қолганларининг керак бўлса, тафовут қилиши назарда тутилади. Мосликнинг мезони сифатида Н. Обозов қўйидагиларни ажратади: а) фаолият натижалари; б) аъзоларнинг сарфлаган куч - энергиялари; в) фаолиятдан қониқиш.

Икки хил ўзаро мослик фарқланади: психофизиологик ва ижтимоий психологик. Биринчи ҳолатда фаолият жараёнида одамларнинг бир хил ва мос тарзда ҳаракат қила олишлари, реакциялар мослиги, иш ритми ва темпидаги уйғунликлар назарда тутилса, иккинчисидан ижтимоий ҳулқдаги мослик - установаклар бирлиги, эҳтиёж ва қизиқишлар, қарашлардаги монандлик, йўналишлар бирлиги назарда тутилади. Биринчи хил мослик кўпроқ конвейер усулида ишланадиган саноат корхоналари ходимларида самарали бўлса, бу олийгоҳ ўқитувчилари, ижодий касб эгаларида иложи йўқ ва бўлиши мумкин эмас, уларда кўпроқ ижтимоий психологик мосликнинг аҳамияти каттадир.

Ўтказилган тадқиқотлар психологик мосликнинг кўплаб қирралари бўлиши мумкинлигини исбот қилди. Асосан шуни унутмаслик керакки, қайси фаолият ва унинг мақсади одамларни бирлаштирган бўлса, ўша мақсадни идрок қилиш ва биргалиқда англаш истагида уйғунликнинг бўлиши катта тарбиявий аҳамиятга эга бўлади.

Жамоасини бошқаришнинг психологик жиҳатлари. Бошқарув фаолияти доимо жамоа доирасида олиб борилади. Шу муносабат билан раҳбар гуруҳнинг ички ҳаётига оид ўзига хос қонун, қоида ва хусусиятлар ҳақидаги билимга эга бўлиши лозим. Раҳбар ёки ходим ўзини қанчалик ёлғиз ҳис қилмасин, барибир бирон гуруҳ ёки жамоа манфаатлари доирасида бўлади. Умуман, ҳар бир раҳбар ходимнинг меҳнат фаолияти бирон жамоанинг ички қоидалари, нормалари асосида бошқарилади. Ҳатто, яқка тартибда ишлайдиган мутахассис ҳам бирон уюшма ёки жамият ичида қабул қилинган қадрият ва қоидаларга суяниб фаолият юритади. Шу маънода, алоҳида шахсни бошқариш имконияти кўп ҳолларда жамоани бошқариш услублари билан уйғунлашади. Ҳар бир гуруҳ белгиланган қонун асосида фаолият олиб боради ва оқибатда пайдо бўладиган ҳодисалар гуруҳий жараён деб аталади. Гуруҳий жараённи билиш, унга хос қонуниятларни тушуниш раҳбарга жамоани бошқариш, унинг аъзоларига таъсир этиш учун қулайлик яратади. Ҳар қандай гуруҳ ташкил

топганидан тарқалиб кетгунича маълум қоидаларга амал қилади. Оқибатда гуруҳ ривожланиб боради ва жамоаларнинг юксак кўриниши даражасига кўтарилади. Баъзилари эса турли сабабларга кўра гуруҳ ривожланишининг бирон босқичида узоқ туриб қолади, ёки шу босқичдан нарига ўтолмай, кейинчалик тарқалиб кетади. Гуруҳнинг ички ривожланиш қонунларига амал қилиши, юксак жамоа даражасига кўтарилиши ички ишлар жамоасининг мақсадга эришиш йўлидаги имкониятларидан бири ҳисобланади. Шахсни камол топтирадиган ва тарбиялайдиган жамоа ўзи билан жамият ўртасидаги боғловчи бўғиндир. Меҳнат жамоаси ўзининг юксак кўринишларида киши шахсини ҳар томонлама камол топтириш учун шарт-шароит яратади.

Хўш, «жамоа» ва «гуруҳ» тушунчалари нимани англатади? Жамоа – умумий мақсадларни кўзлаб иш юритадиган гуруҳ. Гуруҳ ва жамоалар доимо ўзгариб туради. Раҳбар ходимлар ана шу гуруҳ ёки жамоага мослашиб яшашлари лозим. Гуруҳнинг энг юксак шакли жамоадир. Ҳар қандай жамоа умумий мақсад асосида таркиб топади. Лекин ҳар қандай уюшган гуруҳ ҳам жамоа бўла олмайди. Масалан, жиноятчилар тўдасини жамоа деб бўлмайди. Чунки уларнинг мақсади фақат ўзларининг эҳтиёжларини қондириш ҳамда шахсий бойлик орттиришдир. Улар ички манфаатдан ташқарига чиқа олмайдилар. Жамоалар ҳам ўз навбатида оила, ўқитувчилар жамоаси, тадбиркорлар уюшмаси, ички ишлар идоралари раҳбар ходимлари жамоаси, психологлар уюшмаси, ёзувчилар уюшмаси кабиларга бўлинади. Жамоадаги ходимлар жиноятни олдини олиш, жиноятга қарши курашишни мақсад қилиб қўйишади.

Шундай қилиб, раҳбар ходимлар ички ишлар идоралари ходимлари жамоасини ўрганишнинг психологик усулларини, гуруҳлар ва жамоалар таркибини, гуруҳдаги лидерни ҳамда жамоа ва гуруҳнинг (реал, референт, шартли, диффуз, расмий ва норасмий) турларини билишлари зарур. Чунки ҳар бир раҳбар жамоа билан фаолият олиб бориш жараёнида барча вазифаларни муваффақиятли бажаришлари талаб этилади.

Жамоадаги психологик жараёнлар. Ҳар қандай жамоадаги психологик жараёнлар кичик гуруҳларга хос қонуниятлар билан мос келади.

Биринчидан, кичик гуруҳларнинг ҳажми, уни ташкил этувчи шахслар сони хусусида шундай фикрга келиндикки, кичик гуруҳ "диада" икки кишидан тортиб, то мактаб шароитида 30-40 кишигача деб қабул қилинди. Икки кишилиқ гуруҳ дейилганда, аввало оила - янги шаклланган оила кўпроқ назарда тутилади. Лекин самарали ўзаро таъсир назарда тутилганда 7-2 киши кўзланади. Бундай гуруҳ турли ижтимоий психологик тадқиқотлар учун ҳам, социал психологик тренинглар ўтказиш учун ҳам қулай ҳисобланади.

Иккинчидан, гуруҳнинг ўлчами қанчалик катта бўлса, унинг алоҳида олинган шахслар учун қадрсизланиб бориш хавфи кучаяди. Яъни, шахснинг кўпчиликдан иборат гуруҳдан ўзини тортиш ва унинг нормаларини бузишга мойиллига ортиб боради.

Учинчидан, гуруҳнинг ҳажми кичиклашиб борган сари шахслараро ўзаро муносабатлар таранглашиб боради. Чунки, шахсларнинг бир-бирлари олдида масъулиятларининг ошиши ва яқиндан билишлари уларнинг ўртасидаги алоқаларда доимо аниқлик бўлишини талаб қилади. Муносабатлардаги ҳар

кандай дисбаланслар, яъни номуносабатликлар очик ҳолдаги зиддиятларни келтириб чиқаради.

Тўртинчидан, агар гуруҳ аъзоларининг сони тоқ бўлса, улар ўртасидаги ўзаро муносабатлар жуфт бўлган ҳолдагидан анча яхши бўлади. Шундан бўлса керак, бошқарув психологиясида одамларни бирор нимага сайлашда ва умуман расмий танловларда гуруҳдаги одамлар сони тоқ қилиб олинади.

Бешинчидан, шахснинг гуруҳ тазъиқига берилиши ва бўйсунishi ҳам гуруҳ аъзоларининг сонига боғлиқ. Гуруҳ сони 4-5 киши бўлгунга қадар, унинг таъсири кучайиб боради, лекин ундан ортиб кетгач, таъсирчанлик камайиб боради. Масалан, кўчада содир бўлган бахтсиз ҳодисанинг гувоҳлари сони ортиб борган сари, жабрланганга ёрдам беришга интилиш, масъулият ҳисси пасайиб боради.

Бу қонуниятларни билиш, табиий гуруҳларни бошқариш ишини анча енгиллаштиради.

Маълумки, гуруҳда тўпланган кишилар ўртасида доимий мулоқот ва муносабатлар мавжуд бўладики, уларнинг мазмуни ва йўналишига кўра, ўзига хос социал психологик муҳит шаклланади. Бу муҳит гуруҳнинг тараққиётини ҳам, ундаги турли жараёнларни ҳам белгилайди. Гуруҳнинг динамик жараёнлари деганда аввало унинг шаклланиш жараёни, лидерлик ва гуруҳда турли қарорларни қабул қилиш жараёни, гуруҳнинг ҳар бир шахсга таъсири кабилар тушунилади.

Гуруҳнинг шаклланиши, унинг пайдо бўлиши ҳақида гапириладиган бўлса, аввало шуни таъкидлаш лозимки, гуруҳ жамият эҳтиёжлари ва ижтимоий талаблар асосида пайдо бўлади. Масалан, синф жамоаси доимо болаларнинг ривожланиши ва уларнинг мактабларда таълим олишлари кераклиги учун, талабалар гуруҳи ҳам шунга ўхшаш олий маълумотли шахслар керак бўлганлиги учун пайдо бўлади ва ҳоказо. Лекин бу масаланинг ижтимоий томони. Унинг соф психологик томони ҳам борки, у одамларнинг нима учун жамоаларда ишлаши, одамлар ичида бўлиши билан боғлиқ. Чунки ҳар бир нормал инсонда мулоқотга бўлган эҳтиёж ҳамда турли ҳаётий вазиятларда ўзини ижтимоий ҳимояда сезиш эҳтиёжи борки, бу нарса турли кичик жамоаларда уларнинг бўлишини тақозо қилади. Лекин гуруҳга аъзо бўлиш билан биргаликда ҳар бир индивид қатор гуруҳий жараёнларнинг гувоҳи бўлади.

Биринчидан, гуруҳ ўз аъзоларига маълум тарзда психологик таъсир кўрсатади. Бу ҳодиса психологияда **конформизм** деб аталади (ўзбек тилида "мослашиш" маъносини билдиради). Бу ҳодисанинг моҳияти шундан иборатки, у индивиднинг гуруҳда қабул қилинадиган нормалар, фикрлар, хулқ-атвор стандартларини қанчалик қабул қилиши ёки қабул қилмаслиги билан боғлиқ. Гуруҳ фикрини қанчалик тез қабул қилиш унинг таъсирига берилиш индивид билан гуруҳнинг зиддиятларини олдини олиши мумкин. Шунинг учун ҳам индивид ана шундай ҳатти-ҳаракат қилишга интилади. Лекин ана шундай гуруҳ фикрига, ҳаракатига қўшилиш турли шаклларда бўлиши мумкин: *ташқи конформлилик* — индивид гуруҳ фикрига номигагина қўшилади, аслида руҳан у гуруҳга қарши туради; *ички конформлилик* — индивид гуруҳ фикрига тўлиғича

қўшилади ва руҳан қабул қилади. Ана шундай ҳолларда индивид билан бошқалар ўртасида зиддият ёки конфликтлар пайдо бўлмайди. Бу ўринда яна бир тушунча ҳам бор, у ҳам бўлса "*негативизм*" тушунчасидир, бу индивиднинг ҳар қандай шароитда ҳам гуруҳ фикрига қарши туриши ва ўзича мустақил фикр, мавқени намоён қилишидир. Бу табиий индивид учун ноқулай, лекин мустақил фикр, одил ҳаракатлар доимо ҳурмат қилинадиган жамоаларда негативизм ҳодисаси ёмон иллат сифатида қабул қилинмайдн.

Гуруҳлардан яна бир жараён-бу гуруҳнинг уюшқоқлиги муаммосидир. Гуруҳ аъзоларининг бир-бирларини яхши билишлари, бир-бирларининг дунёқарашлари, ҳаётий принциплари, қадриятларини яхши тасаввур қилишлари бундай уюшқоқликнинг биринчи омилидир. Иккинчи ва асосий омил — бу ўша гуруҳни бирлаштириб турган фаолият мақсадларини, унинг йўналиши ва мазмунини билишдаги ғоявий бирликдир. Умуман, экспериментал тадқиқотларда қайд этилган гуруҳга оид фикрлардаги умумийлик уюшқоқликка ижобий замин ҳисобланади.

Гуруҳнинг *автономлиги даражаси* ҳам маълум аҳамиятга эга омил, чунки ҳар бир аъзо умумий мақсад асосида бирлашган бўлса ҳам, уларнинг ҳар бирининг ўз бурч ва вазифалари бор ва шу нуқтаи назардан ҳар одам ўз имкониятларини ўзича ишга солиб, ўзаро муносабатларга сабаб бўлади.

Гуруҳнинг психологик тизимга таъсир этувчи омилларга яна уларнинг жинсий, ёш жиҳатдан, маълумоти ва малакаси нуқтаи назаридан фарқ қилувчи, уйғунликни ташкил этувчи омиллар ҳам киради.

Гуруҳлардаги лидерлик ва умумий қарорларга келиш ҳам динамик жараёнларга киради.

Конформизм - бу реал ёки тасаввурлардаги гуруҳнинг шахс эътиқоди ва хулқ-атворида таъсирини тушунтирувчи ҳодисадир. У икки хил намоён бўлиши мумкин:

■ *ён бериш* - қалбан қўшилмаса-да, ташқи ҳарактада кўпчилик фирига эргашиш;

■ *маъқуллаш* - эътиқод ва қарашларнинг ижтимоий тайзиққа тўла мос келиши.

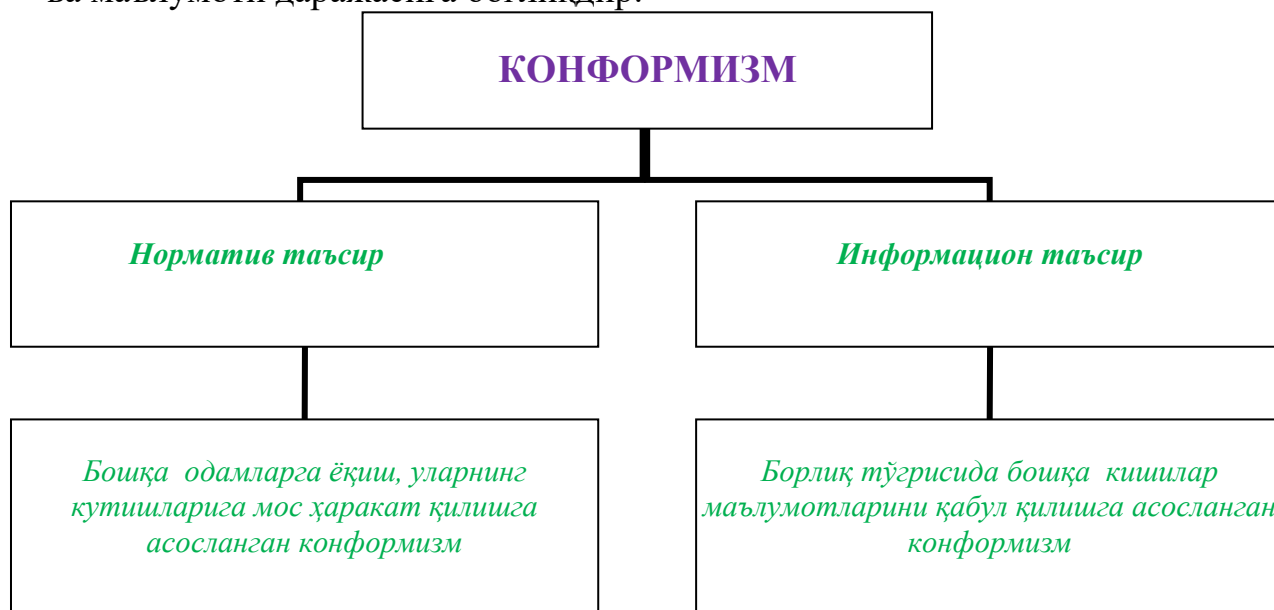
Конформизмнинг табиатини тушунтирувчи экспериментлар (масалан, Музафер Шериф, Соломон Аш, Милграм ва б.қ.) маълум маънода бизга ҳаётда ёқмайдиган нарсаларнинг келиб чиқишини, масалан, жоҳилликнинг, ўғрилиқ ёки бошқа иллатларнинг табиатини тушунишга имкон беради, яъни, *жоҳиллик ёки ёмонлик*, албатта ёмон одамларнинг борлиги учун келиб чиқмайди, балки одамларнинг турли вазиятларда ноҳақликка кўникишлари ёки худбинлик ёки ёвузликни кўриб ўтиб кетавериш, уларга нисбатан *исённи намоён қилмаслик* оқибатидир.

Конформизм ҳодисасини экспериментал йўл билан ўрганган тадқиқотчиларнинг фикрича, бу - маълум шарт-шароитларнинг оқибатидир. Масалан, конформизм гуруҳнинг катта ёки кичиклигига, унинг *ҳажмига* боғлиқ. Одамлар ўзлари учун бироз бўлса-да, обрўли ёки ёқимтой бўлган одамлар сони уч ёки ундан ортиқ бўлган шароитда уларнинг гапларига жуда тез ишониб, эргашиб кетаверадилар. Бундан ташқари, юқори даражали

конформизм ҳолати бирор масала юзасидан жавоблар кўпчилик ичида берилганда, ёки олдиндан бирор жавобга шаъма қилинмаган шароитда тез содир бўлади.

Нима учун одамлар конформизмни намоён этадилар, бу аслида инсон табиатига зид эмасми? деган савол табиий. Ёки бўлмаса, кўпчиликнинг таъсирига ўйламай-нетмай берилавериш яхшими? Бу шахснинг ўзлигига, мустақиллигига путур етказмайдами, деган савол ўринли бўлиб, унинг жавобини икки манбадан - жамиятнинг инсонлар учун ишлаб қўйган нормалари тизимидан, шунга мос тарзда одамнинг ўзгалар томонидан тан олиншига интилишидан ва одамларнинг ўзаро коммуникатив маълумотлар алмашилиши жараёнида сўзлар ва иборалар орқали бир-бирларига етказадиган таъсирлари орқали тушунтиришга ҳаракат қилади.

Ким кўпроқ конформли, деган саволга кўпчилик муаллифлар аёлларнинг эркакларга, ёшларнинг катталарга нисбатан анча ишонувчан ва таъсирларга берилувчан эканликларини эътироф этадилар. Бундан ташқари, олимлар бу ходисанинг миллий-худудий ўзига хосликларини ва бу каби ҳулқ-атвор айрим танг, сушт вазиятларда одам иродасининг пастлаши сифатида намоён бўлишини айтишган. Нима бўлганда ҳам, бизнингча, шахснинг ташқи тайзиқларга берилиши, танқидсиз у ёки бу ҳаракат типларига эргашиб кетавериши индивидуал хусусиятларга эга бўлиб, у одамнинг дунёқарашига, менталитетига ва маълумоти даражасига боғлиқдир.



2-расм. Конформизм ҳодисаси турлари

Нонконформизм-чи? Кимлар ўзгалар фикрига эргашмайди? Шундай инсонлар тоифаси борки, улар кўпчиликка, қолаверса, иккиланувчиларга эргашолмайди. Улар ҳақида баъзан лидерлар термини, баъзида эса, «қўшилмаслар» ибораси ишлатилади. Бу яхшими ёки ёмонми? Ўзбекларда «Поладан ажраганни бўри ейди» деган мақол бўлишига қарамай, айнан ана шундай ягоналар, камчиликни ташкил этувчи «қўшилмаслар» тарихий шахслар ёки жамиятда туб ислохотларни бошловчилар бўлиб чиқади. Агар бундай қобилият туғма - харизматик бўлиб, буни одамлар қалбан хис қилсалар, улар

норасмий лидерларга айланади, агар бундай интилиш атайлаб, бошқаларга кўрсатиб қўйиш учун намоёниш этилса, улар расмий лидерларга - раҳбарларга айланиб қоладилар. Нима бўлганда ҳам лидерлик ва раҳбарлик муаммолари ҳам ижтимоий психологиянинг устивор йўналишларидан ҳисобланади.

Менежернинг роли. Менежер - аввало бошқарув масаласида мутахассис бўлиши керак. Чунки айнан у ўз ташкилотининг стратегияси учун жавобгар шахсдир. Хўш, у қандай бўлиши керак, яъни шахсий сифатлари мажмуиға қайси фазилатларни киритиш мумкин:

- у олдиндан рўй берадиган ҳодисалар ва уларнинг ҳар бир ходим учун таъсири, оқибатларини ҳис эта олиши ва тасаввур қила олиши керак. Бу ўринда ундан табиий равишда берилган ички интуициянинг бўлиши мақсадга мувофиқ, яъни фахм ва фаросат бобида ёшлигидан бошқалардан ажралиб турадиган кишигина келажакда яхши бошқарувчи бўлиши мумкин;

- у турли топшириқларни ўз вақтида, ўз эгасига топшира олиши, ходимлар ўртасида топшириқларни тақсимлашга уста бўлиши, одамлардаги масъулият ҳиссини билган ҳолда ҳамда қобилиятларини ҳисобга олиб, вазифаларни бўлиб бериши ва бажарилиш суръатларини назорат қила олиши керак;

- унинг стратегияни, яъни яхши ва истиқболли келажакни таҳлил қилиш қобилияти бўлиши, бунда ҳам тафаккурнинг интуитив жиҳатларидан омилкорона фойдалана олиши, маълумот тақчил бўлган шароитда ҳам тез ва аниқ фикрлар қабул қилиш имкониятига эга бўлиши лозим;

- таваккал қила олиш, яъни иккиланиш ва таваккалчилик юқори баҳоланган шароитда ҳам зарур имкониятларни топа билиш ва бу йўлда чўчимаслик, қатъий бошлаган йўлдан орқага қайтмаслик. Масалан, японча бошқарувдаги бир ҳислат шундай эканки, қабул қиладиган қарорларнинг натижаси қандай бўлишидан қатъий назар, уни синаб кўраверар эканлар, чунки мабодо, натижа кўнгилдагидек бўлмаса, ўшани ҳам натижа, "кўрсатгич" сифатида "бошқа қайтарилмайдиган ҳаракат" сифатида кадрлар эканлар. Бу ўринда жуда катта таваккалчилик жасорати борлигини кўриш мумкин;

- лидер бўлиш, яъни ўз хатти-ҳаракатларида ўзгалар билан ҳамкорликда ишлай олиш, улар кўнглига яқин бўлган, руҳий ҳолатлари ва руҳий кечинмаларини тўғри тушуниш, "эмпатия" - ҳамдардлик, ўзгалар дарди учун қайғуриш ҳиссигина мавжудлиги, мулоқот маҳоратини намоён эта олиш каби қатор ижобий сифатлар туфайли обрў - эътибор қозониш;

- турли хил нохуш, оғир ва ташвишли ҳодисалар ва ишларга чидамли бўлиш, яъни стрессларга чидамли, бардошли бўлиш, ҳар қандай эмоционал танглик ҳолатларида ҳам ўзини тута олиш, ходимларга ҳар қандай шароитда ҳам алам ва ташвишни кўрсатмаслик, мажлислар, йиғинлар ва тортишув, баҳсларда ўзини билиш ҳам менежернинг жамоадаги мавқеини мустақкамлайди;

- авторитет - обрўнинг соҳиби бўлиш – ўз касбига, ўзи кунда амалга ошираётган ишга нисбатан масъулияти, ўз сўзларининг устидан чиқиши, иродалилиги, мавқеи сари интилувчанлиги каби қатор ҳислатлар обрў қозона олиш кабилар кирадики, улар шахснинг одамлар орасида машҳур бўлиши ва тан олиншининг асосидир. Зеро, обрўга эга - авторитет соҳиби - бу шундай шахси, у бошқаларга атайлаб тазъийқ ёки таъсир кўрсатмайди, унинг ҳар бир

сўзи, ҳаракатлари ва борлиғи одамларга ҳам ҳиссий, ҳам иродавий таъсир кўрсатаверади;

- юмор ҳисси бошлиқ учун жамоадаги маънавий-психологик иқлимга ижобий таъсир кўрсатишда ёрдам беради, одамлар ўртасидаги, ўзаро муносабатларни яхшилаш, мувофиқлаштиришда ёрдам беради. Лекин одамлар билан бевосита мулоқотми, ёки кўпчилик ичида ишлаб чиқариш муаммолари юзасидан йиғинми, мажлисми ёки телефон орқали мулоқотми, аввало ўша суҳбатдош ёки гуруҳнинг индивидуал хусусиятлари ёки таркибини инобатга олиб ўринли ҳазиллар қилиш ва бунда ҳеч қачон инсонлар шахсиятига тегиб кетмасликка ҳаракат қилиш лозимлигини унутмаслиги керак. Тангликни ўринли ҳазил, енгилтакликни жиддийроқ луқма билан текислаш каби ҳолатларда ҳазил ёки юмор объектларининг жинс, ёш ва бошқа хусусиятларини албатта ҳисобга олиш керак. Масалан, аёллар жамоасида мажлис ўтказаятиб, аёллар ҳақида ҳазил қилиш уларнинг айримлари томонидан нотўғри талқин қилиниши, аёл шахсининг нафсониятига тегиб кетиши мумкин;

- ҳалоллик, фозиллик ва ўзининг кимлигини ҳеч қачон унутмаслик, ўз кадр - қимматини ҳеч қачон ерга урилмаслиги ва ҳақорат қилинмаслигини таъминлаш учун доимо пок ва ҳалол, намунали ишлар қилишга интилиш.

Менежер олдида қўйиладиган талаблар мажмуаси хилма-хил бўлиб, улар нафақат психологик, балки кўпроқ иқтисодий прагматик характерга эгадир. Менежер олдида қўйиладиган талаблардан ушбуларнинг бўлиши шахсда менежерликнинг юқори даражада эканлигидан далолат беради:

• қарашларнинг кенг қамровли бўлиши ёки глобал ёндашувни амалга ошира олиш;

- мақсадни аниқ кўра олиш;
- кўламни аниқ тасаввур этиш;
- журъатли, қатъиятли ва мард бўлиш;
- тиришқоқлик билан ишлаш ва узлуксиз ўқиш;
- ўзгалар фикрини тинглашга тайёр туриш;
- холислик, беғаразлик, тўғрилиқ;
- ўз имкониятларини тўлиқ ишга сола олиш;
- жамоани шакллантира олиш;
- шахсий таровати ва соғлом бўлиши.

Юқорида санаб ўтилган сифатлар менежер шахсига бевосита алоқадор бўлиб, улар конкрет жамоа ва гуруҳлар доирасида ривожланиб, сайқал топиб боради. Ўз ишини севиш, унга фидоийларча муносабатда бўлиш, ўз устида муттасил ишлаб бориш, жамоани яхлит бир организм сифатида тасаввур қилиш, унинг ташвиш ва қувончларини ўзиники сифатида қабул қилиш муваффақиятларнинг гаровидир.

1. Менежерлар ходимларнинг ижтимоий ролларини, вазифаларини тўғри бажаришлари учун етарли даражада стимул (рағбатлантириш)ни жорий этсалар, самара уларнинг ишга бўлган муносабатлари кўринишида, ишга ижодий ёндашиб ишлашлари сифатида намоён бўлади.

2. Менежерлар ҳар бир ходимнинг кўлидан келадиган, мутахассислигига доир иш билан таъминласалар, самара уларнинг бажарадиган вазифаларидан кўринади, уларнинг ишдан оладиган қониқиш эҳтиёжлари ошади.

3. Менежерлар ҳар бир ходимнинг ижтимоий аҳволи, яшаш шароити, оиласи билан яқиндан танишсалар, уларнинг муаммосига бефарқлик қилмасалар, ходимларда ишга нисбатан мотивация ошиши кузатилади.

4. Менежерлар ходимнинг иш спецификасига монанд равишда иш шароитини яратиб берсалар, уладан ишнинг натижавий кўринишини талаб этишлари осонлашади. Ўз навбатида ходимга яратилган яхши иш шароити унинг ўз вазифаларини самарали олиб боришига олиб келади.

5. Менежерлар яхши инсоний муносабатларни ўрната олсалар, ходимларга хизмат вазифаларини тўғри тушунтира олсалар, ходимнинг жамоа умумий меҳнати ва ютуғига қўшадиган ҳиссасини англаб олишига имкон бера олсалар, ишда самара ортади.

3. Таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари.

Педагогик жамоага раҳбарлик қилишнинг ўзига хос хусусиятлари.

Республикамиз ҳукумати олий таълим соҳасида ўртага қўяётган вазифаларни бажариш кўп жиҳатдан ўқитувчига боғлиқ. Янги иқтисодий сиёсатга ўтиш шароитида таълим – тарбияда жорий этилаётган янги педагогик технология тўғридан-тўғри эмас, балки уни ўқув муассасасининг ҳолатини, ижтимоий муҳитини ҳисобга олиш зарур. Бу жараёнда раҳбар мутахассисларнинг ўқув ҳамда мутахассислик фанлари бўйича ташкил этиладиган ўқув жараёнларида янги педагогик технологиялардан самарали фойдаланиш борасидаги назарий ва амалий билимларини ўзлаштиришлари учун муайян педагогик шарт-шароитларни яратишда бевосита раҳбарлик қилади ва ушбу жараённинг тўғри ташкил этилиши учун дастурлар ва тадбирлар режасини ишлаб чиқиши ва уларни амалда қўллай билиши лозим.

Ушбу жараёнда таълим муассасалари, шу жумладан, таълим жараёнида кўйидаги вазифаларнинг ижобий ҳал этилиши назарда тутилади:

- ўқитувчиларга янги педагогик технологиялар, уларнинг моҳияти ҳамда афзалликлари хусусидаги назарий маълумотларни бериш;

- ўқитувчиларда янги педагогик технологияларнинг таълим самарадорлигини ошириш борасидаги ишончли қарор топтириш;

- ўқитувчиларда янги педагогик технологияларни касбий фаолиятларни йўлга қўйиш жараёнига тадбиқ этиш эҳтиёжини юзага келтириш ва қизиқишни уйғотиш;

- ўқитувчиларнинг янги педагогик технологияларнинг моҳияти борасидаги назарий билимларга эга бўлишларига эришиши;

- ўқитувчиларда улар томонидан янги педагогик технология ва уларнинг назарий асослари тўғрисидаги назарий билимларни амалиётга тадбиқ этиш кўникмасини ҳосил қилиши, шунингдек, бу борадаги куникмаларнинг малакаларга айланишини таъминлаш;

- ўқитувчиларнинг касбий фаолиятларини янги педагогик технологиялар талаблари асосида ташкил этиш борасидаги маҳоратларини ошириш.

Педагогик жамоа раҳбарининг самарали иши бу - жамоа қабул қилган масала ва қийматларни ҳар бир ходим ўзига талаб қилиб иш тутиши ҳолатидир. Ҳар бир педагогик жамоа раҳбари ўз фаолиятининг самарали бўлиши учун турли хилдаги иш усулларини фаолияти давомида жорий қилади ва унга риоя қилади.

Иш усулларини танлаш. Бошлиқнинг вазифаси – хусусий, индивидуал ва гуруҳ ресурсларидан самарали фойдаланишдир. Шунинг учун бошлиқнинг ўзи ёки ходимлар билан биргаликда ишнинг бир киши томонидан ёки гуруҳ томонидан бажарилишини аниқлаши керак. Бунинг учун иш усулларини танлашни исботлаб бериш керак.

1. Бу кимнинг иши? – деган саволни берганда бу иш бир киши доирасига кирувчи ишдир, бинобарин иш тури, индивидуал иш туридир. Икки кишилик ишни фақат икки кишининг қўлидан келадиган пайтда бериш керак. Бу масалани ечишда танланган кишилар ишлашлари керак. Агар бажарилувчи иш гуруҳ томонидан ечилиши керак бўлса, гуруҳга мурожаат қилиш керак бўлса, гуруҳга мурожаат қилиш керак. Аммо гуруҳ ишига малакали ва шу ишга тегишли кишиларни жалб этиш керак.

2. Вақт. Агар вақти зиқ бўлса, индивидуал иш тавсия этилади. Вақт кўпроқ бўлса икки киши ёки ундан ҳам кўпроқ кишиларни жалб қилиш мумкин.

3. Билим ва баҳолашга тайёргарлик нуқтаи - назардан обрўга эга бўлиш. Индивидуал ишда биринчи ўринда ходимнинг малакалилиги ва ишга тайёрлиги қўйилади. Икки қисм ёки гуруҳга иш беришдан аввал уни бир киши бажаришга имконияти борми, деб аниқлаш зарур. Йўқ бўлган ҳолатда гуруҳга бериш маъқул.

4. Ахборот тўплаш. Индивидуал иш бир кишидан кўп бўлмаган ахборотни олиш мумкин. Ишни бажариш давомида бажарувчилар сони қанча кўп бўлса ахборот кўлами ҳам шунчалик кўп бўлади.

5. Бошқалар қўшимча қила оладими? Агар бошқалардан ҳеч қандай қўшимча бўлмаса бу ишни индивидуаллаштириш мумкин.

6. Индентификация ёки иштирок ва бир бирига боғлиқлик. Агар бу моментлар кўп ҳам зарур бўлмаса, индивидуал иш энг тўғри ечим бўлади. Агарда жуда зарур бўлса, у пайтда ишга икки кишини жалб этиш мумкин бундай иш корхона учун тузиладиган дастурларнинг тузилиши ва самаралилиги учун муҳимдир.

7. Ходимлар нуқтаи назаридан қоладиган асоратлар. Агар бу асоратлар кам бўлса, унда бир кишининг ишлаши етарли. Агарда асорати ҳаммага таъсир этадиган бўлса, унда икки ёки ундан кўп кишиларни жалб этмоқ лозим. Шу тариқа ходимлар эгаллайдиган позицияга олдиндан таъсир ўтказиш мумкин.

Бу ишнинг маъносини ходимлар тушуниши зарурми? Ишни қанчалик кўп одам тушунса, унинг бажарилишида ҳам шунчалик кўп одам ишлаши тушунилади.

Ишни бажарувчилар (ва ўртасидаги) координациялаш. Агар координация зарур бўлмаса бир кишининг ишлашга кифоя. Координациялашга зарурат қанчалик кўп бўлса, унда иштирок этадиган ходимлар сони ҳам шунчалик ошади.

Юқорида айтиб ўтилган асосланишларни ҳаётга татбиқ этганда, бошлиқ ҳар бир конкрет вазифанинг ечимини топиши мумкин. Индивидуал ишдан жуфт ишлашга, ундан эса гуруҳ билан ишлашга ўтиш табиий, деб кўрилади. Гуруҳ билан бир вазифани ечиш фақатгина, бир киши ёки жуфт ҳамкасаба бажара олмаслигидан сўнг оширилиши мумкин.

Раҳбар жамоанинг ижтимоий – психологик хусусиятларини яхши билиши зарур. Жамоанинг ижтимоий – психологик характеристикаси қўйидаги сифатларнинг ўз ичига олади:

1. Ўзаро мослик. Ҳамкорларнинг иш жараёнида максимал энергия сарфлаб бир-бирига бўлган қониқишни кўрсатувчи, узаро индивидларнинг муносабатлари таъсири. Бу характер хусусиятлари, доминант тўйғулар, қизиқиш мулоқотда бўлган шахсларнинг мойилликларига боғлиқ.

2. Ҳамжихатлик – минимал энергия сарфлаб ҳамкорликда мумкин бўлган ҳолда максимал ютуққа эриша олиш хусусияти.

3. Гуруҳга жипслашув – индивидуаллар ўзаро боғлиқлиги, бирлиги характеристикаси.

4. Ўзаро уюшқоқлик – умумий мақсадларга етишиш ва уларни ҳимоялашга қаратилган гуруҳнинг мустақил ечим излаш ва уни ҳаётга тадбиқ этиши.

5. Йўналтириш – жамоа ва ҳар бир алоҳида ходимларда умумий мақсадларнинг бўлиши.

Жамоанинг фаолиятини психологик кўрсаткичи бу шу жамоада устивор, мавжуд бўлган муҳитдир. Бундай мумкин ишнинг ривож топишидаги асосий фактор.

Ижтимоий – психологик муҳит – ижтимоий имкониятларни акс эттирувчи, турғун руҳий ҳолат.

Ижтимоий - психологик муҳитга таъсир этувчи факторлар қўйидагилар:

Шахслар аро муносабатлар;

Бошқарув услуби;

Юқори турувчи бошқарув корхоналарнинг таъсири;

Республикамиз ҳукумати халқ таълими соҳасида ўртага қўяётган вазифаларни бажариш кўп жиҳатдан педагог ўқитувчиларга боғлиқ. Янги иқтисодий сиёсатга ўтиш шароитида таълим – тарбиядан кўзланган мақсадга эришиш вазифаси асосан педагог ўқитувчилар зиммасига юклатилган. Бу ўз навбатида таълим тарбия муассасаларини бошқарадиган раҳбарларнинг фаолияти билан боғлиқдир. Қайси таълим муассасасида ички ва ташқи назорат ишлари яхши йўлга қўйилган бўлса, ўша муассасадаги таълим – тарбия ишлари ҳам изчил бўлади.

Ҳозирги кунда замон талабига жавоб берадиган таълим муассасаларини бошқариш ва уларга раҳбарлик қилиш вазифасини тўлиқ амалга ошириш, уни тўғри ташкил қилиш таълим муассасалари бошқарув ишларини тўғри ташкил

килиш таълим муассасалари раҳбарларининг бошқариш фазилати, услуби ва маданиятига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Бу ўринда раҳбарнинг яқка бош сифатидаги раҳбарлик роли жуда муҳимдир. Таълим муассасалари раҳбарлари ўқув-тарбия жараёнининг ташкилотчиси бўлиши шахсан ўртак кўрсатиб, педагогик маҳоратнинг юксак намуналарини қарор топтиришдан иборат биринчи ва бош вазифасини таъкидлаб, уни ўқитувчиларнинг устози деб аташ ўринли бўлади. Демак, таълим муассасаси раҳбарининг муҳим вазифаларидан бири унинг яхши ўқитувчи, моҳир методист ва мактабшунос бўлишидадир.

Таълим муассасаси раҳбарининг юқори савияда дарс бериши, ўқув-тарбия ва молия хўжалик ишларини илмий – методистик ва умумий педагогик асосида юритиши, талабчан давлат назоратчиси ҳамда ўқитувчилар ва ўқувчилар жамоасининг дилкаш мураббийси бўлиши керак. Бундай кўп қиррали фазилатни тарбиялашда ҳеч қандай олий ўқув юрти қодир эмас. Раҳбарлик истеъдоди ва фазилати ҳаётининг ўзида, иш тажрибасида шаклланиб, кишидан кенг куламадаги билим ва тажарибани, муаллимликка хос фидокорликни, танлаган ишга чексиз содиқликни талаб қилади.

Ҳозирги шароитда педагогик жамоа раҳбарлари қандай хусусият ва фазилатларга эга бўлиши керак, деган савол туғилади. Бу саволга қўйидагича жавоб бериш мумкин:

1) Ҳозирги кундаги мустақил Ўзбекистонимизнинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўлига ҳамда унинг келажақдаги буюк давлат бўлишига тушуниб етган ҳолда юксак ишончли ватанпарвар шахс;

2) Педагоглар жамоасига раҳбарлик, унинг ишини ташкил эта билиш, кишилар иши сифатларини тўғри, адолатли баҳолай оладиган ва талабчан;

3) Сезги, қатиятли, кишиларга эътибор билан яхши муомалали;

4) Мактаб жамоаси, ота-оналар ва жамоатчилик ўртасида катта обрўга эга;

5) Дунё қараши кенг, мунтазам равишда ўзининг сиёсий, илмий методик ва раҳбарлик малакасини ошириб борувчи;

6) Ўз предметини яхши билиш ва аъло даражада дарс бериши билан ўқитувчиларга намуна;

7) Изланувчи, янгиликка ижобий муносабатда;

8) Мактаб соҳасидаги ишларини кенг ўрганувчи (турли маълумотларни туплай олувчи), уни педагогик жиҳатдан чуқур таҳлил этувчи ва ишни яхшилашга қарата аниқ тадбирлар белгиловчи омилкор;

9) Ишга виждонан киришадиган, ўз ишларини сидқидилдан бажариш ва ўз меҳнатини илмий асосда ташкил қила билган;

10) Хўжалик масалаларини тўғри ҳал қила оладиган ва тежамкор.

11) Мактаб ишини бошқариш функциялари, бошқариш принциплари ва методлари асосида ташкил қилиш ва уни амалга ошириш қудратига эга;

12) Ўқув режасидаги ҳамма предметларни ўқув дастури доирасида уни ўқитишга бўлган талабларни пухта эгаллаган, етарли педагогик иш стажига ҳамда маъмурий қобилиятга бўлиши керак.

Раҳбар педагоглар жамоаси ишини системали равишда назорат қилиши, ҳар бир ўқитувчининг камчилик ва муваффақиятларига алоҳида аҳамият

қаратиши лозим. Муассаса раҳбари ва илмий бўлим мудирлари дарсларга кириб туришлари шарт. Бунинг учун улар йил давомида дарсларга кириш режаларини кўзатадилар ҳамда тартибларини келишиб оладилар. Агар раҳбар дарсларга киришда ўқитувчининг иш системасини ҳамда ўқувчиларнинг билимларини аниқлашни мақсад қилиб олган бўлса, маълум ўқитувчининг туркум дарсларига киришни режалаштиради.

Муассаса раҳбарлари эндигина муаллимлик қилаётган ёшларга ва муассасанинг янги ходимларига ҳамisha эътибор билан қарашлари талаб қилинади. Бироқ тажрибали ва малакали педагоглар ҳам текширишга эҳтиёж сезадилар.

Бундай текшириш ўқитувчиларни рағбатлантиради ҳамда раҳбарга энг яхши тажрибани ўрганиш имконини беради. Дарсда текширувчи қўйидаги томонларга эътибор бериши керак: дарснинг мақсади қанчалик равшан, аниқ ва тушунарли қилиб ифодаланган; дарс яхлит ҳолда ва унинг айрим босқичлари қанчалик ўйлаб олинган; мақсад юзасидан унинг мазмуни баён этилгани; материалнинг илмий – назарий савияси қай даражада эканлиги; ўқитувчи қўллаган метод ва усуллар қанчалик самарали ҳамда замонавий бўлиши; дарсда ўқитувчининг дидактик қоидаларга риоя қилиши; ўқитувчининг дарсда ҳар бир ўқувчининг ақлий ўсишига қанчалик эришиши; таълимнинг кўрсатма ва техника воситаларидан қай даражада малакали фойдаланишига эътиборини қаратиши лозим. Дарснинг боши ва охирига, ташкилий томонига, дарснинг бир босқичдан иккинчи босқичга ўтилишига, уларнинг мантиқий боғланишига, дарсдаги жамоа ишининг бирга қўшиб олиб борилишига, ўқувчилардан сўраш ва уларнинг билимларини баҳолашга ҳамда уйга бериладиган топшириқлар системасига эътибор бериш ғоят муҳимдир. Шу билан бирга дарс учун ажратилган вақтни белгилаш жуда зарур. Булар дарснинг объектив баҳолаш имконини беради. Дарснинг тарбиявий томонига ҳам алоҳида эътибор қаратилади. Дарснинг тўзилиши, мазмуни, метод ва усуллари, ўқитувчининг дарсдаги ҳатти – ҳаракатлари тарбиявий нуқтаи назардан баҳоланади. Раҳбар ёки илмий бўлим мудирлари ҳар бир дарсни кўриб бўлгандан кейин ўқитувчи билан суҳбатлашиши даркор.

Муассаса раҳбари ва унинг ўринбосарлари ўқувчилар билан олиб бориладиган ўқув ва синфдан ташқари ишларнинг барча шаклларига раҳбарлик қиладилар ва уларни текшириб турадилар.

Муассаса раҳбари ва унинг ўринбосарлари тадбирларни ғоявий йўналишини ташкил этишнинг илмий – методик даражаси, ўқувчиларнинг қизиқишлари ва уларнинг фаоллиги, машғулотнинг ўқув – тарбиявий қимматига алоҳида эътибор қаратадилар. Ўқитувчилар, гуруҳ раҳбарлари раҳбар ва унинг ўринбосарларига ўзларининг ишлари ҳақида ҳисоб берадилар. Ҳисоб бериш ўқитувчилар ва раҳбарларга ўз ишларининг натижаларини таҳлил қилишга, камчиликларнинг сабабларини очишга, уларнинг бартараф этиш йўллари белгилашга кумаклашади. Доимий равишда ҳар бир ўқувчи жиддий ҳисобга олиб борилади: алфавит дафтар ва шахсий папка бўлади. Ўқувчиларнинг алфавит дафтарида қўйидаги маълумотлар: ўқувчининг фамилияси, отасининг исми, тўғилган йили, яшаш жойи, ўқишга қабул

қилинган вақти ва ундан кетган вақти кўрсатилади. Агар ўқувчи бир жойдан иккинчи жойга ёки бошқа ўқув юртига ўтган бўлса, унда бошқа ўқув юртига ўтганлиги ҳақидаги маълумотнома бўлиши керак.

Бошқариш фаолиятида муайян тизимнинг бўлиши муҳимдир. Бунинг маъноси шундан иборатки, бу иш тасодифий бир – бирига алоқаси бўлган тадбирлар йиғиндисидан иборат бўлмай, шароит хусусиятларини қатъий ҳисобга олишни тақозо этади.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Бошқарув фаолиятининг ижтимоий-психологик жиҳатларини кўрсатиб беринг.
2. Шахсни бошқариш билан гуруҳни бошқаришда қандай ўхшашлик ва фарқлар мавжуд?
3. Таълим муассасалари персоналини бошқаришнинг қандай специфик жиҳатлари мавжуд?
4. Таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатларини кўрсатиб беринг.

4 – МАВЗУ: РАҲБАР ШАХСИ ВА ТАЪЛИМ МУАССАСИГА САМАРАЛИ РАҲБАРЛИК ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ, ЛИДЕРЛИК ВА БОШҚАРУВ, РАҲБАРЛИКНИНГ ОПТИМАЛ УСУЛИНИ ТАНЛАШ.

| РЕЖА: | |
|-------|--|
| 1. | Раҳбар шахси психологияси. |
| 2. | Таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш масалалари. |
| 3. | Лидерлик ва бошқарув. |

Таянч иборалар: шахс, раҳбар шахси, раҳбар шахси ва психология, раҳбар шахси шарқ алломалари назарида, раҳбар шахси хусусиятлари, самарали раҳбарлик усуллари, раҳбар обрўси, лидер, лидернинг психологик сифатлари, лидерликнинг турлари

1. Раҳбар шахси психологияси.

Шахс тушунчаси. Шахс ва унинг психологияси ҳақида ўнлаб психологлар томонидан китоблар ёзилган. Шунинг учун раҳбар фаолиятида шахс психологияси ҳақидаги билимларни чуқурлаштириш давр талабидир. Ҳар бир раҳбар кўл остидаги ходимнинг ижтимоий муаммолари билан қизиқиши, уларни ўрганиши, иложи борича ҳал қилиши керак бўлади.

Шахс фалсафа, психология, педагогика каби фанларнинг ўрганиш объектидир. Ҳозирги даврда инсон муаммоси аниқ ва гуманитар фанларнинг умумий тадқиқот объектига айланиб бормоқда. XXI асрда яшовчи шахслар инсонпарварлик ғояларини ўзида акс эттирувчи кишилар сифатида ҳамда ўзларини баҳолаш, намоён этиш, камол топтириш, кашф қилиш, ўзига ўзи буйруқ бериш имкониятларига эга бўлмоқлари лозим. Бу эса, ўз навбатида, муайян вақтни тақозо этади. Меҳнат туфайли ҳайвонот оламидан ажралиб чиққан ва жамиятда ривож топаётган, бошқа одамлар билан биргаликда фаолият кўрсатаётган ва улар билан муносабатга киришаётган киши аста-секин шахсга, моддий дунёни, жамият, хусусан ўзини ўрганиш ва фаол тарзда қайта ўзгартириш субъектига айланмоқда.

Шахс деб ўз «Мен»ини англаган, бошқалар билан ўзаро муносабатларга кириша оладиган, табиат ва жамиятга фаол таъсир ўтказа оладиган ҳар қандай индивидга айтилади. Чақалоқнинг инсон зотида мансублиги «индивид» тушунчасида қайд этилади. «Индивид» тушунчасида кишининг насл-насаби ҳам мужассамлашгандир. Шундай қилиб, муайян кишини индивид деб атаганда биз жуда кўп нарсаларни назарда тутамиз. Индивид сифатида дунёга келган инсон зарур шарт-шароит бўлганида алоҳида ижтимоий фазилат кашф этади, шахс бўлиб етишади.

Индивидуаллик – кишининг ўзига хослигини, унинг бошқа одамлардан фарқини акс эттирувчи психологик фазилатлар бирикмаси. Индивидуаллик темперамент ва характер хусусиятларида, одатларда, устун даражадаги

кизиқишларда, билиш жараёнига хос хислатлар (идрок, хотира, тафаккур, тасаввур)да, қобилиятда, фаолиятнинг шахсга хос услуби кабиларда намоён бўлади. «Индивид» ва «шахс» тушунчалари ўзаро ўхшаш бўлмагани сингари, шахс ва индивидуаллик ҳам бирликни ташкил қилса-да, лекин бир-бирига ўхшамайди.

Ғарб психологиясида «шахс» ва «индивидуаллик» тушунчалари қанчалик яқин бўлмасин, ўзаро мос келмаслигининг ўзи ҳам шахснинг тузилишини кишининг индивидуал-психологик хислатларидан таркиб топадиган аллақандай шакл сифатида тасаввур қилиш имконини бермайди. «Шахс» ва «индивидуаллик» тушунчалари (худди «индивид» ва «шахс» тушунчалари сингари) айнан бир-бирига ўхшаш, деб тан олинади ва шахсга табиатан ижтимоий муносабатлар субъекти, ижтимоий хислат сифатида қаралади. Унинг айрим йўналишларида эса шахс билан индивидуалликнинг тузилиши (яъни таркиби, ташкил топиши) бир-бирига тобора мослиги тан олинади. Бундай психологик мактаб ва йўналишларнинг вакиллари «индивидуалликнинг тузилиши аниқ таърифлаб берилса бас, бу кишининг шахсини тўлалигича ўз ичига олади ва таърифлаб беради», деган нуқтаи назарни илгари суришади. Ҳақиқатда эса, агар шахс ҳамisha ўзининг аниқ ижтимоий муҳити билан «ҳақиқий муносабатлари» орқали субъект сифатида намоён бўлиши инобатга олинadиган бўлса, шахснинг тузилишига муайян ижтимоий гуруҳ ва жамоалар фаолияти ҳамда муносабатида таркиб топадиган ана шу «ҳақиқий муносабат» ва алоқалар муқаррар тарзда киритилиши шарт.

Шундай қилиб, инсон шахсининг тузилиши индивидуалликнинг тузилишига қараганда кенг эканлиги шубҳасиз. Шу боис бунга, биринчи навбатда, унинг индивидуаллигини кўрсатадиган ва фақат эҳтиросда, ички киёфада, қобилият кабиларда анча кенг ифодаланадиган хислатлари ва умумий тузилишигина эмас, балки шахснинг ривожланиш даражаси ҳар хил бўлган гуруҳларда, ана шу гуруҳ учун етакчи ҳисобланган фаолият орқали ифодаланадиган индивидлараро муносабатларда ўзини намоён этишини ҳам кўшиш шарт.

Инсон шахси тузилишида биологик (табiiй) ва ижтимоий омилларнинг ўзаро нисбати масаласи ҳозирги замон психологиясидаги энг мураккаб ва мунозарали масалалардан биридир. Ғарб психологиясининг айрим мактабларида шахсда биологик ҳамда ижтимоий омиллар таъсири остида шаклланган иккита асосий кичик тизим борлигини таъкидлайдиган назария сезиларли ўрин эгаллайди.

Инсон шахсининг ўзи «эндопсихик» ва «экзопсихик» тузилишга бўлинади, деган фикр ҳам илгари сурилди. Шахснинг ички тузилиши сифатида «эндопсихика» бамисоли кишининг нерв тизими ва психик тузилишига ўхшаш бўлган инсон шахсининг ички механизми каби психик қисм ва функцияларнинг ўзаро ички боғлиқлигини ифода этади. Экзопсихиканинг ташқи муҳитга муносабати шахс қандай бўлмасин, барибир муносабатга киришиши мумкин бўлган ва шахсга қарама-қарши турадиган тузилишларининг барчасига муносабати билан белгиланади. «Эндопсихика» – мойиллик, хотира, тафаккур ва хаёл хусусиятлари, иродавий зўр бериш, ташқи таъсирларга берилувчанлик

каби бошқа ички (эндо) тузилиши; «экзопсихика» эса киши муносабатлари системаси ва унинг тажрибаси, қизиқишлари, мойилликлари, идеаллари, устун даражадаги ҳис-туйғулари, шаклланган билимлари ва бошқа ташқи (экзо) белгиларини ўз ичига олади. Табиий асосдаги «эндопсихика», ижтимоий омил билан белгиланадиган «экзопсихика»га қарама-қарши ўлароқ, биологик жиҳат билан боғлиқдир. Бинобарин, индивидуалликнинг тузилишида табиий, биологик омилларнинг ҳам ролини тан олган ҳолда, киши шахсидаги биологик ички тузилишни фақат биологик омилларга асосланиб баҳоламаслик керак.

Шундай қилиб, шахснинг тузилишига, биринчи навбатда, унинг индивидуаллигининг киши эҳтироси, ички қиёфаси, қобилиятларининг тузилишида мужассамлашган, шахс психологиясини англаб етиш учун зарур, лекин етарли бўлмаган системали тузилиши тааллуқли. Шу тариқа шахс тузилишининг биринчи таркибий қисми унинг индивид ичкарисидаги (интроиндивид) кичик тизим алоҳида намоён бўлади. Интроиндивид ва ички системалар шахснинг ўзини намоён қилишининг барча жиҳатларини акс эттира олмайди. Шахснинг тузилишини таркиб топтирадиган учинчи бир қисми – метаиндивид (индивиднинг устки кўриниши) кичик тузилишини ҳам алоҳида кўрсатиш мумкин.

Бинобарин, шахснинг тузилиши учта таркибий қисм, яъни 1) шахснинг индивидуаллиги, 2) унинг шахслараро муносабатлар системасида ва бошқа одамларда гавдаланганлиги ҳамда 3) шахснинг ўзи келиб чиқишига кўра индивидлараро ижтимоий муносабатлар ва алоқалар субъекти сифатида мавжуд бўлишидан иборат. Шахснинг метаиндивид кичик тизими кишининг энг муҳим маънавий эҳтиёжларидан бири бўлган шахс даражасига кўтарилиш эҳтиёжини, яъни ўз фаолияти билан бошқа одамларнинг ақлий ва ҳиссий жабҳаларида улар учун аҳамиятли бўлган ўзгаришлар юзага келишини бошқалардан кўпроқ даражада акс эттиради. Инсоннинг пайдо бўлганига 5-6 миллион йил бўлган, бироқ унинг маданиятни ўрганиб яшаганига 6 минг йил бўлди, холос.

Демак, одамнинг ўз иқтидори, куч-қудратини кўрсатиб, дунёни мукаммаллаштира бошлаганига ҳали кўп бўлгани йўқ. Айниқса, ушбу 6 минг йил ичида атиги уч ойгина инсоният урушсиз, қирғинларсиз яшаганига эътибор берсак, олдимизда мукаммал дунё яратиш борасида қандай машаққатлар турганини англаб етамиз. Одам деганда кишининг кўпроқ табиий, шахс деганда эса ижтимоий жиҳатлари назарда тутилади. Демак, шахс деганда гап кишининг ижтимоий фазилатлари ҳақида бориши лозим. Аммо одамнинг, Арасту айтганидек, «ижтимоий махлуқот» га айланиши унинг ижобий табиий кучларини ҳаракатга келтириш билан боғлиқ эканлигини унутиб бўлмайди.

XIX асрда Германияда яшаган кардинал Меццофанти – 100 та, Л. Г. Щютц эса 270 та тилни билган. Машҳур археолог Г. Шлиманнинг ёшлигида хотираси паст бўлган. Тинмай изланиш натижасида у нафақат қадимги ёзувларни ўқишни, шу билан бирга 44 та тилда ёзишни ҳам ўрганган, ҳақиқий полиглотга айланган. Тарихда 15–20, ҳатто 26 мингта китоб ўқиб, улардаги нафақат қаҳрамонларнинг номлари ва уларга оид маълумотларни, балки, шу

билан бирга, асарларнинг бутун бошли тафсилотларини билган, улардаги истаган бетнинг мазмунини ёддан айтиб бера оладиган одамлар ҳам бўлган. Шахс – ўзининг ким бўлиши мумкинлигига доим қизиқадиган инсон. Ўз тақдири билан доимо қизиқмайдиган киши атрофидагиларнинг ҳам, жамиятнинг ҳам келажагига бефарқ бўлади.

Шахс тушунчаси психология фанида марказий ўринни эгаллайди ва асосий психологик талқинлар шахс мавзуси атрофида амалга ошади.

Шахснинг турли таърифлари мавжуд, лекин бу тушунчани тўлароқ акс эттирадиган қуйидагиси ўринли: "Шахс бу–ўзининг билими, ҳиссиёти ва муносабатлари орқали ташқи оламни ўзгартира олувчи субъект, инсондир". Эътибор берилса, ушбу таърифда шахсга хос уч жиҳат санаб ўтилади:

1. *Билиш*
2. *Ҳиссиёт*
3. *Муносабат*

Шу уч гуруҳга кирувчи хислатлар ягона мақсадга, яъни ташқи оламни инсоннинг ўз эҳтиёжига биноан ўзгартиришга қаратилган.

Инсон хулқини тушуниш ва уни бошқариш учун шахс табиати ҳақида маълум бир маълумотга эга бўлиш керак. Ташкилотда шахс ўзгалар билан муносабатга киришар экан, демак, у турли ижтимоий гуруҳлар фаолиятида қатнашади. Шу муносабат билан шахс аъзо бўлган гуруҳ ва жамоаларга хос психологик қонунларни ҳам таҳлил этиш зарурати туғилади. Ушбу маърузада эса айнан раҳбар шахси, унинг муваффақиятли бошқарув фаолияти учун хос ва зурур хислатлар ҳақида тўхталиб ўтамиз.

Бошқарув жараёнини психологик таҳлил этиш масаласи, авваламбор, раҳбарнинг фаолиятини такомиллаштиришни ўз олдига мақсад қилиб қўяди. Мазкур мақсадни амалга ошириш учун раҳбарга қўйиладиган талаблар, уларни бажаришга мойиллик ва бошқарув фаолиятини тўлақонли амалга оширишга тўсқинлик қилувчи шахс хусусиятларини ўрганиш зарурати туғилади.

Раҳбар шахс хислатлари. Раҳбар шахси тушунчасини таҳлил этар эканмиз, унга хос хусусиятларни уч гуруҳга бўлиб ўрганиш таклиф қилинади:

1. *Биографик тавсиф*
2. *Қобилият*
3. *Шахс хислатлари*

1. Раҳбар шахснинг биографик жиҳатларига унинг ёши, жинси, ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва маълумоти киради.

Раҳбар ёши. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишнинг раҳбар ёшига боғлиқлиги ривожланган мамлакатлар тадқиқотларига асосланади. Аниқланишича, Япония қайта ишлаб чиқариш йирик компаниялари раҳбарларининг ўртача ёши 63,5 бўлса, шу тоифа америкалик раҳбарларнинг ёши 59да экан. Япония йирик компания раҳбарларини ўрганишда учрайдиган ва таажжубланарли жиҳатлардан бири, уларнинг ёши улуғлигидир. Баъзи бир ташкилотларда (*масалан, "Сони корпорейшн"*) компания президентининг ёши 65 деб чекланган бўлса-да, лекин кўпгина автомобиль соҳасидаги фирма раҳбарларининг ёши 75 ва ундан юқорилиги ажабланарли ҳол эмас. Умуман олганда, Японияда ходимнинг корхонага бир умр ёлланиш тажрибаси

қўлланади. Маълум бўлишича, юқори бўгин раҳбарларининг кўпчилиги ўз ташкилотда 30 йилдан ортиқ ишлайди. Бу соҳада ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, катта ёшли раҳбарлар, агар уларнинг соғлиги кўнгилдагидай бўлса, ушбу ташкилот учун катта тажриба манбаидир. Раҳбарнинг улуғ ёши ҳақида гапирар эканмиз, нафақат унинг биологик жиҳати, балки, ижтимоий томони, ҳаётининг тажрибасини ҳам назарда тутишимиз даркор. Зеро, "Қари билганини пари билмас", деб халқимиз бежиз айтишмаган. Бирок, ишлаб чиқаришга замонавий технологиянинг кириб келиши уларни ўзлаштиришда маълум маҳоратни талаб қилади. Бахтга қарши, ҳозиргача компьютерда ишлашни ўрганолмаётган катта ёшли раҳбарларни учратиш қийин эмас. Шу жиҳатдан олганда, ёш раҳбар кўпинча ташкилотга илғор технология ва тезкорлик олиб кирувчи омил сифатида қабул қилинади.

Ёш раҳбар бошқарадиган ташкилотдаги ходимларнинг ўртача ёш кўрсаткичи кўпинча паст бўлади. Ёшлик (30-35 ёш атрофида) бу янгилик ва кашфиётларга мойиллик, ижодийлик, қўрқмаслик ва ўзгурувчан муҳитга мослашувчанлик билан ифодаланади. Афсуски, бундай ташкилотда катта ёшдаги (40-45 дан юқори) ходимларга ҳатто шубҳа билан қарашади. Лекин, аниқланишича, **инсон 35-55 ёшларида ўз касбининг мохир устасига айланади, ўз соҳасидаги билимини яхши эгаллайди ва ихтироларни жорий этишга ўзида иштиёқ сезади.** Шу билан бирга, унда вазиятни совуққонлик билан таҳлил этиш, вазминлик кайфияти шаклланади.

Албатта, ҳамма ёш раҳбар илғор технология тарафдори ва шунга мойил деб айтиш қийин, лекин ёшларга замонавийлик хос. Бу эса ўз навбатида, ёш раҳбарнинг замонавий ва илғор ишлаб чиқариш услубларига мурожаат этиш эҳтимолини кучайтиради. Халқимизда, ёши катта бўлса ҳам кўнгли ёш деган ибора бор. Демак, замонавий раҳбар ёшидан қатъи назар илғор технологиялар тарафдори, ташкилот миқёсида замонавий ишлаб чиқаришни жорий этишга қобилиятли бўлиши лозим. Бу эса ўтиш даври талабидир.

Раҳбар жинси. Инсон жинси, унинг айтилиши бир ролга амал қилишини тақозо этади. Айтилса, бу ҳолат шарқ мамлакатлари, худудимиз шароитида яққол намоён бўлади. Бу худудда эркак ва аёлга хос жинсий, ижтимоий нормалар аниқ белгиланган. Модомики шундай экан, инсон амалга ошираётган кўпгина хатти-ҳаракат айнан шу жинсий рол мезони таъсирида идрок этилади. Ҳозир, инсоннинг жинсий мансублигига қарамай, касб ёки лавозим поғонасида катта имкониятлар пайдо бўлаётганини кўрамиз. Мамлакатимизда тадбиркорлик ва давлат бошқаруви соҳасида аёлларга катта йўл очилган. Аммо, шунга қарамай, раҳбар сўзи кўпинча эркак жинси билан қиёсланади ва негадир, аёл раҳбар идора этадиган соҳалар сифатида маориф, соғлиқни сақлаш, аҳолига хизмат кўрсатишдан нарига ўтилмайди.

Ҳақиқатдан ҳам аёлнинг у ёки бу соҳада бошқарув лавозимини эгаллаши, кўп жиҳатдан, бу соҳа аёлларга мосми ёки эркакларгами деган саволга боғлиқ бўлиб қолган. Бир қатор тадқиқотлар орқали аниқланишича, эркак ва аёл аралаш ишлайдиган гуруҳда кўпинча эркаклар ташаббусни ўз қўлларига олар эмиш. Тадқиқотчи Э. Холландер тажрибасига кўра, гуруҳ доирасида ҳал этиладиган вазифани ечишда эркаклар кўпроқ мақбул йўл топа олишади ва

аралаш гуруҳда эса устунликка интилишади. Олимнинг тушунтиришича, эркакларга хос бундай хатти-ҳаракат, кўп жиҳатдан, жамиятда ўрнатилган нормалар ва эркаклар хулқига оид установа, яъни кутувлардан келиб чиқади. Бундай установакалар асосидаги стандартлар атрофдагиларнинг бўлаётган воқеа-ҳодисаларни идрок этишига ҳам катта таъсир этади. Масалан, психолог Р. Райс ўтказган тажрибада қуйидаги манзара кузатилади: тажриба давомида ҳарбий ўқув юрти курсантларида аёлларга нисбатан маълум (*унчалик ижобий бўлмаган*) установа шакллантирилган. Шундан сўнг, курсантларни учтадан қилиб икки гуруҳга бўлишган ва лаборатория шароитидаги тажрибада қатнашишга таклиф этишган. Икки гуруҳ курсантга икки раҳбар – бири эркак, иккинчиси аёл бошчилик қилган. Гуруҳлар маълум бир мураккаб вазифаларни ҳал этишган ва ечим давомида раҳбар фаол мавқе эгаллаган. Аниқланишича, аёл раҳбарлик қилган курсантлар гуруҳ муваффақиятини тасодифга йўйишган, эркак раҳбар бўлган гуруҳдаги курсантлар эса муваффақиятда айнан раҳбарнинг қобилиятини етакчи деб кўрсатишган. Мазкур тажриба шундан далолат берадики, атрофдаги воқеаларни баҳолашимиз кўп жиҳатдан айна жамиятда қабул қилинган норма ва меъёрларга боғлиқ.

Бошқарув амалиётида ва шунингдек, баъзи бир адабиётларда эркак раҳбар фаолияти аёл раҳбарниқига нисбатан анчагина самарали деган тасаввур мавжуд. Одатда, бундай фикрга қуйидаги далиллар келтирилади: эркак ёрқин ифодаланган мантиқий фикрлаш хусусиятига эга эмиш, аёл эса кўпинча ҳиссиётга берилади; эркак ўз ишига фидойи десак, аёл қимматли вақтини оилага сарфлайди. Чунончи, эркак турли салбий таъсирларга, стрессларга чидамли бўлса, аёл мураккаб вазиятда ҳатто ақлини "йўқотиб" қўйиши мумкин экан.

Аmmo, ҳаёт бунинг аксини кўрсатиб турибдики, айна пайт ишлаб чиқаришни самарали бошқараётган аёлларни кўплаб учратиш мумкин. Жинсий тафовутларни таҳлил этишда самарадан кўра бошқарув услуби ҳақида гапирса, ўринлироқ бўлади. Эркак раҳбар асосий диққат-эътиборини ишлаб чиқариш муаммоларига тааллуқли вазифаларга қаратса, аёл раҳбар кўпроқ жамоанинг ижтимоий–психологик жиҳатларига, психологик муҳитни соғломлаштиришга қаратади, деган хулосалар ҳам кам эмас. Албатта, _уи бор бир қанча баҳс ва мунозарага сабаб бўлса-да, эндиликда қўшимча тадқиқотлар ўтказишни ҳам тақозо этапти.

Хўш, аслида эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми, деган саволга қуйидаги жавобни оламиз. Таниқли олима Ф.Денмарк, ўз тадқиқотлари асосида шундай хулосага келдики, бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан. Аёл ва эркак менежерларнинг бошқарув фаолиятидаги фарқ шундан иборат эканки, аёллар жамоадаги инсоний муносабатларга кўпроқ эътибор берадилар. Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг бўлиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди. Назаримизда, бу муваффақиятлар сабаби жинсга хос бўлмаган омиллар билан белгиланади. Масалан, шахснинг кўпгина ишчанлик фазилатлари жинсий

мойилликлар билан эмас, балки ижтимоий кадриятлар, характердаги хусусиятларга асосланади. Хусусан, инсоний муносабатларга эътибор, кўнгилчанлик, бошқарувда демократик тамойилларга суяниш аёлларда кўпроқ учрайди ва бу кўрсаткичлар маълум маънода жамоа фаоллигига ижобий таъсир этувчи омиллардир.

Бир қатор тажриба ва кузатиш натижалари яна бир бошқа маълумотларни ҳам беради. Раҳбарлик даражаси қанчалик юқори бўлса, эркак ва аёл раҳбар ўз услубларида шунчалик қарама-қарши жинс хусусиятларини намоёниш этадилар. Эркак раҳбар эркакка хос хислатдан ташқари аёлга хос айрим фазилатларни ҳам бошқарув амалиётида қўллашнинг кўрамиз: кўнгилчанлик, нозик дидлик, интуиция... Ўз навбатида аёллар ҳам эркакларга хос сифатларни ўз фаолиятларида қўллайдилар: мустаҳкам ирода, қатъийлик, фаоллик, тиришқоқлик... Демак, бошқарув самарасини жинсий мансублик билан боғлаш нотўғридир. Бу ўринда бошқа омиллар аҳамиятлироқ ҳисобланади. Мисол учун **интеллект, кадриятлар, шахс хусусиятлари, маълумот даражаси, бошқарув соҳасидаги тажриба** каби кўрсаткичларни келтириш мумкин.

Биографик жиҳатлар қаторига **шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва унинг маълумоти даражасини** киритиш мумкин. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда мавқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р. Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмаси» да таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир. Япониялик тадқиқотчи Т. Коно маълумотига кўра, оддий япон менежери, албатта, муҳандислик мутахассислиги ёки ижтимоий фанлар бўйича университет дипломига эга бўлиши шарт. Кўп ҳолларда менежерлар икки мутахассислик дипломига эга бўлса, бир қатор етакчи бизнесменлар ва йирик раҳбарларнинг биографик таҳлили уларнинг юқори маълумотга эга эканликларидан далолат беради.

Шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи раҳбарлик фаолиятини бажаришида кучли омил ҳисобланади. Бунинг аҳамияти айниқса шарқ маданияти мисолида яққол кўзга ташланади. Худудимиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфузли, ўзига тўқ ва тўла-тўқис инсонни кўришни хоҳлайди. Раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий қобилияти, тажрибаси бўйича бошқа ходимлардан устун туриши лозим. Раҳбарнинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи дастлабки пайтларда етакчи ролни ўйнайди. Кейинчалик эса у ҳақдаги бўлган жамоа тасаввури раҳбарнинг вазифаларни адо этиш қобилиятига бориб тақалади. Аммо, шахс шаклланиган муҳитнинг раҳбарликка, шунингдек, оилавий анъаналарнинг бошқарув қобилияти ривожланишига таъсирини ўрганиш ҳам ўта аҳамиятлидир. Ҳақиқатан, раҳбар оиласида туғилиш, улғайиш давомида ота тажрибасини ўзлаштириш доминантликка, яъни устунликка мойилликнинг шаклланишига асос бўлиши мумкин. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Ф.Фидлер таърифи бўйича «компания президенти бўлишнинг энг ишончли омилли – компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир».

Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан унинг энг юқори чўққисига кўтарилди.

Бир қатор машҳур тадбиркорлар ўтмишини таҳлил этиш натижасида аниқландики, уларнинг кўпчилиги оилада тўнғич фарзанд бўлиб ўсишган. Дарҳақиқат, оилада тўнғичлик ўз мавқеига кўра маълум масъулият ҳам демакдир. Ўзбек оилаларидаги кўпболалик шароити тўнғич фарзандга ота-онага мададкор бўлиш, кичикларга раҳнамолик қилиш ва назоратни ўз бўйнига олишини тақозо этади. Бу эса шаклланаётган шахснинг ташкилотчилик ва назоратга бўлган имкониятини янада оширади, келгуси фаолиятида ўз-ўзини идора эта олиш қобилиятини шакллантиради.

Ҳаёт тажрибаси. Инсон тажрибаси ва унинг бошқарув фаолиятида намоён бўлиши икки асосий масала орқали таҳлил қилинади. Биринчидан, юқори бўғин раҳбари учун бошқарув тажрибаси зарур, шунингдек, улардан ҳаётий тажрибага эга бўлиш ҳам талаб қилинади. Иккинчидан, ўрта бўғин раҳбариди ўз соҳаси бўйича камида уч йиллик тажриба бўлиши лозим. Бу тоифа раҳбар тажрибасини таҳлил этар эканмиз, асосий эътибор касб соҳасига қаратилади.

Қобилият. Одатда психология фанида қобилиятнинг умумий ва махсус турлари кўрсатилади. Умумий қобилиятлар шахснинг ҳар қандай фаолиятга киришишида муваффақият учун имконият яратса, махсус қобилият фақат айрим йўналишдаги фаолият турида муваффақиятга эришиш __уи бора__ бўлади. __уи б шундай умумий қобилият туркумига инсон ақлини, яъни интеллектни киритиш мумкин. Раҳбар интеллекти қанчалик юқори бўлиши керак, деган савол, албатта, баҳсдан холи эмас. Баъзи тадқиқотлар шуни кўрсатдики, **ўта юқори интеллект юксак раҳбарлик малакаларини амалга оширишга халақит берар экан.** Шундай дейишнинг асосларидан бири – қарор қабул қилишда ҳаддан ташқари ақл ишлатиш бу жараёни янада чўзиб юбориши мумкин. Шунинг учун бошқа бир қатор тадқиқотчилар, раҳбарда назарий ақлдан кўра, амалий ақл ривожланган бўлиши керак, деган тўхтамга келишади. Япониялик олимларнинг кузатишларича, мактаб ва университетда юқори баҳоларда ўқиган талабалар кейинчалик хизмат давомида унчалик юқори лавозимларга эришолмаганлар. Тадқиқотчи Т. Коно фикрича бунга сабаб, аълочи талабаларнинг Япония компанияларига хос бўлган гуруҳ табиатини ўзлаштира ололмаганидир. Айнан **ташкилотчилик хислати** кўпчилик менежерларнинг лавозимда ўсишлари учун асосий омил бўлган. Интеллектнинг муваффақиятли бошқарувга таъсир этишида кўпгина оралик омиллар мавжуддир. Улардан энг асосийлари – бошқарувга бўлган иштиёқнинг мавжудлиги, раҳбарлик соҳасидаги бой тажриба, шунингдек, юқори бўғин раҳбарлари ва ходимлар ўртасидаги ижобий муносабат назарда тутилади.

Юқори бўғинга мансуб раҳбар ўз бошқарув фаолиятида муваффақиятга эришиши учун анчагина юксак ақлий кўрсаткичга эга бўлиши керак. Бундай салоҳият кутилмаган вазиятни таҳлил этишда, муаммони ҳал қилиш жараёнида бир неча вазифани параллел равишда бошқариш заруратидан келиб чиқади. Масалан, ташкилотчилик, масалага оид ечимни таклиф этиш, ташкилот ва гуруҳ манфаатлари ҳақида ғамхўрлик ва ҳ.к.

Лавозим талаблари турли бўғин раҳбарлари учун турлича ақлий салоҳият зарурлигини таъкидлайди. Юқори бўғин раҳбарлари ёрқин ифодаланган ижтимоий интеллектга эга бўлишлари шарт. Улар ташаббускор, мулоқотга бой, юксак сиёсий ва ижтимоий мавқега эга, ишга алоқадар таниш-билишлари кўп, интуицияси ривожланган ва ташкилот фаолиятининг қаерга йўналишини тезда пайқаб олишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотдаги асосий оғирликни ўзига олувчи ўрта бўғин раҳбарларида эса махсус қобилият кўпроқ ривожланган бўлиши лозим. Улар ишга диққат-эътиборли, масъулиятли, _уи ҳажмдаги миқдорий ва сифат маълумотларини таҳлил этиш қобилиятига эга шахслардир.

Шахсий хислатлар. Юқорида айтиб ўтилган умумий қобилиятлар, муваффақиятли бошқарувни таъминловчи зарур шахс хислатларини аниқлаш ва уларни раҳбарликда ривожлантириш масаласини долзарб қилиб қўяди. Натижада нафақат мазкур хислатларни аниқлаш, балки бу йўналишдаги тадқиқотларни ташкил этиш бўйича бир қатор вазифаларни ҳал этишни талаб қилади. Бу борада амалий фаолият олиб борувчи тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, раҳбарларни баҳолаш кадрлар билан ишлаш масаласининг энг нозик қисмига айланган. Маълумки, раҳбарликка оид шахс хислатларини аниқловчи бир қанча психологик методлар мавжуд бўлиб, уларни муваффақиятли қўллаш олиш бир томондан тадқиқотчи малакасига келиб тақалса, иккинчи томондан ушбу методикаларнинг ишчанлиги ва олинган маълумотларнинг ҳаққонийлиги масаласи туради. Масалан, ғарбда ишлаб чиқилган тест ва сўровномаларни маҳаллий ҳудудимизга, менталитетимизга мослаштириш шу вақтгача долзарб бўлиб келганига гувоҳимиз.

Муваффақиятли раҳбарликка оид шахс хислатларини талқин этарканмиз, шу мавзу юзасидан чет эл олимлари томонидан ўтказилган баъзи бир тадқиқот натижаларига мурожаат этамиз. Америка ва Япониялик 1500 менежерларни ўрганиш асосида самарали раҳбарликка оид қуйидаги хислатлар ажратиб кўрсатилади:

- стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги;
- ишчиларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича мақбул ва ўз вақтида қарор қабул қилиш;
- фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш эвазига ўз масъулиятини оширишга интилиш;
- хавфли шароитда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
- ўз кучига чексиз ишонч;
- ўз ҳуқуқларини англаш ва масъулиятни ҳис қилиш;
- кези келганда қурбон беришга ҳам тайёр туриш;
- мулоқот малакаларини мукамаллаштиришга интилиш;
- мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил _уи бор интуитив тарзда башорат қила олиш;
- меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч-ғайратни сафарбар этиш;
- айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккалдан қўрқмайдиغان ва мустақил фикрдаги ходимлар билан ишлаш хоҳиши;

- амалга оширилаётган ғоя ва натижаларни ишлаб чиқаришга, жорий этишга шахсий мулкдек қараш.

Япониялик ва Америкалик менежерларни қиёсий ўрганиш натижасида олинган хулосалар шундан иборат бўлдики, япон менежерлари ўз бошқарув фаолиятида ижтимоий психологик жиҳатларга кўпроқ эътибор беришар экан ва жамоа фаолиятини ташкил этиш қобилияти етакчи ўринда турар экан. Америкалик менежерлар эса ходимларда яқка тартибдаги ташаббусни кўпроқ рағбатлантиришар экан.

Маълумки, бошқарувнинг кўп соҳаларида муваффақиятли раҳбарлик фаолиятини таъминловчи шахс хислатларини аниқлашга доир кўплаб тадқиқотлар олиб борилган. Жумладан, ўтган асрнинг 50-йилларида, ҳар қандай соҳада уддабурро раҳбар бўла олишликка тегишли хислатлар мавзуида юздан ортиқ тадқиқотлар ўтказилди. Натижада, бошқарувни мукамал ижро этувчи ҳамма раҳбарларга хос фазилятлар умумлаштирилганда, атиги 5% хислат кўзга ташланди. Булар қуйидагича:

- ақл-идрок, мураккаб ва мавҳум муаммоларни эчиш қобилияти ўртадан баланд, аммо жуда юқори бўлмаслиги шарт;

- ташаббускорлик;

- ўзига ишонч, ўз маҳоратини ва интилишларини юксак баҳолаш.

Лекин кўп тадқиқотчилар диққат-эътиборларидаги асосий хусусиятлардан бири – раҳбар шахсига хос доминантлик (устунлик)ка интилишдир. Айнан шу сифат раҳбарнинг ташаббусни ўз қўлига олишига, гуруҳга этакчилик қилишига ва мураккаб вазиятда масъулиятни ўз бўйнига олишига замин яратади. Шу муносабат билан тадқиқотчи Р. Стогдилл қаламига мансуб “Раҳбар қўлланмаси”да доминантлик бошқарувга зарур сифатлар рўйхатида биринчи ўринга қўйилади. Доминантлик сўзи бир неча маънони англатади. Раҳбарлик мавзусидан келиб чиқилса, **ўзгаларга таъсир этиш** деган бир жумла мазмунан ҳамма гапга асос бўлади. Юқорида таъкидланган маънодаги “таъсир этиш” ибораси ҳиссиёт туфайли ўзгаларни ўзига жалб эта билиш, ўзаро муносабат натижасида ўзига нисбатан хайрихоҳлик ҳиссини яратишни англатади. Чунки ташкилотнинг илғор фаолияти учун раҳбар ўз зиммасидаги расмий мажбурият ва ваколатлар ўзи этарли эмас. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар Г. Кунс ва С.Доннелнинг фикрича “агар ходимлар раҳбарият томонидан ўрнатилган тартиб ва қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар ўзларининг 60-65% имкониятларини ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, шунчаки ишдан бўшамасликларига баҳона топар эдилар, холос. Ходимларнинг қобилиятларидан тўла фойдаланиш ниятидаги раҳбар уларда шунга лойиқ ҳис туйғуни уйғота олиши лозим”. Бу ерда гап раҳбарнинг ўз лидерлик қобилиятини намойиш эта олиши, ходимлар орасидаги обрў-эътибори ҳақида бораяпти. Ташкилот доирасидаги норасмий муносабатлар тизимида пешқадам ўринни эгаллаган раҳбаргина ўз ходимлари қобилиятини 100% жамоа ишига жалб эта олиши мумкин.

Юқорида зикр этилган қўлланмада эътироф қилинган сифатлардан яна бири, раҳбарнинг ўзига ишонч ҳиссидир. Сир эмас, ҳар биримиз раҳбар ўзига ишонган ва ишонмаган ҳолларда нафақат қандай иш тутишини, ҳатто ўзини

қандай тутишини ҳам кўрганмиз. Бахтга қарши, ўзига ишончи бўлмаган раҳбар вазият ўзгариши билан, ўз қарорини ўзгартириб туради. Бундай раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўз раҳбари тимсолида суянчиқ кўрмайдилар, ташкилотда ўтказаетган кунлари вақтинчаликдек туюлади. Боз устига, бундай раҳбар ўзгалар билан музокаралар олиб боришга ҳам қодир эмас. Чунки ўз шахсига ва қобилиятига ишонмаган одам ўзгаларда ҳам ишонч уйғота олмайди.

Пешқадам раҳбарга хос фазилатлардан бири – вазминлик ва сабру бардошлиқдир. Раҳбар ҳиссиётини мувозанатлашганлиги, унинг ички дунёсига хос қарама-қарши туйғуларнинг туғёнига йўл қўймасликда ва кайфиятдаги сокинликда ифодаланади.

Маълумки, раҳбар одамлар орасида ва уларга хос турли ҳиссиётлар оғушида яшайди. Бинобарин, атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий ҳис-туйғулари ўзаро кундалик мулоқотда тез “юқиш” хусусиятига эга. Шунинг учун раҳбар қалтис ва зиддиятли вазиятларда нафақат бошқаларнинг ҳиссиёти таъсирига берилмаслик, балки атрофдагиларга ўз мувозанати ва жиловланган ҳис-туйғуси билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу фазилати бир томондан **асаб тизимининг туғма хусусияти** билан белгиланса, иккинчи томондан **орттирилган ҳаётий тажрибага** боғлиқдир. Асаб тизимининг мўътадиллиги учун раҳбар ўз соғлиги ҳақида қайғуриши лозим. Меҳнат фаолиятини рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жиҳатларга кўпроқ эътибор бериш, ноҳуш вазиятларни донолик билан бартараф этиш, кўпроқ яқин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ва фойдали машғулотларга ишқибозлик кайфиятида вақтни ўтказиш, ҳар қандай стрессга қарши тура олишни кучайтиради, шунингдек, организмнинг ишчанлик қобилиятини қайта тиклашга хизмат қилади.

Бошқарув фаолиятини самарали бажариш учун раҳбарга зарур фазилатлардан яна бири – муваффақиятга интилишдир. Раҳбар ўз олдига мақсад қўя олиши ва уни бажаришга уриниши лозим. Умуман олганда, инсонга хос интилишни икки тоифага бўлиш мумкин:

- 1) *муваффақиятга интилиш;*
- 2) *мағлубиятдан қочиш.*

Бирон-бир қийин ва инқирозли вазият пайдо бўлганда, баъзи бирлар мазкур вазиятни ҳал этиш орқали муваффақиятга эришиш ҳақида ўйласа, бошқа биров эса талофотга учрамаслик ғамида ўзини иложи борица «офат»дан олиб қочади.

Бу бир хил вазиятга икки хил ёндошув бўлиб, унинг эгалари турлича характердаги инсонлардир. Бошқарувни самарали олиб борувчи раҳбар эса айнан биринчи тоифага мансуб бўлгани сабабли, у муаммоларни тез ҳал этади ва янада ўз мақсади сари олдинга интилади. Бундай тоифа кишиси одатда таваккалчиликка ҳам бориши мумкин. Кези келганда мақсадни кичик бўлақларга бўлиб, ҳар бир кичик мақсад ортида турган натижани олдиндан тасаввур этади. Бироқ, бундай омилни ҳамиша амалга ошириш осон эмас. Бинобарин, раҳбар таваккалга бора оладиган ва хавф- хатардан кўркмайдиган характерга эга бўлиши лозим. Машҳур бизнесмен ва менежер Ли Якокканинг таъкидлашича: «Баъзида таваккал ҳам маъқул, лекин йўл қўйилган хатоларни

ўз вақтида тузатиб кетиш лозим».

Мақсадга эришиш иштиёқи билан яшайдиган одам доим ўз фаолият натижалари ҳақида хабардор бўлишни истайди. Меҳнат билан боғлиқ вазият эса фаолиятдан маълумот олиш орқали ўз ҳаёт мазмунини таҳлил этиш имконини беради. Айнан шу тоифага мансуб шахслардан бирининг айтишича: «Мен учун бизнес фақатгина бойиш воситаси эмас, бойлик орттириш мен учун ҳеч қачон мақсадга айланмаган. Бизнес шунинг учун ҳам менга роҳатбахшки, у ҳар кун чексиз муаммоларни ҳал қилиш мақсадида ақл-идрокимни бир нуқтага жамлашга ундайди»

Бундай ибора кўпгина тадбиркорларга хос бўлиб, аниқланишича, мақсад йўлида малакаси ёрқин бизнесменлар учун пул деган нарса унчалик _уи қийматга эга эмасдир.

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат – **масъуллик ва вазифани ҳал этишга қаратилган ишонч**. Иқтисодий ва ижтимоий қалқиш пайтида ўз ҳамкорида ишонч уйғотиш, навбатдаги ишга кафолат _уи бора боз устига, уни уддалаш замонавий раҳбар учун муҳим фазилатдир. Бу жараёнда раҳбарлик тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлашиб кетади ва ишонч тушунчаси марказий ўринга кўтарилади.

Раҳбарнинг, нафақат, обрўсини оширадиган, балки қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан этаклайдиган фазилатлардан бири – **мустақиллик**дир. Раҳбар ўз қараши, мушоҳада лаёқати ва шахсий нуқтаи назарига эғаликка интилиши лозим. Тўғри, раҳбар ўз ҳамкасбларига, шунингдек, маслаҳатчиларига кулоқ тутиши керак, лекин қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу боис фикрлаш ва ҳатти-ҳаракатдаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, мустақиллик қайсарлик кайфиятига айланмаслиги лозим. Бунинг учун раҳбар ҳамиша ўз ташаббусини ташкилот ёки жамоа мақсадлари билан уйғунлаштириб бориши зарур.

Навбатдаги зарурий хислатлардан яна бири **мулоқотга мойиллик**дир. Аниқланишича, раҳбар ўз кундалик фаолиятининг тўртдан уч қисмини турлитуман мулоқотга сарфлайди. Мулоқотнинг бошқарувдаги аҳамиятини кўздан кечиран эканмиз, беихтиёр Ли Якокка эсдаликларига дуч келамиз: «Мен автомобиль соҳасида бир умр ишлаган одамни биламан. У олий маълумотли бўлиб, ўзини бошқариш қобилиятига эга, шунингдек, ажойиб стратег ва ўз компаниясининг йирик мутахассиси эди. Лекин, уни ҳеч қачон ҳеч ким юқори лавозимга тайинламаган, чунки у ўзга билан мулоқотда бўлишни билмас эди».

Шундай қилиб, раҳбар фаолиятидаги самарадорликни амалга оширадиган шахс хислатлари билан танишиб ўтдик. Сир эмаски, ҳеч бир инсон ушбу рўйхатдаги хислатлар билан бирга туғилмайди. Буларнинг ҳаммаси инсонга ато этилган лаёқат, шунингдек, ижтимоий-тарихий яшаш шароитларининг маҳсулидир. Бундай хислатларнинг раҳбар фаолиятида намоён бўлиши, шахсдан мунтазам тартиб ва ўз устида ишлашни, доимо ўз идрокида намуна яратиш ва унга тақлид этишни талаб қилади.

Раҳбар шахси ҳақида шарқ алломаларининг фикрлари. Раҳбар шахсини ўрганишда биз ўтмишда яратилган маънавий хазиналарга мурожаат

килдик. Зеро, ўтмишни ўрганмасдан туриб, бугунги муаммоларнинг тўғри ечимларини топиш мумкин эмас. Жамиятни бошқаришда раҳбарлар (подшоҳлар, ҳокимлар ва амалдорлар) адолатли, маърифатли, халқпарвар бўлиши талаб этилади. Бу илмнинг машҳур билимдони Имом Ғаззолий “Ихёе улум иддин” асарининг олимлар ва султонлар бобида бу ҳақида шундай ёзади: Ҳеч шубҳа йўқким, султонларнинг солиҳ бўлиши халқнинг солиҳ бўлишига катта таъсир этади. Шунинг учун халқнинг бўзилиши султонларнинг бўзилишига сабаблидир, султонларнинг бўзилиши халқнинг бўзилишига олиб келади”.

Тарих сабоқлари шуни кўрсатадики, қайси ҳукмдор солиҳ ва одил бўлса, халқни ўйлаган ва оқиллик билан давлатни бошқарган бўлса, шу мамлакат обод бўлган, халқи муҳтожлик ва зулм кўрмай фаровонликда яшаган. Мавлоно Муҳаммад Қозининг “Ҳақиқатни билиш силсилати” номли асарида бу ҳақда ўқиймиз. “Подшоҳлар шундай бўлиши керакки, уткинчи дунёда вақтинчалик ва бевафо нарсаларга – мулк, бойлик, шундай воситаси у инсоний ҳислатлар – кунгиллилик, муҳаббат, бахт-саодат, ахлоқ-одоб ва одиллик сиёсатига тусиқдир. Буюк алломаларимиздан бири Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шахри” асарида “Фозил шаҳар ҳокимининг фазилатлари” тўғрисидаги фикр ва мулоҳазалари, бошқарувчи кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш билан боғлиқ бўлган ғоялари бугунги кунда ҳам миллий кадрларни тайёрлаш дастурини амалга ошириш ва мувофиқлаштиришда муҳим ўрин тутади. Фозиллар шахрининг бошлиғи тўғрисида Абу Наср Форобий шундай дейди: “Шу шаҳар аҳолисига имомлик қилувчи оқил киши бўлиб, у табиатан 12 та ҳислат-фазилатни ўзида бирлаштирган бўлиши керак.

Фозил шаҳар ҳокими аввало тўрт мучали соғ-омон бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришда бирортасидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим. Шаҳар ҳокими табиатан нозик фаросатли бўлиб, сўхбатдошининг сўзларини, фикрларини тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини равшан тасаввур қила олиши зарур. Шу билан бир қаторда кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларни хотирасида тула-тукис сақлаб қолиши, зеҳни ўткир бўлиб, ҳар қандай аломатларни ва бу аломатлар нималарни англатишини тез билиб сезиши, ўз фикрини равшан тушунтира олиши ва чиройли сўзлар билан ифода қила олиши зарур. Билиш, ўрганишда, машаққатдан қочмайдиغان бўлиши, ичимликлардан ўзини тия билиши, ҳақгўй, ёлғонни ёмон кўрадиган, ўз кадрини билувчи, ориятли одам бўлиши, бу дунёнинг мол-дунёсига қизиқмайдиغان, барчани адолатга чақирувчи, ўзи зарур деб ҳисоблаган чоратадбирларни амалга оширишда қатъиятли бўлиши кераклигини таъкидлайди.

Абу Наср Форобий мана шу барча ҳислатларнинг бир одамда жамланиши амри маҳол, улар нодир инсонлардир. Мабодо шу ҳислатларнинг барчаси ўзида жамланган бир инсон топилмаса, юқоридаги фазилатлардан олтитаси ёки бештаси камол топган инсон ҳам ақл ва заковат билан раҳбарлик қила олади деб таъкидлайди.³⁵

Абу Наср Фаробийнинг фан ва санъатнинг афзаллиги ҳақидаги

³⁵ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. Тошкент. А. Ўдирий номидаги халқ мероси нашриёти, 1993. 189-191 бетлар.

рисоласида укув жараёнини ташкил этишга ва укитиш методларига куйиладиган талаблар ифодаланган. Олим узининг укитиш методлари хакидаги тушунтиришларида укувчиларга турли билимлар бериш билан бирга, мустикал холда билим олиш йулларини ҳам курсатиш, уларни билимларнинг зарурлигига шак – шубхасиз ишонтириш кераклигини уктирган.³⁶

Абу Али Хасан ибн Али Тусий – Низомулмулк (1018-1092 йил) Шарқ тарихи ва маданиятида ўзининг “Сиёсатнома” асари билан учмас из қолдирган. Сиёсатнома асари 50 фаслдан иборат бўлиб, унда давлат бошқарувига тегишли қоидалар, усул, амалдор (масъул кадрлар) сарбозлар, хизматчи, элчиларга муносабатлар тўғрисида маълумот ва маслаҳатлар берилган. “Сиёсатнома” амалдорларни тарбиялаш, асраш, ҳимоялаш ва зарур бўлса жазолаш билан боғлиқ тавсиялар берилганлиги ҳар бир раҳбарларнинг эътиборини жалб этади ва ушбу асарда шундай дейилган: “Оллоҳ одамлардан бир кишига қудратини кўрсатиб, давлат ва иқбол беради, Ҳақ таолодан билим ва ақл топиб, шу билим билан қўл остидагилардан ҳар бирини ўзига тенг билади, ҳар бирига мартабасига мос кадр қилиб, мансаб беради, хизматкорларини халқ орасидан ажратиб олади, ҳар бирига бир мартаба ва манзала беради, дин ва дунё заруроти-ю муҳимоти билан уларни таъминлайди, раиятни муҳофазат қилади, токи унинг адли соясида халқ роҳат ила яшаб кун кўрсин”. Шунингдек Ҳадиси шарифда айтилишича, “Қиёмат кунида кимки бирор халққа бошлиқ бўлиб, фармон берувчи бўлса, қўлларини боғлаб олиб келар эканлар. Одил бўлган бўлса, қўллари адлу инсофдан очилиб, жаннатга олиб борар эканлар. Агарда золим бўлган бўлса, шу боғланган қўллари билан дўзахга ташлар эканлар”³⁷

Низомулмулк шахсига, ўз даврида Амир Темур, Алишер Навоий ва бошқалар катта баҳо берганлар. Ҳукмдор шахслардан бири Амир Темур кучли марказлашган давлат ташкил этиб, донолик, ақл ва заковат билан раҳбарлик қилиб борганлиги билан тарих саҳифаларида ажралиб туради. Араб тарихчиси Ибн Арабшоҳ “Амир Темур тарихи” номли асарида соҳибқирон хақида кўйидагиларни ёзади: “Темур олимларга меҳрибон бўлиб, саййиду-шарифларни ўзига яқин тутар эди. Уламолар ва фозилларга тула-тукис иззат кўрсатиб, уларни ҳар қандай кимсадан батамом муқаддас кўрарди. Уларни ҳар бирини ўз мартабасига кўйиб, икрому ҳурматини унга изҳор этарди (Низомулмулк. “Сиёсатнома” асари. Т. “Адолат”, 1997, 19-29 бетлар).

Амир Темур салтанатни шариат илми ва тасаввуф талаблари асосида бошқарган. Бу ҳақда “Тузуклар”да шундай деб ёзади: “Агар доруғалар ва ҳокимлар халққа жабр-зулм қилиб, уларни хароб қилган бўлсалар, қилган ишига лойиқ жазо берилсин. Ўғрилар хусусида буюрдимки, улар қаерда бўлмасин ким тутиб олса, ёсо бўйича жазолансин, шариатга оид ишларни ҳал этишда ислом қозиси ҳукм чиқарсин, сўнг менинг арзимга етказсин”.

Соҳибқирон ҳар бир муаммони талабига мувофиқ ҳал этган. Амир Темур жуда билимдон бўлиб, салтанатини бошқаришда динни, сиёсий ҳокимиятдан ёки сиёсий ҳокимиятни диндан устун қўймаган. Амир Темур “Тажрибамда кўриб билдимки, давлат дину ойин (қоида, тартиб, усул) асосида кўрилмас

³⁶ Ал – Бухорий . математические трактаты. Алма – Ата, Ильм, 1972, 327 – 328 - бетлар

³⁷ Абдушукуров Б. “Кўллар адлу инсофдан очилиб ...”. “Жамият ва бошқарув” ойнамаси, 4-сон, 22-23 бетлар.

экан, туратузукка (дунёвий тизимга) боғламас экан, ундай салтанатнинг шукухи, кудрати ва тартиби йўқолади. Бундай салтанат ялонгоч одамга ўхшарким, уни кўрган ҳар кимса назарини олиб кочади”, деган қатъий хулосага келган ва улкан мамлакатни шу асосда бошқарган. Амир Темур дунёвий илм асосларини ўз қалбига жо қилган. Ўзи барпо этган салтанатида, адолат, қонун, шариат талабларига мувофиқ иш тутган. Мамлакат салоҳияти, халқ ғами, ташвиши учун бутун қобилияти ва истеъдодини бағишлаган. Буларнинг барчасини соҳибқирон Тангри таоло йўлида қилинган савобли, маърифатли иш деб ҳис этган ва бу билан ғурурланган.³⁸

Хулоса ўрнида шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, Амир Темур билими, илмий салоҳияти, салтанат тажрибаси билан уйғунлаштириб, ҳаётга тадбиқ этди. У салтанатни бошқаришда шариат қонунларига риоя қилишдан ташқари “туратузукка” қараб иш юритди, беклар, саркардалар, шайхлар, донишмандлардан маслаҳат олди. Халқнинг, фуқароларнинг аҳволидан хабардор бўлди, золимларни жазолаб, мамлакатда савдо - сотиқ хавфсизлигини таъминлади, тинчлик ва осойишталик ўрнатди. Бу хусусиятлар соҳибқирон бошқариш йўруғини тўғри йўлга қўйганлигининг амалий исботидир.

Абдулла Авлоний ўзининг “Туркий гулистон ёхуд ахлоқ” асарида мактабшунослик ва уни қандай қилиб бошқариш ҳақида мақолалар ва ҳикматли мисралар берилган.³⁹

Ўтмиш тажрибалари, кўрсатмалари ҳозирги кун учун ҳам жуда аҳамиятлидир, чунки раҳбар қанчалик билимли, ишбилармон, зукко, адолатли ва пок бўлса, у раҳбарлик қилган жамоада бирлик, ҳақиқат ва адолат қарор топади.

2. Таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш масалалари.

Самарали раҳбар қиёфаси. Юқорида самарали бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур шахс хислатларини келтириб ўтдик. Бу хислатларни билиш, раҳбар уларни ўзида шакллантиришга интилиши, сўзсиз, унинг бошқарув маҳоратини янада юқори поғоналарга олиб чиқади ва ташкилотнинг кўзланган мақсадга йўналишини тезлаштиради. Лекин, методология нуқтаи назаридан раҳбар шахси шунчаки хислат йиғиндисидан иборат эмас, айна вақтда мазкур хислатларни мужассамлаштириб, уйғунлаштириб турувчи янада шиддатли кучлар борки, улар иштирокида хислатларнинг маълум комбинациясидан иборат раҳбар қиёфаси мавжуд бўлиши мумкин. Психология фанида ушбу фикр **шахс структураси** деган ибора орқали ўз мазмунини топган. Ҳозирга келиб психология фанида шахс структурасини ифодаловчи турлича таърифлар мавжуд бўлиб, уларнинг қиёсий тавсифини келтиришга ҳожат йўқ деб ўйлаймиз. Улардан энг аҳамиятлиси сифатида қуйидаги таҳлилни баён этиш мумкин. Шахсдаги барча психологик хислатлар ва ижтимоий сифатлар қуйидаги тизим шаклида тасаввур этилиши мумкин:

³⁸ Б.Ахмедов. Темур тузуклари. Тошкент. 1991., 53-67 бетлар

³⁹ А.Авлоний. 1-жилд. Тошкент. “Маънавият” 1998, 18-20 бетлар



2.1-чизма. Шахснинг ижтимоий-психологик структураси.

Тасвирланган пирамиданинг таркибий қисмларини қатламлар деб, қабул қилсак, юқорида турган таркиб ўзидан пастда жойлашган қатламлардан шакл топади. Демак, ушбу тизимнинг биринчи поғонасида турган «хатти-ҳаракатлар» деб, аталувчи қатлам бирламчи ҳисобланади ва унинг асосида шахснинг янада юксакроқ таркибий сифатлари шакллана бошлайди. Юксак поғонада турувчи тузилмаларнинг сифатива ифодаланиши пастки ўриндаги қатламлар сифат моҳияти билан боғланган. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонда аввал пастки қатламлар (*хатти-ҳаракат ва установкалар*) шаклланади, сўнгра улар қадриятларнинг шаклланишига асос бўлади, қадриятлар негизида инсоннинг эътиқоди шаклланади ва эътиқодлар миссияси ифодасида бирлашади. Энди, шу фикрга асосланган ҳолда юқорида тасвирланган пирамиданинг таркибий бўлаклари (*қатламлари*) устида алоҳида тўхталиб ўтаемиз.

Миссия – энг олий мақсад бўлиб, инсон бутун умрини шу мақсадга интилиш учун бағишлайди. Одатда миссия шаклланиши ва инсон томонидан англаниши, унинг етук ёшларига тўғри келади. Миссия инсон ҳаётининг йўналишини ифодалайди. Одатда ҳар бир инсон ҳаётида ўз миссиясига эга ва ҳамма гап уни эрта ёки кеч англанишидадир. Психология фанида юқори ўрин эгаллаган гуманистик йўналиш эътироф этадиган асосий вазифалардан бири – инсонга унинг миссиясини англашда ёрдам беришдан иборатдир. Мавзуимиз мазмунидан келиб чиққан ҳолда шунини таъкидлаш лозимки, ҳар бир раҳбар ўз фаолиятини қандай миссия орқали ифодаланишини иложи борича эртароқ англаб олиши лозим. Масалан, миссия сифатида ўз халқига хизмат қилиш, ўз ватанининг равнақ топишида иштирок этиш ёки бутун хатти-ҳаракатини оиласи фаровонлигига бағишлаш каби шарафли бурч бўлиши мумкин. Албатта, бундай иборалар рўйхати чексиз ва улар ҳар бир шахс учун индивидуалдир. Шахс ўз миссиясини нафақат англаши, балки, ташкилот умумий мақсади билан уйғунлаштириши лозим. Миссия ўз шаклига биноан аниқ ва равшан ифодаланиши, шахсдан «ташқарида» жойлашиши, яъни ташқи муҳит объектларида мужассамлашган бўлиши лозим (*масалан, касбий йўналиш, ўзгалар манфаати, хизмат соҳаси ва ҳ.к.*). Миссия ўз мазмунига кўра шахс эътиқодларидан униб чиқади.

Эътиқод – инсон беҳад ишонадиган ғоя ва фикрлар бўлиб, уларни ҳатто

шубҳа остига олиш шахс учун ноўриндир. Инсон ташқи оламдаги воқеа-ҳодисаларни таҳлил қиларкан, кўп нарсаларга ўз эътиқоди нуқтаи назаридан қарайди.

Қадриятлар – энг қимматли маънавий бойлик бўлиб, инсон уни ҳақоратланиши ва таҳқирланишидан ҳимоя қилади, сақлайди. Одатда қадриятларнинг умуминсоний, бирон ижтимоий гуруҳ қадриятлари ва шахсий турлари фарқланади. Умуминсоний қадриятлар инсон қаерда яшашидан, бойлигидан, мансабидан ва бошқа хусусиятларидан қатъий назар, доим ардоқланадиган мазмундир, масалан – тинчлик, ҳаёт, озодлик, бирдамлик, масъулият, орият.

Ижтимоий гуруҳ қадриятлари бир гуруҳ инсонлар учун қадрли ва бошқа бир гуруҳ томонидан эътиборсиз маънавий бойлик бўлиб, миллийлик, ёшлик ва кексалик, оилавий, сиёсий, ҳудудий ориентирлардан иборат. Шахсий қадриятлар деб, айнаи шахсга тегишли қадриятларнинг ўзига хос мажмуига айтилади.

Ҳар бир инсоннинг ички дунёсида санаб ўтилган қадриятларнинг ҳамма гуруҳи мавжуд. Юқорида саналган уч гуруҳ қадриятларнинг ўзаро уйғунлашуви шахс ва жамият ўртасидаги мувофиқликни белгилайди. Агар шахсий қадриятлар рўйхатида умуминсоний ва гуруҳий қадриятлар етакчи бўлса, инсоннинг жамиятдаги ўрни ва ҳаёти ниҳоятда енгил ва раванқлидир. Акс ҳолда, инсон ички дунёсида учрайдиган турли гуруҳ қадриятлари ўртасидаги номувофиқлик шахсда ички туғён ва низони келтириб чиқаради.

Установка – бу психологияда инсон хатти-ҳаракатининг англанимаган программаси сифатида тушунилади. Инсон доимий бажарадиган хатти-ҳаракат даставвал англанилган ҳолда амалга ошади ва у такрорлангани сари беихтиёр, автоматлашган ҳолатга ўтиб боради. Айнаи шундай англанилмаган ҳаракат режаси установка деб аталади. Ходимдаги мақбул ҳаракатлар мунтазам такрорланиши натижасида унда мақсадга мувофиқ фаолият установкаси шаклланади. Бинобарин, ходимнинг доимий фаолияти ва хулқини кузатган ҳолда унда қай мазмундаги установкалар устувор эканлиги ҳақида хулоса чиқариш мумкин.

Пирамида шаклида тасвирланган шахс тизимининг асосий психологик мазмуни шундан иборатки, инсон ҳаётининг мазмуни бўлмиш миссияси ва эътиқоди, пастки қатламда турувчи қадрият ва установкалар асосида шаклланади. Қадрият эса, ўз навбатида, инсон қадрловчи ориентир сифатида установкаларнинг ривожланиш натижасидир. Қатламлар ўртасидаги бундай боғлиқлик инсон фаолиятига маълум маъно киритади ва ҳатто инсон ички дунёсини бир бутун, яхлит тарзда тушуниш имконини беради. Гап шундаки, комил инсоннинг ҳаётидаги ҳамма қатламлар бир-бири билан уйғунлашган ҳолда намоён бўлади. Демак, унинг қилаётган ишлари қадриятларига мос келади, эътиқодига ва ҳаётидаги асосий мақсади бўлмиш миссиясига қарши чиқмайди.

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан кузатиши орқали, унинг шахсидаги қатламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарт – ходим руҳиятидаги қатламлар

зиддиятига ташкилот миқёсида шаклланган муҳит ҳам сабаб бўлади. Демак, ташкилотда шаклланган нормалар носоғлом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йўл қўяди ва у ўз эътиқоди ва қадриятларига зид чиқиши мумкин.

Юқорида келтирилган шахс структурасига асосланган ҳолда замонавий раҳбарни тавсифлар эканмиз, унга хос бўлган ижтимоий-сиёсий жиҳатлар ҳақида ҳам гапириб ўтиш лозим бўлади. Айнан шу жиҳатлар инсоннинг миссия ва эътиқод қатламларида мужассамлашган ҳолда самарали раҳбарнинг негизини ташкил этади. Раҳбар эътиқодининг, етакчи қадриятининг жамиятдаги долзарб ижтимоий-сиёсий вазифалар билан уйғунлашганлиги, унинг фаолияти самарасини белгилайди. Шунинг учун бошқарув лавозимига кадрларни қўйиш ҳамда раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнида эътиқод соҳаларини бирламчи деб қабул қилинса ва бу мезонга асосий эътибор қаратилса, ўринли бўларди. Демак, давр талаби билан, раҳбарнинг сиёсий бошқарувга қобилияти долзарб масалага айланади. Албатта, бундай қобилият раҳбарнинг маъмурий-хўжалик мажбуриятидан бир оз четланиш деб ўйланиши мумкин. Лекин, мамлакатимизнинг ҳозирги ривожланиш босқичи, хўжалигимизнинг умумжаҳон иқтисодиёти билан интеграцияси, инвестициялар соҳасидаги ҳамкорлик масаласи замонавий раҳбарни хўжалик муаммолари доирасида чекланиб қолмай, балки атрофдаги воқеаларни кенгроқ идрок этишини талаб қилади. Шу нуқтаи назардан, замонавий раҳбар нафақат ташкилотни иқтисодий чўққига етакловчи шахс, балки, тарғиб этилаётган давлат сиёсатини меҳнат жамоаси онгига етказувчи фаол ҳамдир.

Юқоридаги матндан қуйидаги фикрлар келиб чиқади: раҳбарларни тайёрлаш ва малакасини ошириш мобайнида иложи борича шахснинг ўз-ўзини англаши, ўз эътиқоди ва қадриятларини ҳаёти давомида аниқ ифодалаш чоралари ҳақида билим ва кўникмалар шакллантириш лозим. Ахир, айнан, ички поклик, самимийлик ва инсон табиатининг яхлитлиги ўзгага таъсир этишдаги асосий куч сифатида майдонга чиқади. Раҳбарни тайёрлаш, унинг малакасини ошириш билан боғлиқ ҳар қандай тадбир охир-оқибатда раҳбар шахси, унинг бошқарув маҳоратини такомиллаштириш, ўзгаларга таъсир этиш қўламини кучайтириш мақсадини қўяди.

Самарали бошқарувни амалга оширишда халақит берувчи шахс хислатлари ҳақида гапирганда қуйида ички тўсиқлар ҳақида гапириш мумкин:

Самарали бошқарувга тўсқинлик қилувчи шахс хислатлари. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олимлар М. Вудкок ва Д. Френсис бир қанча менежерлар фаолиятини ўрганиб ва қуйидаги ички тўсиқлар менежер фаолиятининг самарасини пасайтиради, деб ҳисоблайдилар:

1. Ўз-ўзини бошқара олмаслик. Раҳбар ҳаёти ҳаяжон ва зўриқишларга тўла. Бундай шароитда хулқда аниқ мақсаднинг йўқлиги нафақат жамоа фаолиятига, балки раҳбарнинг соғлигига ҳам салбий таъсир этади.

2. Шахсий қадриятларнинг шаклланмаганлиги. Раҳбар доим қарор қабул қилиш вазиятида бўлади. Ваҳоланки, қарор самараси шахсий қадриятлар, касбий ва ҳаётий тамойилларга асосланади, уларнинг шаклланганлиги раҳбар фаолиятининг мазмунини ташкил этади. Масалан, замонавий бошқарув самарадорлик, ходим имкониятларини очишга кўмак, ташкилотга янгилик олиб

киришга мойиллик каби кадриятларга асосланади. Мустаҳкам кадрият ва тамойилларга асосланмаган раҳбар беқарорлик ва мақсад йўлида иродасизликни намоён этади.

3. Шахсий мақсаднинг аниқ ифодаланмаганлиги. Замонавий раҳбар муҳимни номуҳимдан ажрата олиши, мавжуд имкониятлардан энг мақбулини танлай билиши керак. Ташкилот мақсадини чуқур англаш йўлидаги биринчи кадам раҳбарнинг ўз шахсий мақсадларини яхши тушуниб этишидир. Ўз мақсадини аниқ билган раҳбаргина унинг фаолиятига қўйилаётган талабларни жону дилига сингдира олиши мумкин. Шахсий мақсаднинг ноаниқлиги ташкилот манфаати йўлидаги мақсадларни ҳам англаб олишга халақит беради. Аниқ мақсаднинг йўқлиги шахснинг муваффақиятга эришиш имкониятини пасайтиради ва демак, бундай раҳбар, ўзгаларнинг муваффақиятини ҳам ҳис эта олмайди.

4. Камолотга интилишнинг йўқлиги. Ўз устида ишлашдан бош тортган раҳбар қалтис вазиятдан ўзини олиб қочади, ўз имконият ва қобилиятини ривожлантириш устида ишламайди, таваккалга бормайди ва эски, одат тусига кирган хатти-ҳаракатлари дорасидан чиқолмайди.

5. Муаммони эча олмаслик. Айрим раҳбар муаммо устида сифатли, мунтазам ва ақл-заковат билан ишлай олмайди. У вазифа мақсадини аниқлаш, маълумот тўплаш, режалаштириш ва назоратни амалга ошириш малакасига эга эмас. Натижада ҳал этилмаган масалалар тўпланади ва раҳбарнинг муаммони ҳал этиш имконияти чекланиб қолади.

6. Ижодий ёндошувнинг этишмаслиги. Ихтирога мойиллиги бўлмаган раҳбар янги ғояларни таклиф этолмайди, ўзгаларда меҳнатга бўлган ижодий ёндошувни уйғота олмайди. Бундай раҳбар тажрибадан, жамоа ҳаётига янгилик киритишдан ўзини четга олади ёки янгиликлар устидан кулади. Юксак ижодийлик тўсиқни энгиб ўтишни ва қийинчиликка бардош бериб мақсадга интилишни тақозо этади.

7. Итоатидаги ходимларга таъсир этолмаслик. Раҳбар ўз қўли остидаги ходимларга таъсир этиши лозим. Лекин, айрим раҳбар ўз ходимларига суянолмайди ва бунинг ўрнига улар ҳақида салбий фикрда юради. Бундай раҳбар ўз интилишида мунтазам эмас, атрофдагилар билан яқин мулоқотга киришмайди ва ўз ички дунёсини яхши ифода этолмайди.

8. Бошқарув фаолияти хусусиятини яхши билмаслик. Бошқарув фаолияти самараси ҳақида маълумотга эга бўлмас экан, раҳбар ўз малакасини шакллантира олмайди. Бошқарувга ўз ёндошувини таҳлил этолмайдиган раҳбар фикр ва топшириғини ҳам ходимга тушунтириши қийин. Бундай раҳбар ходимлари у ҳақда нима деб ўйлаши билан қизикмайди, ўз ходимларини ташаббусга чақиритиши мушкул, айниқса топшириқлар беришга қийналади.

9. Бошқарув малакасининг сустлиги. Ташкилотдаги ходим ва ресурсларни бошқариш учун кўпгина кўникмалар зарур бўлиб, уларни раҳбарлик қобилиятлари дейиш ҳам мумкин. Бошқарув суст бўлган жамоада вақтни беҳуда ўтказиш, ходимларнинг ўз имконияти даражасида ишламаслиги, меҳнатдан қониқмаслик каби ҳолатлар кузатилади. Бундай гуруҳда роль тақсимоти суст, меҳнатни ташкил этишда беҳудалик кўп, ўзаро муносабатлар

эса – қоникарсиз. Бундай жамоада раҳбарнинг меҳнати кадрланмайди ва психологик муҳит соғлом эмас.

10. Итоатидаги ходимларда меҳнат малакасини шакллантира олмаслик. Ҳар бир раҳбар вақти-вақти билан устоз сифатида ходимга иш хусусиятини ўргатади. Ходимнинг касбий қобилиятини ривожлантира олмайдиган раҳбар, ўз жамоаси меҳнатини юксак даражага олиб чиқолмайди. Бу ҳолда ходим ўз меҳнати натижаси ҳақида раҳбардан ҳеч қандай фикр эшитмайди, раҳбарнинг баҳоси ва тавсияси расмий тус олади.

11. Жамоа ташкил этишдаги сушт қобилият. Мақсадга эришиш учун раҳбар, ходимлар билан бирлашиши ва уларнинг малакасидан фойдаланиши лозим. Ишчи гуруҳи малакали ва унумли жамоага айланмаса, раҳбар меҳнати қийин кечади ва фаолияти ҳам унумсиз бўлади. Бундай жамоаларда унумли меҳнат механизмлари шаклланмайди ва носоғлом муҳит ҳукм суради.

Ўзгаларнинг шахсий хусусиятларига нисбатан эътиборли бўлиш малакасини эгаллаш. Шахслараро муносабатларда психологик муътадилликни таъминлаш.

Педагогик жамоа раҳбарининг самарали иши бу - жамоа қабул қилган масала ва қийматларни ҳар бир ходим ўзига талаб қилиб иш тутиши ҳолатидир. Ҳар бир педагогик жамоа раҳбари ўз фаолиятининг самарали бўлиши учун турли хилдаги иш усулларини фаолияти давомида жорий қилади ва унга риоя қилади.

Иш усулларини танлаш. Бошлиқнинг вазифаси-хусусий, индивидуал ва гуруҳ ресурсларидан самарали фойдаланишдир. Шунинг учун бошлиқнинг ўзи ёки ходимлар билан биргаликда ишнинг бир киши томонидан ёки гуруҳ томонидан бажарилишини аниқлаши керак. Бунинг учун иш усулларини танлашни исботлаб бериш керак.

1. Бу кимнинг иши? – деган саволни берганда бу иш бир киши доирасига кирувчи ишдир, бинобарин иш тури, индивидуал иш туридир. Икки кишилик ишни фақат икки кишининг қўлидан келадиган пайтда бериш керак. Бу масалани ечишда танланган кишилар ишлалари керак. Агар бажарилувчи иш гуруҳ томонидан ечилиши керак бўлса, гуруҳга мурожаат қилиш керак бўлса, гуруҳга мурожаат қилиш керак. Аммо гуруҳ ишига малакали ва шу ишга тегишли кишиларни жалб этиш керак.

2. Вақт. Агар вақти зиқ бўлса, индивидуал иш тавсия этилади. Вақт кўпроқ бўлса икки киши ёки ундан ҳам кўпроқ кишиларни жалб қилиш мумкин.

3. Билим ва баҳолашга тайёргарлик нуқтаи - назардан обрўга эга бўлиш. Индивидуал ишда биринчи ўринда ходимнинг малакалилиги ва ишга тайёрлиги қўйилади. Икки қисм ёки гуруҳга иш беришдан аввал уни бир киши бажаришга имконияти борми, деб аниқлаш зарур. Йўқ бўлган ҳолатда гуруҳга бериш маъқул.

4. Ахборот туплаш. Индивидуал иш бир кишидан кўп бўлмаган ахборотни олиш мумкин. Ишни бажариш давомида бажарувчилар сони қанча кўп бўлса ахборот қўлами ҳам шунчалик кўп бўлади.

5. Бошқалар кўшимча қила оладими? Агар бошқалардан ҳеч қандай кўшимча бўлмаса бу ишни индивидуаллаштириш мумкин.

6. Индентификация ёки иштирок ва бир бирига боғлиқлик. Агар бу моментлар кўп ҳам зарур бўлмаса, индивидуал иш энг тўғри ечим бўлади.. Агарда жуда зарур бўлса, у пайтда ишга икки кишини жалб этиш мумкин бундай иш корхона учун тузиладиган дастурларнинг тузилиши ва самаралилиги учун муҳимдир.

7. Ходимлар нуқтаи назаридан қоладиган асоратлар. Агар бу асоратлар кам бўлса, унда бир кишининг ишлаши етарли. Агарда асорати ҳаммага таъсир этадиган бўлса, унда икки ёки ундан кўп кишиларни жалб этмоқ лозим. Шу тариқа ходимлар эгаллайдиган позицияга олдиндан таъсир ўтказиш мумкин.

Бу ишнинг маъносини ходимлар тушуниши зарурми? Ишни қанчалик кўп одам тушунса, унинг бажарилишида ҳам шунчалик кўп одам ишлаши тушунилади.

Ишни бажарувчилар (ва ўртасидаги) координациялаш. Агар координация зарур бўлмаса бир кишининг ишлашга кифоя. Координациялашга зарурат қанчалик кўп бўлса. унда иштирок этадиган ходимлар сони ҳам шунчалик ошади.

Юқорида айтиб ўтилган асосланишларни ҳаётга татбиқ этганда, бошлиқ ҳар бир конкрет вазифанинг ечимини топиши мумкин. Индивидуал ишдан жуфт ишлашга, ундан эса гуруҳ билан ишлашга утиш табиий, деб кўрилади. Гуруҳ билан бир вазифани ечиш фақатгина, бир киши ёки жуфт ҳамкасаба бажара олмаслигидан сўнг оширилиши мумкин.

Раҳбар жамоанинг ижтимоий – психологик хусусиятларини яхши билиши зарур. Жамоанинг ижтимоий – психологик характеристикаси қўйидаги сифатларнинг ўз ичига олади:

1. Ўзаро мослик. Ҳамкорларнинг иш жараёнида максимал энергия сарфлаб бир-бирига бўлган қониқишни кўрсатувчи, узаро индивидларнинг муносабатлари таъсири. Бу характер хусусиятлари, доминант тўйғулар, қизиқиш мулоқотда бўлган шахсларнинг мойилликларига боғлиқ.

2. Ҳамжиҳатлик – минимал энергия сарфлаб ҳамкорликда мумкин бўлган ҳолда максимал ютуққа эриша олиш хусусияти.

3. Гуруҳга жипслашув – индивидуаллар ўзаро боғлиқлиги, бирлиги характеристикаси.

4. Ўзаро уюшқоқлик – умумий мақсадларга етишиш ва уларни ҳимоялашга қаратилган гуруҳнинг мустақил ечим излаш ва уни ҳаётга тадбиқ этиши.

5. Йўналтириш – жамоа ва ҳар бир алоҳида ходимларда умумий мақсадларнинг бўлиши.

Жамоанинг фаолиятини психологик кўрсаткичи бу шу жамоада устивор, мавжуд бўлган муҳитдир. Бундай мумкин ишнинг ривож топишидаги асосий фактор.

Ижтимоий – психологик муҳит – ижтимоий имкониятларни акс эттирувчи, турғун руҳий ҳолат.

Ижтимоий - психологик муҳитга таъсир этувчи факторлар қўйидагилар:

Шахслар аро муносабатлар;

Бошқарув услуоби;

Юқори турувчи бошқарув корхоналарнинг таъсири;

Республикамиз ҳукумати халқ таълими соҳасида ўртага қўяётган вазифаларни бажариш кўп жиҳатдан педагог ўқитувчиларга боғлиқ. Янги иқтисодий сиёсатга ўтиш шароитида таълим – тарбиядан кўзланган мақсадга эришиш вазифаси асосан педагог ўқитувчилар зиммасига юклатилган. Бу ўз навбатида таълим тарбия муассасаларини бошқарадиган раҳбарларнинг фаолияти билан боғлиқдир. Қайси таълим муассасасида ички ва ташқи назорат ишлари яхши йўлга қўйилган бўлса, ўша муассасадаги таълим – тарбия ишлари ҳам изчил бўлади.

Ҳозирги кунда замон талабига жавоб берадиган таълим муассасаларини бошқариш ва уларга раҳбарлик қилиш вазифасини тўлиқ амалга ошириш, уни тўғри ташкил қилиш таълим муассасалари бошқарув ишларини тўғри ташкил қилиш таълим муассасалари раҳбарларининг бошқариш фазилати, услуоби ва маданиятига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Бу ўринда раҳбарнинг яқка бош сифатидаги раҳбарлик роли жуда муҳимдир. Таълим муассасалари раҳбарлари ўқув-тарбия жараённинг ташкилотчиси бўлиши шахсан ўртак кўрсатиб, педагогик маҳоратнинг юксак намуналарини қарор топтиришдан иборат биринчи ва бош вазифасини таъкидлаб, уни ўқитувчиларнинг устози деб аташ ўринли бўлади. Демак, таълим муассасаси раҳбарининг муҳим вазифаларидан бири унинг яхши ўқитувчи, моҳир методист ва мактабшунос бўлишидир.

Таълим муассасаси раҳбарининг юқори савияда дарс бериши, ўқув-тарбия ва молия хўжалик ишларини илмий – методистик ва умумий педагогик асосида юритиши, талабчан давлат назоратчиси ҳамда ўқитувчилар ва ўқувчилар жамоасининг дилкаш мураббийси бўлиши керак. Бундай кўп қиррали фазилатни тарбиялашда ҳеч қандай олий ўқув юрти қодир эмас. Раҳбарлик истеъдоди ва фазилати ҳаётининг ўзида, иш тажрибасида шаклланиб, кишидан кенг куламадаги билим ва тажрибани, муаллимликка хос фидокорликни, танлаган ишга чексиз содиқликни талаб қилади.

Ҳозирги шароитда педагогик жамоа раҳбарлари қандай хусусият ва фазилатларга эга бўлиши керак, деган савол туғилади. Бу саволга қўйидагича жавоб бериш мумкин:

5. Ҳозирги кундаги мустақил Ўзбекистонимизнинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўлига ҳамда унинг келажакдаги буюк давлат бўлишига тушуниб етган ҳолда юксак ишончли ватанпарвар шахс;

6. Педагоглар жамоасига раҳбарлик, унинг ишини ташкил эта билиш, кишилар иши сифатларини тўғри, адолатли баҳолай оладиган ва талабчан;

7. Сизги, қатиятли, кишиларга эътибор билан яхши муомалали;

8. Мактаб жамоаси, ота-оналар ва жамоатчилик ўртасида катта обрўга эга;

9. Дунё қараши кенг, мунтазам равишда ўзининг сиёсий, илмий методик ва раҳбарлик малакасини ошириб борувчи;

10. Ўз предметини яхши билиш ва аъло даражада дарс бериши билан ўқитувчиларга намуна;

11. Изланувчи, янгиликка ижобий муносабатда;
12. Мактаб соҳасидаги ишларини кенг ўрганувчи (турли маълумотларни туплай олувчи), уни педагогик жиҳатдан чуқур таҳлил этувчи ва ишни яхшилашга қарата аниқ тадбирлар белгиловчи омилкор;
13. Ишга виждонан киришадиган, ўз ишларини сидқидилдан бажариш ва ўз меҳнатини илмий асосда ташкил қила билган;
14. Хўжалик масалаларини тўғри ҳал қила оладиган ва тежамкор.
15. Мактаб ишини бошқариш функциялари, бошқариш принциплари ва методлари асосида ташкил қилиш ва уни амалга ошириш қудратига эга;
16. Ўқув режасидаги ҳамма предметларни ўқув дастури доирасида уни ўқитишга бўлган талабларни пухта эгаллаган, етарли педагогик иш стажига ҳамда маъмурий қобилиятга бўлиши керак.

Педагогик жамоаларнинг барча бўғинларидаги бошқарувчи раҳбарларга юқори талаблар қўйилади. Ҳар қандай бошқариш қарорини қабул қилиш уч босқични ўз ичига олади.

Биринчи босқичда бошқариш субъектида вужудга келадиган муаммонинг мазмуни, келиб чиқиш сабаблари аниқланади. Бунинг учун қуйидаги ишлар бажарилади:

- маълумот, ахборотлар тўплаш;
- олинган маълумотларни таҳлил қилиш;
- масала ва муаммонинг долзарблигини аниқлаш;
- ушбу муаммонинг ҳал этишнинг зарур шарт-шароитларини белгилаш.

Иккинчи босқичда бошқариш субъектида мавжуд бўлган муаммони ҳал қилиш режаси тузилади. Ушбу режани тузиш жараёни ҳам кўп қиррали ишларни бажаришни тақозо этади:

- муаммони ечишнинг турли муқобил вариантлари ва йўллари ишлаб чиқиш;
- ушбу муқобил вариантларни корхона ва ташкилотдаги мавжуд ресурслар билан таққослаш;
- муаммонинг ҳал қилишнинг муқобил вариантларини қўллашнинг ижтимоий оқибатларини ўрганиб, уларни ҳам қиёслаш;
- ҳар бир вариантнинг иқтисодий самарадорлигини ҳисоблаш ва улар орасидан энг самаралисини танлаб олиш;
- муаммони ҳал қилишда турли муқобил вариантларнинг социал-иқтисодий оқибатлари, самарадорлиги, ресурслар билан таъминланиш даражасини таққослаб, ҳал қилиш режаси, дастурини тузиш. Мазкур режа кенг камровли бўлиши ва ниҳоятда синчковлик билан тузилиши лозим.

Учинчи босқичда бошқарув қарори қабул қилинади. Қарорда уни бажариши лозим бўлган ходимларнинг вазифалари аниқ белгилаб қўйилади ҳамда уларга топшириқлар берилади. Бу жараён қуйидагиларда ўз ифодасини топади:

- қарорни бажарувчиларга етказиш;
- қарорнинг бажарилишини таъминлаш мақсадида ходимларни рағбатлантириш ва жазолаш чораларини ишлаб чиқиш;

қарорнинг бажарилишини назорат қилиш⁴⁰.

Раҳбар педагоглар жамоаси ишини системали равишда назорат қилиши, ҳар бир ўқитувчининг камчилик ва муваффақиятларига алоҳида аҳамият қаратиши лозим. Муассаса раҳбари ва илмий бўлим мудирини дарсларга кириб туришлари шарт. Бунинг учун улар йил давомида дарсларга кириш режаларини кўзатадилар ҳамда тартибларини келишиб оладилар. Агар раҳбар дарсларга киришда ўқитувчининг иш системасини ҳамда ўқувчиларнинг билимларини аниқлашни мақсад қилиб олган бўлса, маълум ўқитувчининг туркум дарсларига киришни режалаштиради.

Муассаса раҳбарлари эндигина муаллимлик қилаётган ёшларга ва муассасанинг янги ходимларига ҳамиша эътибор билан қарашлари талаб қилинади. Бироқ тажрибали ва малакали педагоглар ҳам текширишга эҳтиёж сезадилар.

Бундай текшириш ўқитувчиларни рағбатлантиради ҳамда раҳбарга энг яхши тажрибани ўрганиш имконини беради. Дарсда текширувчи қўйидаги томонларга эътибор бериши керак: дарснинг мақсади қанчалик равшан, аниқ ва тушунарли қилиб ифодаланган; дарс яхлит ҳолда ва унинг айрим босқичлари қанчалик ўйлаб олинган; мақсад юзасидан унинг мазмуни баён этилгани; материалнинг илмий – назарий савияси қай даражада эканлиги; ўқитувчи қўллаган метод ва усуллар қанчалик самарали ҳамда замонавий бўлиши; дарсда ўқитувчининг дидактик қоидаларга риоя қилиши; ўқитувчининг дарсда ҳар бир ўқувчининг ақлий ўсишига қанчалик эришиши; таълимнинг кўрсатма ва техника воситаларидан қай даражада малакали фойдаланишига эътиборини қаратиши лозим. Дарснинг боши ва охирига, ташкилий томонига, дарснинг бир босқичдан иккинчи босқичга ўтилишига, уларнинг мантиқий боғланишига, дарсдаги жамоа ишининг бирга қўшиб олиб борилишига, ўқувчилардан сўраш ва уларнинг билимларини баҳолашга ҳамда уйга бериладиган топшириқлар системасига эътибор бериш ғоят муҳимдир. Шу билан бирга дарс учун ажратилган вақтни белгилаш жуда зарур. Булар дарснинг объектив баҳолаш имконини беради. Дарснинг тарбиявий томонига ҳам алоҳида эътибор қаратилади. Дарснинг тўзилиши, мазмуни, метод ва усуллари, ўқитувчининг дарсдаги ҳатти – ҳаракатлари тарбиявий нуқтаи назардан баҳоланади. Раҳбар ёки илмий бўлим мудирини ҳар бир дарсни кўриб бўлгандан кейин ўқитувчи билан суҳбатлашиши даркор.

Муассаса раҳбари ва унинг ўринбосарлари ўқувчилар билан олиб бориладиган ўқув ва синфдан ташқари ишларнинг барча шаклларига раҳбарлик қиладилар ва уларни текшириб турадилар.

Муассаса раҳбари ва унинг ўринбосарлари тадбирларни ғоявий йўналишини ташкил этишнинг илмий – методик даражаси, ўқувчиларнинг қизиқишлари ва уларнинг фаоллиги, машғулотнинг ўқув – тарбиявий қимматига алоҳида эътибор қаратадилар. Ўқитувчилар, гуруҳ раҳбарлари раҳбар ва унинг ўринбосарларига ўзларининг ишлари ҳақида ҳисоб берадилар. Ҳисоб бериш ўқитувчилар ва раҳбарларга ўз ишларининг натижаларини таҳлил

⁴⁰ Ҳ.Абулқосимов, Дилфуза Раҳимова. Раҳбар – инсон ва бошлярувчи. “Жамият ва бошқарув” ойнамаси, 2003, 4-сон, 27-бет

килишга, камчиликларнинг сабабларини очишга, уларнинг бартараф этиш йўллари белгилашга кумаклашади. Доимий равишда ҳар бир ўқувчи жиддий ҳисобга олиб борилади: алфавит дафтар ва шахсий папка бўлади. Ўқувчиларнинг алфавит дафтарида кўйидаги маълумотлар: ўқувчининг фамилияси, отасининг исми, тўғилган йили, яшаш жойи, ўқишга қабул қилинган вақти ва ундан кетган вақти кўрсатилади. Агар ўқувчи бир жойдан иккинчи жойга ёки бошқа ўқув юртига ўтган бўлса, унда бошқа ўқув юртига ўтганлиги ҳақидаги маълумотнома бўлиши керак.

Бошқариш фаолиятида муайян тизимнинг бўлиши муҳимдир. Бунинг маъноси шундан иборатки, бу иш тасодифий бир – бирига алоқаси бўлган тадбирлар йиғиндисидан иборат бўлмай, шароит хусусиятларини қаътий ҳисобга олишни тақоза этади.

Бошқарув услублари. Бошқарув услуби таърифи. Раҳбар ва ходим муносабатлари, гуруҳдаги психологик муҳит, меҳнат жамоаси фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар қўллайдиган бошқарув услубига боғлиқ. Бошқарув услуби – раҳбарнинг ўз ходимларига нисбатан, улар орасида ишни ташкил этиш бўйича қўллайдиган одатий хатти-ҳаракатлари мажмуасидир. Ҳозирга келиб бошқарув фанида бошқарув услубини фарқлашга турли ёндошувлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳеч бири бошқарув вазиятига мос келувчи мукамал бир услубни тавсия этолмайди. Ҳар бир услуб албатта биронта чекланишга эга. Қуйида раҳбарлик услубига турли ёндошувлар ҳақида қисқача изоҳ бериб ўтамиз ва бу матндан раҳбар ўз фаолиятида учрайдиган вазиятдан келиб чиққан ҳолда, мувофиқ келувчи усуллар мажмуасидан биронтасини қўллаш ҳақида хулоса чиқариши мумкин. Тизимли ёндошув тамойилига асосланиш бошқарув услуби мавзусига бир мунча тўла таҳлил бериши мумкин. Бунга биноан, қўлланилаётган бошқарув услуби ташкилот ҳаёти, унинг олдида қўйган мақсад ва бирламчи равишда амалга оширилаётган вазифаларига мос келиши керак. Тизимли ёндошувга биноан раҳбар ўзи бошқараётган тизимни яхши билиши, унинг ҳолатини тўғри баҳолаши, келажакдаги қиёфасини тасаввур эта олиши ҳамда ўзгаришларни амалга оширишда иштирок этувчи ходимларни фаолликка жалб эта олиши лозим.

Замонавий бошқарувга оид фанларда раҳбарлик услубини турли нуқтаи назарларда туриб ёритилади. Қуйида уларнинг қисқача изоҳини бериб ўтамиз.

Анъанавий ёндошув. Бошқарув услубини фарқлашдаги анъанавий ёндошувлардан бири Курт Левин томонидан киритилган типологияга асосланиб, бунда раҳбарликнинг авторитар, демократик ва либерал услублари фарқланади. **Авторитар** услубда раҳбар ҳамма бошқарув қарорларини ўз қўлига олади, қарор ижросини каттиқ назорат остига олади ва йўл қўйилган хатолар юзасидан бешафқат жазолаш шахдини намойиш этади, ходимга инсон сифатида қизиқиш билан қарамайди. Бундай шароитда, доимий назоратнинг мавжудлиги иқтисодий жиҳатдан юқори кўрсаткични таъминлайди. Лекин, психологик нуқтаи назардан бундай услубда қатор камчиликлар кузатилади:

1) *хатога йўл қўйиши эҳтимоли ошади;*

2) *ташаббусни, ходимларнинг ижодий фаолиятини сўндириши, ихтиролар жорий этишининг секинлашуви, ходимларнинг сустлиги;*

- 3) *ходимларнинг ишдан, жамоадаги мавқеидан қониқмасликлари;*
- 4) *носозлом психологик муҳит натижасида жисмоний ва руҳий зўриқишлар ошиши ва соғлиққа салбий таъсири.*

Бундай услуб раҳбар ва ходим орасидаги касбий малакалар фарқи катталигида, қаттиқ интизом ва итоатгўйлик зарур бўлган шароитда мақсадга мувофиқ ва ўзини оқлаши мумкин (*авария ҳолатлари, инқирозли, уруш шароитлари ва ҳ.к.*). Янги ходимлар ишлайдиган жамоада бундай бошқарув услуби мослашув жараёнига салбий таъсир этади, ёш ходимда касбий малакалар секин шаклланади.

Демократик услуб баъзан шериклик, ҳамкорликка асосланган бошқарув услуби ҳам деб аталади. Бундай услуб ҳукм сурган жамоада бошқарув қарорлари ходимлар билан муҳокама қилиш орқали, уларнинг фикри ва ташаббусини ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади. Шунингдек, қарор ижросининг назорати ҳам раҳбар, ҳам ходимлар томонидан амалга оширилади, раҳбар ходимга шахс сифатида қарайди, унинг эҳтиёж, манфаат ва қизиқишларини инобатга олади. Бошқарув поғоналарида қарор қабул қилиш "пастдан тепага" қараб боради, яъни аввал қуйи бўғин раҳбарларидан йиғилган фикрлар асосида юқори бўғинда қарор ишлаб чиқилади. Раҳбар жамоадаги норасмий лидерга таянади ва кези келганда унинг фаоллиги учун ҳам имконият яратади. Ҳамкорлик тамойилига асосланган раҳбар вазифани бажаришнинг аниқ кўрсатмасига нисбатан умумий йўналишни белгилашни маъқул кўради, ҳамда ходимнинг ўзи ижро этиш режасини ишлаб чиқиши учун имконият яратади. Демократик услуб энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланиб, уни қўллашда тўғри қарор қабул қилиш эҳтимоли ошади, меҳнат самарадорлиги таъминланади, бажарилаётган ишдан ва жамоага аъзоликдан қониқиш ўсади, гуруҳнинг аҳиллиги ошиб психологик муҳит ижобийлашади. Бундай жамоада одатда мавжуд эчимларга танқидий кўз билан қаровчи, хатоликларни аниқловчи ходим ва бу хатоликларни бартараф этиш йўллариини таклиф этувчи мутахассис ҳамкорлиги мавжуд. Бу тавсифлардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки, демократик тамойилга асосланган жамоаларнинг ҳам бир неча даражаси бўлиши мумкин. Бирламчи даражадаги жамоалар асосан меҳнат вазифасини бажаришга йўналган бўлса, юксак поғонадаги жамоалар хизмат мақсадидан ташқари шахслараро муносабатларни ижобийлаштириш бўйича фаолликка ҳам эгадирлар. Демократик услубни амалга ошириш раҳбарнинг ақлий, ташкилий ва коммуникатив қобилияти юқори ривожланган шароитда ўринлидир.

Либерал услубда жамоада демократик тамойиллар ҳукм суради, ходимга буткул эркинлик берилади, у ўз хизмат вазифаларини белгилайди ва ижро этиш воситасини танлайди, гуруҳда хулқни назорат этиш деярли кузатилмайди. Бундай услуб юқори ижодий кучга эга бўлган ва ишлаб чиқариш жараёни бенуқсон йўлга қўйилган жамоада қўлланиши мумкин. Аммо, бундай услуб ноўрин қўлланилганда гуруҳнинг ҳар бир аъзоси ташаббускор бўлиши билан бирга, уларни маълум мақсад сари йўналтирувчи куч жамоада бўлмайди, қабул қилинган қарорлар назорати суств бўлгани учун улар бажарилмай қолиб кетиши ҳам мумкин. Натижада ходимлар ўз меҳнатидан ва раҳбариятдан қониқмайди,

иш самарадорлиги паст, жамоада ҳамкорлик йўқ, бир-бири билан киришмайдиган гуруҳларга бўлиниш эҳтимоли кўпаяди ва гуруҳлараро очик ёки яширин низо юзага келади.

Юқорида санаб ўтилган раҳбарлик услублари ҳар бир раҳбар фаолиятида у ёки бу даражада намоён бўлади ва айрим раҳбарда бу услубларга хос белгилар аниқ кўринса, иккинчисида суст кўзга ташланади. Баъзи бир раҳбар бирон услубга мойиллигини англаса, иккинчиси ўз хулқида аниқ бир услуб белгиларини ажрата олмайди. Шунга мувофиқ равишда психологик тавсияларда раҳбар шахс сифатида услубдан ўзини ажрата олиши ва услубдан фойдаланишни ихтиёрий даражага олиб кела олиши маслаҳат берилади.

Услубдан ўзини ажрата олиш қобилиятига эга бўлолмаган раҳбар ўзгарувчан вазиятларга мослаша олмайди ва вазиятга монанд ҳаракатларни амалга оширолмайди.

Замонавий ёндошувлар.

Бошқарув услубига анъанавий ёндошувдан ташқари қатор замонавий ғоялар ҳам кириб келдики, уларни билиш раҳбарлик услубини янада ихтиёрий идора этиш имкониятини беради. Шу муносабат билан ситуатив, яъни вазиятга оид раҳбарлик услуби ҳақида маълумот бериб ўтишни лозим деб топамиз. Бу ғоя бошқарув соҳасидаги олимлар П. Херси ва К. Бландед томонидан илгари сурилган бўлиб, бошқарувнинг у ёки бу услубини қўллаш ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланганлигига, касбий баркамоллигига боғлиқдир. Муаллифларнинг фикрича, мутахассиснинг касбий малакаси қанчалик юқори бўлса раҳбар уни шунчалик камроқ бошқариши ва ҳиссий жиҳатдан қўллаб қувватлаши талаб этилади ва аксинча. Ходим қанчалик юқори малакага ва руҳий этукликка эришган бўлса, раҳбарнинг назорати ва аралашувига шунчалик камроқ зарурат туғилади. Бундай ёндошув асосида тўрт даражали бошқарув вазиятлари фарқланади ва бу вазиятларнинг ҳар бири ўзига хос раҳбарлик услуби талаб этади. Кейинги (1-расм) жадвалда мана шу даражалар тавсифи ва уларга мос келувчи раҳбарлик ҳаракатлари келтирилган.

| Вазиятга оид раҳбарлик услуб | |
|---|---|
| Ходимлар ва жамоанинг психологик ривожланиш даражалари | |
| Кўйи даража | Паст малакали, ишлашни хоҳлашмайди ва касбини билмайдиганлар |
| Ўрта даража | Асосий кўникма ва билимларга эга, лекин тажриба етарли эмас. Ишлашни хоҳлашади, лекин қандай ишлашни билмайдиганлар |
| Яхши даража | Ўз ишини яхши билладиганлар. Ишлашни хоҳлашади |
| Юқори даража | Юксак малакали, ташаббускор, маъсулиятли ходимлар |

1-расм

Партиципативлик услуби. Ташкилот бошқарувидаги яна бир услуб – партиципативлик деб аталиб, унда раҳбарнинг ташкилот мақсадига эришиш йўлида ходимлар билан горизонтал йўналишдаги муносабатларни ривожлантириши тушунилади. Мутахассислар айнан партиципативликни энг

самарали услублар қаторида кўрадилар. Бу услуб раҳбарнинг қуйидагича хулқида намоён бўлади:

1. Раҳбарнинг ходимлари билан мунтазам фикр алмашуви.
2. Раҳбар ва ходим муносабатидаги очиқлик ва сами-мийлик.
3. Ходимларнинг ташкилий қарорлар қабул қилишга жалб этилганлиги.
4. Раҳбар ўз бурч ва ҳуқуқларининг маълум қисмини ходим зиммасига ўтказиши.
5. Ташкилот вазифаларини режалаштириши ва амалга оширишда ходимларни жалб этиши.
6. Мустақил қарор қабул қила олиши ҳуқуқига эга бўлган махсус гуруҳлар тузиши (масалан, "сифат назорати гуруҳи").

Ривожланган мамлакатлар менежерлари қуйидаги ҳолларда партиципативлик стратегиясига мурожаат этадилар:

- Ходимлар савиясининг юқорилиги шароитида, қарор қабул қилишни аста-секин марказлашмаган тарзда амалга ошириш мақсадида.
- Қарор самарали ижро этилиши заруриятида (японияликлар қарорни секин қабул қилишади, лекин қарор ижроси жуда тез амалга оширилади).
- Қуйи бўғин раҳбарлари ва ходимлар малакасини ошириш механизми яратилганда.
- "Янгиликларни жорий этиш" юзасидан таклифларни кўпайтириш мақсадида.

Таъкидланаётган партиципативлик услуби жамоадаги ҳамкорлик даражаси юқорилиги билан ажралиб туради ва ходимнинг ташкилот манфаати йўлидаги жонбозлигини таъминловчи асосий услублардан бири ҳисобланади. Лекин, партиципативлик услубини ҳар қандай раҳбар ҳам, ҳар қандай шароитда қўллай олмайди. Хўш қандай вазиятда ушбу услубни қўллаш кулай? Америкалик тадқиқотчилар Б.Басс ва Д. Барретта фикрича, бундай вазиятда уч омилни ҳисобга олиш лозим: биринчидан – раҳбар шахсини, иккинчидан – ходимларни, учинчидан – гуруҳ олдида қандай вазифалар турганлигини. Партиципативлик услубини қўллай оладиган раҳбар шахси ҳақида гапирсак, у авваламбор, ўзига ишонган инсон, ёши катта, маълумот даражаси ҳам юқори, ходимидаги ташаббус ва интилишни қадрлайди, ундан ижодий ёндошув ва қадриятларга содиқликни кутади. Ходимга тегишли бўлган характер хислатлари кўп жиҳатдан бу услубни қўллаш доирасини кенгайтириши мумкин. Бу тоифа ходимларга қуйидаги хислатлар тегишлидир: юксак билим ва малакага эга бўлиш, мустақил фикрлашга интилиш, ижодий салоҳиятга эгалик, ишга катта қизиқишнинг мавжудлиги ҳамда истиқболдаги мақсадга йўналганлик, жамоа тенг муносабатларга интилиш. Бундай ходим учун унинг ташкилот ҳаётига қўшаётган улушини баҳолаш мезони – ҳамкасабалари фикридир. Бундай ходим одатда ташкилотда юқори мавқега эга. Партиципативлик услубини қўллаш имкониятининг учинчи манбаи – гуруҳ олдида турган вазифадир. Бу вазифа қуйидаги тавсифларга эга бўлганда ушбу услуб орқали мақсадга эришиш

мумкин:

- а) масала ечимлари кўплиги, агар уни ҳар хил йўллар билан ҳал этиш имкони бўлса;
- б) назарий таҳлил талаб этувчи ва юксак маҳорат орқали ҳал этилувчи;
- в) уни бажариш учун ўрта меъёردаги ички зўриқиш талаб этилса.

Лекин партиципатив услубни қўллашга баъзи бир омиллар тўсиклик қилади. Хусусан:

- а) раҳбар ўз ваколатларини ходимлар билан бўлишишни истамаганда;
- б) ходим касбий маҳоратининг пастлиги, ўз кучига ишонмаслиги, бирон ишни мустақил бажаришдан чўчиши;
- в) ташкилотда маълумот алмашуви ёмонлиги натижасида зарур қарор ишлаб чиқиш имкониятининг йўқлиги;
- г) ижтимоий рағбатлантириш сустиги натижасида ҳамкорлик муносабатлари шаклланмаганлиги;
- д) вазифани бажариш учун сарфланадиган вақтнинг камлиги;
- е) вазифанинг ҳал этилиши авторитар услубни талаб этадиган алоҳида вазиятларда.

Умуман олганда, бошқарув услублари мавзуси доимо раҳбар ва ходим, раҳбар ва жамоа муносабатларининг таркибий қисми сифатида тушунилиши лозим. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг ходимлар билан умумий мақсад сари боришида нафақат раҳбар танлайдиган услуб, балки ходимларнинг хулқ-атвори ҳам этакчи роль ўйнайди. Бу деган сўз – раҳбар бирон услубга мойиллигини билдириб, уни қўллаши бошқарувга бир томонлама қарашдир. Ваҳоланки, раҳбар жамоа ҳолати ва вазиятдан келиб чиққан ҳолда у ёки бу услубга мурожаат этади.

Услуб умумий мақсад йўлида бораётган раҳбар ва ходим муносабатларининг ўзаро мувофиқлашуви жараёнидир. У ёки бу бошқарув услубини қўллашдан мақсад, ташкилот манфаатини қондирувчи вазифани иложи борица тез ва самарали бажаришдан иборат. Қўлланилаётган услуб бундан кейинги шу каби топшириқнинг қай тарзда бажарилишига замин яратади ва жамоага вазифани бажариш имконини беради. Афсуски, кўпчилик жамоалар ва ҳатто раҳбарлар бирон вазиятни бажаришда доимо эски намунага мурожаат этишга ўрганиб қолганлар ва бу ҳолат шу каби вазифани бажариш услуби деб аталиши мумкин. Лекин янги вазифа такрорланмас бўлиб, унинг доимо бирон янги жиҳатлари мавжуд ва бу вазиятда эски намунадан, услубдан фойдаланиш мақсадга эришишни тўла-тўқис таъминлай олмайди. Демак, услубни қотиб қолган, доимий восита эмас, балки ўзгарувчан, ривожланувчан ва динамик жараён сифатида тушуниш ўринлидир.

Мавзу билан танишиш давомида ўқувчиларда "қайси услуб яхши?" деган савол кўп туғилади. Бунга жавобан айтамикки, раҳбар услубдан юқорида туриши лозим, у услубларни юқоридан "томоша" қила олиши ва вазиятга мувофиқ келадиганини танлаб қўллаш билиши лозим. Лекин, бундай таъриф ҳам ўзининг чекланишига эга. Раҳбар у ёки бу услубни қўллар экан, доимо

гуруҳ устидан назорат этиш, уни "етаклаш" вазифасини олади. Бу эса жамоа фаоллигини, унинг ташаббусини бошқаришдир. Беихтиёр, деярли афсонага айланган воқеа эса тушади. Айтишларича, АҚШнинг бир йирик компанияси бир вақтнинг ўзида ҳамма филиалларидаги юқори бўғин раҳбарларини меҳнат таътилига чиқариб юборган. Орадан бир ҳафта ўтгач, баъзи ташкилотларда ишлаб чиқариш ҳажми ўзгармай, олдин қандай бўлса шундайлигича давом этаверган. Айримларида эса ишлаб чиқиш суръати бирданга пасайиб, раҳбарнинг "йўқлиги" сезилиб қолган. Демак, замонавий бошқарувнинг маҳорати – жамоанинг мақсадга интилишини таъминлашдир. Ушбу фикрни педагогик психологиядаги ҳолат билан қиёсласак, қуйидаги мисол ўринли бўларди. Бола ўз ривожланишида ҳамма меъёрлар бўйича улғайиб бораётган бўлса, ота-она унинг ўсишига деярли аралашмайди ва лекин улғайишида бирон муаммо юзага келса, дарҳол керакли чоралар кўрилади. Жамоани бошқаришда ҳам раҳбар, биринчи навбатда, мақсадга эришиш шароитини яратиши ва ходимлар ҳаракатига кам аралашуви юксак бошқарув маҳорати белгисидир.

Қўл остидаги ходимларга хос бўлган психологик хислатлар ҳам у ёки бу услубни қўллашга асос яратади. Масалан, авторитар типга мансуб шахс анъанавий қарашларга мойиллиги, ходимнинг ҳиссиётига бефарқлиги, ўзгаришларга қаршилиги ва ҳокимликка интилувчанлиги билан ажралиб туради. Айнан шу тавсифларга эга бўлган кимса, ўз навбатида, авторитар раҳбар қўли остида ишлашга мойиллик билдиради.

Бошқарув услубларининг коммуникатив имкониятлари. Раҳбар авторитар бошқарув услубини қўллар экан, у ташкилотнинг расмий тизимини таъминлашга асосий эътиборини қаратади. Бу услубда маълумот фақат вертикал йўллар орқали келади, ходимнинг масъулият чегараси аниқ бўлиб, ҳар қандай хато қаттиқ жазоланади, шахсий муносабатлар иложи борича расмий тус олади ва ҳиссиётга ўрин қолмайди.

Демократик бошқарув услубида жамоадаги дўстона муносабатлар ривожланади, раҳбар гуруҳ фаоллиги тарафдори, расмий тизимда шахсий манфаатлар ҳам назарда тутилиб, мулоқот юритишга кенг йўл очиб берилади.

Либерал бошқарув услубида эса раҳбар жамоадаги норасмий тизимни ривожлантиради ва муваффақиятга эришишда расмий, маъмурий шаклдан кўра жамоанинг норасмий муносабатлари устун қўйилади. Ташкилотда янги коммуникация тармоқлари яратилишига кенг йўл очилади ва ҳатто бундай ташаббус ижобий баҳоланади. Ходимлар иш меъёрини ўзлари ўрнатишади ва унинг бажарилгани учун ўзлари масъулдирлар. Ходимлар ўртасида ҳамкорлик муносабати устун туради. Жамоа таваккалга мушоҳада билан бемалол боради, ҳар қандай қийин вазифани ҳам энгил бажаради.

Юқорида айтиб ўтилган уч хил бошқарув услуби жамоада турлича муҳитни яратади. Авторитар раҳбарлик услубида гуруҳда ҳокимликка интилиш намоён бўлади, мансабга ружу қўйилади, демократик услуби жамоада ходим уни тан олишларини, ҳурмат ва обрў қозонишни истади ва ниҳоят, либерал услуби жамоада муваффақиятга эришиш истаги устун бўлади.

Санаб ўтилган раҳбарлик услублари жамоадаги меҳнат самараси учун турлича асос яратади. Авторитар услуб таъсиридаги жамоа доимо "тепадан"

кўрсатма кутиб яшайди ва ташаббус кўрсатолмайди. Шунинг учун бундай гуруҳ самараси ҳам сушт. Гуруҳ аъзоларида ишдан ҳам, ўзаро муносабатлардан ҳам қониқиш паст даражада.

Демократик раҳбарликка асосланган жамоанинг иш унуми ўрта, ихтиро ва ташаббуслар сони ҳам ўрта меъёрада, гуруҳ аъзолари ишдан ва ўзаро муносабатдан қониққан.

Либерал тамойилга асосланган жамода эса унумдорлик юқори, меҳнатдан ва ўзаро муносабатдан қониқиш баланд, ходимлар ўзаро ҳамкорликка боради ва ёрдам кўрсатишга доимо тайёр.

Ишлаб чиқариш соҳасидаги баъзи тадқиқотлар натижасида бошқарув услуби ва гуруҳ самарадорлиги ўртасида ҳам алоқа аниқланди. Бунга биноан, авторитар ва демократик бошқарув услуби гуруҳ фаолиятининг деярли бир хил самарасини таъминлайди, аммо гуруҳ аъзолари демократик услуб қўлланганда ишдан кўпроқ қониқадилар. Агар ходимнинг ишдан қониқиши мотивасия омили сифатида қаралса, бу жуда аҳамиятли мезон эканлиги кўзга ташланади.

Кўп адабиётларда анъанавий уч раҳбарлик услубига баҳо беришда либерал услуб энг самарасиз ёки бошқарув мақсадларидан узоқ турувчи восита деб, таъриф берилади. Аммо бундай фикрга жиддий эътирозлар билдириш мумкин. Тажриба ва кузатишларнинг кўрсатишича, либерал бошқарув услуби айрим ҳолларда самарали натижага олиб келувчи воситага айланиши мумкин. Агар раҳбар атайлаб ва онгли равишда либерал услубни танласа, онгли равишда ходимга масъулиятни ўзига олиш имконини берса, бу ходим хулқини жамоа орқали бошқариш каби юксак маҳорат белгиси бўлиши мумкин. Агар ўхшатиш қилсак, авторитар бошқарувда раҳбар фақат ўз ўринбосарлари билан мулоқотда бўлади ва маъмурий чоралар билан чекланиб қолади, демократик бошқаришда раҳбарнинг жамоа билан бевосита муносабат ўрнатиши кузатилади. Либерал услуб эса ходимни, жамоани жонлантириш орқали бошқариш демакдир. Либерал услубда ходим раҳбар кетидан эмас, балки жамоа орқасидан боради ва гуруҳга мос келишга интилади.

Жамоа фаоллиги корхона мақсадларига мос равишда бораётган шароитда, гуруҳ масъулиятни ўзига олиб ташаббус кўрсатаётган пайтда унинг фаолиятига аралашмаслик ва ходимни гуруҳ ҳаёти оғушига киритиб қўйиш, балки энг мақбул бошқарув бўлиб ҳисобланади. Онгли равишда олиб борилган либерал бошқарув услуби ўта мураккаб бўлиб, бу жараёнда раҳбар мақбул йўл танланишида барча фаолликни жамоага топширади, раҳбарнинг вазифаси тўғри мақсадни кўрсатиб бериши эмас, балки шу мақсад гуруҳ томонидан танланиши учун шароит яратишдан иборат бўлади.

3. Лидерлик ва бошқарув.

Лидер тушунчаси ва унинг мазмун-моҳияти. Лидер сўзининг изоҳига оид. Умуман олганда адабиётда "лидер" сўзини "етакчи" атамаси билан алмаштириш ҳоллари кўп учрайди. Ўйлашимизча, "етакчи" атамаси "лидер"га хос бўлган психологик тавсифни тўла ифодамайди. "Етакчи" сўзи гуруҳга муносабат сифатида, унинг аъзоларига таъсир ўтказувчи ва мақсадга этакловчи шахсга нисбатан ишлатилади. Этакчилик гуруҳ таркибини, ундаги

муносабатлар тизимини таҳлил этиш орқали аниқланадиган шахс ҳолатидир. Лекин лидерга хос бўлган фазилатни ифодаловчи яна қатор жиҳатлар борки, уларни муносабатлар тизими доирасидагина таҳлил этолмаймиз. Бундай талқинда лидерга хос бўлган асосий жиҳатлардан яна бири – шахснинг вазиятга мувофиқ равишда ҳаракат қилиш қобилиятидир. Бирон-бир муаммоли вазиятда пайдо бўлган қийинчиликни бартараф этишдаги ташаббус, топқирлик ва моҳирлик лидерга хос фазилатлардир. Муаммони эчиш билан боғлиқ қийин вазиятда лидер бошқаларга нисбатан ўзининг илғорлиги, пешқадамлиги билан ажралиб туради. Фикримизча, ўзбек тилида айнан шу икки ибора – "пешқадам" ва "етакчи" сўзлари мажмуаси лидер моҳиятини тўла ифодалаш мумкин.

Назаримизда, "Етакчи" сўзи шахснинг гуруҳни этаклашга, бошчилик қилишга бўлган иштиёқи мавжудлигидан келиб чиқади. "Пешқадам" ибораси эса маълум фазилатларга эга бўлган шахс кетидан гуруҳнинг эргашишини, жамоанинг ўз ихтиёрига кўра ўзи ишонган одам бораётган йўлни танлашини англатади. Айнан шу ҳолат "лидер" иборасига нисбатан ҳам ишлатилиши зарур. Лидернинг бу хусусияти унинг ҳиссий жозибадорлигида, ўзгаларни ўзига жалб этиш фазилатида намоён бўлади.

Шундай қилиб, "лидер" сўзини фақат "етакчи" атамаси билан алмаштириш лидерлик ҳолатининг психологик талқинини тор доирага киритиб қўяди. Ушбу мулоҳазадан келиб чиққан ҳолда қўлланмамиз матнида "лидер" сўзидан фойдаланишни маъқул деб ҳисоблаймиз. Бундан ташқари, "лидер" сўзидаги изоҳий маънони англаб олиш ўзбек китобхони учун таниш ҳолдир.

Лидерликка оид назариялар. Лидерлик ҳодисаси тўғрисида гап кетар экан, лидерлик назариялари ҳақида ҳам қисқача тўхталиб ўтиш ўринлидир. Ҳозирги кунга қадар лидерлик тўғрисида асосан учта назария мавжуд:

- харизматик назария;
- вазиятга боғлиқлик назарияси;
- синтетик назария.

Харизматик назария.

Биринчиси "лидерлик сифатлари назарияси"дир ёки харизматик назария. Унинг моҳияти шуки, ҳамма ҳам лидер була олмайди, айрим шахсларда шундай сифатлар йиғиндиси туғма мавжуд бўлиб, улар унинг гуруҳда лидер бўлишини таъминлайди. Масалан, 1940 йилда америкалик К. Берд 79 сифатдан иборат бўлган лидерлик қирралари рўйхатини тузди. Бу рўйхатда жумладан ташаббускорлик мулоқотга кириша олиш, юмор ҳисси, ўзига ишонч, тез ва аниқ қарорлар қабул қила олиш, ташкилотчилик каби сифатлар бор эди. Лекин бу назариянинг хатолиги шунда эдики, биринчидан, у юқоридаги сифатлар қандай қилиб намоён бўлади-ю, қандай шаклланишини тушунтириб бера олмади, иккинчидан, сўроқлар мобайнида бирорта сифат ҳам мутлақ кўп марта қайд этилмади.

Вазиятга боғлиқлик назарияси.

Иккинчи назария лидерликнинг вазиятга боғлиқлиги назариясидир. Бу ердаги асосий ғоя — лидер вазиятнинг маҳсули деган ғоядир. Ҳар бир одамда лидерлик сифатлари бор, лекин айрим вазиятлар айрим шахсларнинг ўзларини кўрсатишлари, лидер бўлишлари учун қулай ҳисобланади.

Синтетик назария.

Юқоридаги икки назарияни танқид қилиш натижасида пайдо бўлган учинчи назария лидерликнинг синтетик назариясидир. Бу назария лидерни гуруҳий муносабатларнинг бевосита маҳсули деб қарайди, лидернинг руёбга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари суради.

Психолог А.Н. Леонтьевнинг фаолият концепциясига таянган ҳолда, лидерликни фаолият маҳсули, гуруҳнинг ушбу фаолиятга муносабати ва гуруҳда қабул қилинган нормалар ва ижтимоий кутишларга ким кўпроқ жавоб беришига қараб лидерни аниқлаш мумкин. Ижтимоий кутишлар назарияси ҳозирда кўпчилик томонидан маъқул ёндашишлардан бири деб қабул қилинмоқда.

Лидерлик услублари ҳақида тушунча. Ҳар бир лидер ёки бошлиқ ўзича индивидуал ва қайтарилмасдир. Бунинг боиси ҳар бир бошлиқ ўз иш фаолиятини, бошқарув фаолиятини ўзига хос тарзда ташкил этишидадир.

Америкалик тадқиқотчи Линда Джуэлл ўзининг «Индустриально-организационная психология» (2001 йил) китобида ижтимоий психологик ходисалардан муҳими бўлмиш **лидерлик** масаласига ўзининг ўзига хос ёндашувини баён этган. У бу муаммони айнан бизнинг шароитимиздаги талқини, яъни мардлик ва жасорат кўрсатиш учун очик майдонлар йўқ бўлган шароитда лидерлик хислатларининг намоён бўлиш хусусиятларини очишга уринади. Унинг фикрича, замонавий ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги энг аввало ходимлар ролини ошириб, лидерларникини аксинча, пастлаштириш, ёки аниқроғи, камайтириш ҳисобига рўй беради. Шундагина раҳбарликда ортикча бўғинларни камайтириш мумкин. Лидернинг, яъни америкаликлар раҳбарни лидер феномени доирасида тасаввур қилишади, вазифаси – гуруҳнинг самарали фаолият кўрсатиш йўллари белаб беришдир.

Бу китобда ижтимоий психологик нуқтаи назардан аҳамиятли бўлган тушунчадан бири бу – **«суперлидер»** тушунчасидир. Суперлидер ким ва қачон оддий лидер суперга айланади? Америкалик тадқиқотчилар Манц ва Симсларнинг фикрича, энг яхши лидер – бу «суперлидердир». Бу шундай шахски, у ўз ходимларининг аксариятини лидерларга, биринчи навбатда ўзлари учун лидерларга айлантира олади. Бундаги асосий ғоя шундан иборатки, агар одам энг **аввало ўзи учун лидер бўла** олса, ўзидаги бу малака ёки маҳоратни бошқаларга етказа олсагина, бу одам учун шундай вақт-саот этиб келадики, жамоа ўзи мустақил ишлайдиган, бевосита тепасида туриб бошқариб турадиган инсонга муҳтож бўлмаган механизмга айланади. Бу – суперлидерликдир.

Оддий раҳбар ёки лидернинг суперлидерга айланиши бир неча босқичларда кечади (пр.):

I – ўзи учун лидер бўлиш, яъни шахсий мақсад ва маслаклар, ўзини ўзи кузатиш, ўзини ўзи рағбатлантириш, хаёлий репетициялар ва когнитив таҳлиллар орқали ўзининг мустақил инсон, шахс эканлигини, ўзида бошқаларга ўрнак бўлувчи сифатлар борлигини англаш;

II – юқорида қайд этилган сифатларнинг афзалликларини ўзгаларга намойиш этиб, унинг афзалликларига ишонтира олиш;

III – ходимларига ўзларида ташаббус ва ўзига ишончни намоён этиш

учун шароит яратиш;

IV – мустақил қобият эгалари бўлган ходимларни рағбатлантириш, керак бўлганда, фақат конструктив танбехлар бериш;

V – ўз-ўзини бошқаришга асосланган ижтимоий фаолиятни ташкил этиш ва ишларга хадеб аралашаверишдан ўзини тийиш.

Демак, самарали бошқарув – аслида ижтимоий таъсирни амалга оширишнинг энг намойишкорона кўринишидир. Шу маънода, лидерлик – аввал шахснинг ўзига, сўнгра ўзгаларга бера оладиган таъсирида кўринадиган фазилатлар мажмуидир, деб таърифланади.

1) лидер асосан гуруҳдаги шахслараро муносабатларни бошқарса, раҳбар шу гуруҳдаги расмий муносабатларни бошқаради;

2) лидерлик кичик гуруҳларгагина хос бўлган ходиса бўлса, раҳбарликнинг ҳақ-ҳуқуқлари катта гуруҳлар доирасида ҳам содир бўлиши, амалга оширилиши мумкин;

3) агар лидерлик стихияли, бетартиб жараён бўлса, раҳбарлик мақсадга қаратилган, жамиятда ишлаб чиқилган нормалар, тартиблар асосида сайловлар оқибатида содир бўладиган ходисадир;

4) лидерлик раҳбарликка нисбатан вақтинчалик ходиса бўлиб, гуруҳ аъзоларининг кутишлари, уларнинг кайфиятлари, фаолият ёъналишига қараб, узокроқ муддатда ёки қисқа муддатда рўй беради;

5) раҳбарнинг лидердан фарқи яна шундаки, у лидерда ёъқ бўлган жаъзолаш ва рағбатлантириш тизимига эга бўлиб, шу асосда ўз ходимларига таъсирини ўтказиши мумкин;

6) лидер гуруҳда у ёки бу қарорлар, кўрсатмалар, ташаббусларни ўз ихтиёрича бевосита чиқариши мумкин, раҳбарда эса бу ёъналишда кўплаб расмий кўрсатмалар, режалар, нормалар, буйруқлар мавжудки, улар доирасидан чиқиб кетиши қийин;

7) лидернинг фаолияти фақат кичик гуруҳлар доирасида амалга оширилса, раҳбар шу гуруҳдаги, кенгроқ ижтимоий доирадаги, жамиятдаги вакил бўлганлиги учун, унинг ваколатлари ҳам кенг, фаолият имкониятлари ҳам ортиқдир⁴¹.

Лидер ҳеч қачон ёлғиз бўлмайди, у доимо гуруҳ аъзолари гуруҳида қаралади, у шу гуруҳ аъзоларини у ёки бу ҳаракатларга чорлайди. Чунки лидер гуруҳ аъзоларининг психологияси, уларнинг кайфиятлари, интилишлари, кизиқишлар ва хокаъзоларни ҳаммадан ҳам яхши билади, улар ичида энг ташаббускоридир. Агар синф доирасида олиб қараладиган бўлса, турли хил лидер борлигини аниқлаш мумкин. Масалан, гуруҳ аъзолари ичида энг билағони, ақл ургатувчи, топқир интеллектуал лидер, болалар ичида энг хазилкаш, дилгир, хушчақчақ, кўнгил сўровчи, ўзгаларни тушуна оладиган эмотсионал лидер, гуруҳни иш фаолиятига чорлай оладиган, дадил, қатъиятли, иродали лидерлар бўлиши мумкин. Улар айна вазиятларда вазият талабига кўра пайдо бўладилар ҳамда болалар онгида ўз сифатларига кўра обрӯ қозонадилар. Лидер сифатлари ҳақида кўплаб назариялар мавжуд бўлиб, улардан биринчиси : "Лидерлик сифатлари назарияси" ёки "Харизматик

⁴¹ В.М.Умаров. Psixologiya. – Т.: "Voriz- nashriyot", 2012. – 213-214 Betlar.

назария” дир. Унинг моҳияти шуки, ҳамма ҳам лидер бўла олмайди, айрим шахсларда шундай сифатлар йиғиндиси туғма мавжуд бўлиб, улар унинг гуруҳда лидер бўлишини таъминлайди. Масалан, 1940 йилда Америкалик К. Берд 79 сифатдан иборат бўлган лидерлик қирралари рўйхатини тузди. Бу рўйхатда жумладан: ташаббускорлик, мулоқотга кириша олиш, юмор ҳисси, ўзига ишонч, тез ва аниқ қарорлар қабул қила олиш, ташкилотчилик каби сифатлар бор эди. Лекин бу назариянинг хатолиги шунда эдики, биринчидан, у юқоридаги сифатлар қандай қилиб намоён бўлади-ю, қандай шаклланишини тушунтириб бера олмайди, иккинчидан, сўроқлар мобайнида бирорта сифат ҳам мутлоқ кўп марта қайд этилмади. Иккинчи назария “Лидерликнинг вазиятга боғлиқлиги” назариясидир. Бу ердаги асосий ғоя- лидер вазиятнинг махсули деган ғоядир. Ҳар бир одамда лидерлик сифатлари бор, лекин айрим вазиятлар айрим шахсларнинг ўзларини кўрсатишлари, лидер бўлиш учун қулай ҳисобланади. Юқоридаги икки назария танқид қилиш натижасида пайдо бўлиш, учинчи назария яъни “Лидерликнинг синтетик назарияси” дир. Бу назария лидерни гуруҳий муносабатларнинг бевосита махсули деб қарайди, лидернинг руёбга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари суради. Бизнинг олимларимиз рус психологи А. Н. Леонтевнинг фаолият концепсиясига таянган ҳолда, лидерликни фаолият махсули, гуруҳнинг ушбу фаолиятга муносати ва гуруҳга қабул қилинган нормалар ва ижтимоий кутишларга ким кўпроқ жавоб беришига қараб лидерни аниқлаш мумкин деб ҳисоблашмоқда. Ижтимоий кутишлар назарияси ҳозирда кўпчилик томонидан маъқул ёндошишлардан бири деб қабул қилинмоқда⁴².

Ҳар бир лидер ёки бошлик ўзича индивидуал ва қайтарилмасдир. Бунинг боиси ҳар бир бошлик ўз иш фаолиятини, бошқарув фаолиятини ўзига хос тарзда ташкил этишидадир. Ҳар қандай раҳбарда интеллект - ақл - заковатнинг маълум нормаси бўлиши керак. Бу норма ва яхши раҳбар учун ўртадан юқори бўлмоғи мақсадга мувофиқдир, чунки гений даражасидаги интеллектга эга бўлган раҳбар билан ишлаш ходимлар учун қатор ноқулайликларни келтириб чиқаришларини, бундай ақл заковат қолганларнинг ижобий ривожланишига психологик тусиқ бўлишини амалиёт ва ҳаёт курсатади. Раҳбардаги ўртадан юқори интеллектни кўплаб кетадиган яна бошқа муҳим сифатлар борки, улар бошқариш ишининг самарасига ижобий таъсир курсатади. Масалан, раҳбарнинг мустақил фикрлилик, топқирлик, ташаббускорлик сифатлари. Чунки, айрим ҳолларда хато қилса ҳам, раҳбар оригинал фикрлар айтиб, ёл-йўриқлар курсата олиши, ҳар бир айтилган фикр, қилинган ишга мустақил баҳо бера олиши зарур. Чунки, мустақиллик шахс қиёфасини белгиловчи муҳим психологик хусусиятдир. Раҳбарда мустақиллик бўлса, унда ўзига ишонч ҳам бўлади, бу эса ўз навбатида раҳбардаги субъектив талаблар даражасининг юқори бўлишига олиб келади. Кўпинча, раҳбарнинг бошқаларга талабчанлиги ҳақида гапирилади, лекин яхши раҳбар аввало ўз - ўзига нисбатан талабчан бўлиши керак. Ўз-ўзини баҳолаш ва шу асосида бошқаларга нисбатан муносабатлар тизимини ишлаб чиқиши муҳим бир омилдир. Бу ҳақида буюк

⁴² http://referat.arxiv.uz/files/41988_itimoiy-psixologiya-kichik-guruhlarni-organishning-metologik-muammolari.html

файласуф Сукрот шундай дейди: “ Ўзини англаган инсон ўзи учун нима фойдалилиги ва нималарга қодир эканлигини яхши тушунади. У қўлидан келадиган иш билан шуғулланиш асносида ўз эҳтиёжини қондиради ва саодатга эришади. Ҳар қандай хато ва бахтсизликлардан ҳоли бўлади. Бунинг натижаси ўлароқ, у ўзга одамларни қадрлай олади ва улардан эзгулик йўлида фойдалана билади. Оқибатда ўзини кулфатдан асрайди.⁴³” демак Сукротнинг ушбу оқилона фикрига кўра ҳар бир шахс, раҳбар ёки лидер энг аввало ўзини англамоғи ва ўзи ҳатти ҳаракатларига нисбатан эътиборли ҳамда ўзида қандай сифатлар бўлиши лозимлигини ўрганмоғи даркор экан. Ҳар қандай раҳбар учун универсал, керак бўлган хислатларни яна бир том маънода “зиёли” бўлиш ёки, бошқача қилиб айтганда, маданиятли бўлишидир. Бошлик ўзидаги маданиятини аввало муомалада, одамлар билан бўладиган кундалик мулоқотларга намоён этимоғи лозим. Муомала маданияти бу ўринли, аниқ, қисқа, самимий гапириш санъати ва иккинчи томондан, суҳбатдошни тинглаш қобилиятидир. Чунки бошлик, билан бўйсунувчилар ўртасида келиб чиқадиган шахсий зиддиятларнинг асосида тинглай олмаслик, ёки гапни тўғри йўсинда гапира олмаслик ётади. Ўзганинг ўрнига тура олиш, унинг ҳис-кечинмаларига шерик бўлиш, эмпатия ҳиссининг борлиги, диалогларда сабр-тоқатлилик ва бошқалар мулоқот маданиятининг муҳим томонларидир. Жамоа фаолиятининг ўз фаолиятини режалаштириш қобилияти раҳбар учун муҳим бўлган талабларидан биридир. Чунки режалаштириш асосида ўз-ўзини бошқара олиш ва бошқаларни ташқи фаолиятини мақсадга мувофиқ тарзда бошқара олишни таъминловчи муҳим психологик хусусият ҳисобланади. Режалаштириш - бу ўзига хос келажакни кўра олиш қобилияти, келажак образи бўлиб, бу нарса шахснинг қанчалик камол топганлиги ва мақсадга интилувчанлигининг муҳим белгисидир. Бу жуда мураккаб психологик жараён бўлиб, у шахснинг ўз диққатини қанчалик онгли тарзда бошқариши, уни фақат муҳим нарсаларга қарата олиш, вақтдан тез фойдалана олиш, ортиқча ишлардан ўзини тийиш, қўл остидагиларга, имкони борича, уларнинг қобилиятларига қараб иш буюра олиш ва, ниҳоят, буюрган ишни ўз вақтида назорат қилиб, сўраб олиш имконияти билан боғлиқ. Ўз ишини пухта режалаштириш қобилиятига эга бўлган раҳбар реалистик тафаккурга эга бўлмоғи, яъни ҳар қандай шароитларда ҳам уша муаммо ёки ишга таъаллуқли барча алтернатив вариантлардан энг тўғриси ва мақсадга мувофиғини танлай оладиган, ишни тўғри ташкил эта билган, яъни энг кам куч ва вақт сарфлаб ишни уддалай олган, ноаниқ ёки тасодифий вазиятларда ҳам иш тактикасини тўғри ёълга ёъналтира оладиган одам бўлиши керак. Бундан ташқари, яхши раҳбар учун олдида турган ишнинг ҳар бири алоҳида деталаригача тасаввур қилиб, уни амалга оширишнинг барча босқичлари ва воситаларининг олдиндан кўра билиш қобилияти ҳам зарур. Шундай тақдирдагина у ишга дадил киришини, ўзгаларни ўз ортидан эргаштириши ва ишлаб чиқаришда юксак курсаткичларга эришиши мумкин.

Юқорида айтиб утилган раҳбарлик сифатлари ичида энг муҳими, табиийки, психологик маҳоратни талаб қиладиган одамлар билан ишлаш маҳоратидир. Жамоа аъзолари билан самарали ишлаш учун эса бошлик

⁴³ Saida Jo'rayeva. Mumtoz Faylasuf.- T.: “Yangi asr avlodi”,2011.- 63 B.

уларнинг психологияси ва гуруҳ психологиясини яхши билиши зарур, чунки "Ўзгалар психологиясини билиш улар устидан хукмронликнинг ягона ёълидир", -деб ёзишган эди инглиз олимлари⁴⁴.

Ҳар бир лидер ёки бошлик ўзича индивидуал ва қайтарилмасдир. Бунинг боиси ҳар бир бошлик ўз иш фаолиятини, бошқарув фаолиятини ўзига хос тарзда ташкил этишидадир. Ижтимоий психологияда бошқарув соҳасида батафсил ўрганилган муаммолардан бири турли бошқарув услубларидир. Бу соҳада немис олимлари Г. Гибш, М. Форверг, рус олимлари В. Д. Паригин, Л. Н. Уманский, М. Ю. Жуков ва бошқаларнинг ишлари айниқса диққатга саъзовордир. Барча илмий тадқиқотларни умумлаштирган ҳолда ижтимоий психологияда қабул қилинган уч асосий бошқариш услубларига ҳарактеристика бериб, чиқамиз. Бу уч услуб: авторитар, демократик ва либерал иш услубларидир.

Авторитар раҳбар барча кўрсатмаларини ишчанлик руҳида, аниқ равшан кескин оҳангда ходимларга етказди. Мулоқот жараёнида ҳам ходимларга нисбатан дўқ-пуписа, кескин таъқиқлаш каби қатъий оҳанглардан фойдаланади. Унинг асосий мақсадларидан бири - қандай Ёъл билан бўлсада, ўз хукмини ўтказиш. Унинг нутқи ҳам аниқ ва равон доимо жиддий тусда бўлади. Бирор иш юзасидан ходимларни макташ ёки уларга жаъзо бериш, танқид қилиш соф субъектив бўлиб, бу нарса бошликнинг кайфиятига ва уша шахсларга нисбатан шахсий муносабатига боғлиқ. Жамоа аъзоларининг тилак истаклари, уларнинг фикрлари ва маслаҳатлари жуда ҳам кам ҳоллардагина инобатга олинади, аксарият ҳолларда бундай истаклар ёки кўрсатмалар тўғридан тўғри дўқ-пуписа, камситиш ёки маънавий жаъзолаш ёъли билан чекланади ёки қониқтирилмайди. Бундай раҳбар ўз иш услублари, келажак режалари, бирор аниқ ишни, оператсияни қандай амалга оширмоқчилигини одатда, жамоадан сир тутди, унинг фикрича, бу унинг обрўига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Гуруҳдаги ижтимоий фаъзовий муносабатлардаги ўрни жихатдан, у "жамоадан четда", автоном.

Демократик раҳбар, аксинча, буйсунувчиларга мустақиллик эрк бериш тарафдори. Ишда топшириқлар берганда ишчиларнинг шахсий қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда тақсимлайди. Бунда у ходимларнинг шахсий мойилликларини ҳам ҳисобга олади. Буйруқ ёки топшириқлар, одатда, тақлиф маъносида берилади. Нутқи оддий, доимо осойишта, сокин, унда уртоқларча дўстона муносабат сезилиб туради. Бирор кишини макташ, унинг лавозимини ошириш ёки ишдаги камчиликка кўра ишига баҳо бериш доимо жамоа аъзоларининг фикри билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Танқид, кўпинча тақлиф, истак шаклида қилинган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолида "айбдорга" етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатсиз бошланмайди. Шунинг учун ҳам унинг фаъзовий-ижтимоий ҳолати "жамоа ичида".

Гибш Ш. ва Форвергларнинг анализларига кўра, бундай бошлик раҳбарлик қилган жамоаларда маънавий - руҳий муҳит жуда яхши, ишчилар

⁴⁴ www.tdpu.uz/1042.html

жамоадан, ишдан қониқиш ҳосил қилганлар, ишдан кетиш ҳоллари кам экан - у, лекин ишлаб чиқариш зўрға норма ҳолатида бўлар экан.

Л и б е р а л (лоқайд) услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда таъқиқлаш, пуписа бўлмайди, унинг ўрнига кўпинча ишнинг охириги оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик ёъқ, бошлик жамоанинг муаммолари, ишнинг баланд-пасти билан қизиқмайдигандай, гуёки бошқа "қоинотда" юрганда ўхшайди. Аниқ кўрсатмалар бермайди, унинг ўрнига норасмий лидерлар ёки ўзига яқин кишилар орқали қилиниши лозим бўлган топшириқлар бажарувчиларга етказилади. Унинг асосий вазифаси, унинг назарида, ходимлар учун иш шароитини яратиш, ишдаги камчиликларни бартараф этиш, керакли маҳсулот, хом-ашё кабиларни топиб келиш, мажлисларда қатнашиш ва хокаъзолардан иборат.

Ходимлар билан мулоқотда бўлишга тўғри келганда, у доимо хушмуомала бўлиб, одоб, ахлоқ нормаларини бузмасликка ҳаракат қилади, лекин ҳеч қачон улар билан тортишмайди. Мажлисларда агар бирор муаммо мунозарани келтириб чиқарса, у бевосита жараёнига аралашмай, охириги сўзни ўзига қолдиради. Шундай қилиб, ходимларга фикрлаш ва хатти-ҳаракатлар эркинлиги бериб қўйилган. Уша эркин ҳаракатлар юзасидан бошликнинг фикри сўралган тақдирда ҳам, ундан аниқ гап чиқмайди, чунки у ходимларни яхши билмайди, қолаверса уларни хафа қилиб қўйишдан кўрқади. Унинг фаъзовий-психологик ҳолати "гуруҳ ташқарисида". Олимлар фикрича, бундай раҳбар ишни олиб борган жамоаларда барча кўрсаткичлар доимо орқада, сифат ҳам ёъқ. Либерал раҳбар ишда анархияни қилиб қўйиб, кўп турмай, бошқа ердан иш қидиришга ҳаракат қилади⁴⁵. Юқорида баҳо берилган бошқариш услублари кўпроқ лидерликка эмас, балки раҳбарликка таъаллуқли, лекин илмий адабиётларда бу иккала ибора, кўпинча синонимдай ишлатилади. Аслида, энг яхши раҳбар ўзида барча лидерлик сифатларини ҳам мужассамлаштирган бўлади. Чунки, соф ижтимоий психологик маънодаги лидернинг турли шароитларда ўзида кўпроқ намоён этадиган шахсий сифатларига кўра табақаланади. Гуруҳлардаги оъзаро муносабатлар ёъқоридан пастга ёки аксинча, боълиб гуруҳ аъзоларининг конкрет мавқелари, бошлик билан буйсунувчилар оъртасидаги муносабатларини оъз ичига олади. Бу борада "лидер" ва "бошлик" тушунчалари оъртасидаги фарқлар ҳақида гапириш лозим.

Ўзаро муносабатлар соҳаси бўйича лидерларнинг икки тури фарқланади:

Расмий лидер лидерликка сайланган ёки тайинланган лидер боълиб, ушбу жамоанинг фаолиятига расман жавобгар ҳисобланади.

Норасмий лидер - расмий лидерлик мавқеини эгалламаганлигига карамай, коъпчилик томонидан эътироф этилган, оброъга эга боълган лидер⁴⁶.

1940 йилда Америкалик К. Берд 79 сифатдан иборат боълган лидерлик қирралари роъйхатини тузди. Бу роъйхатда жумладан: ташаббускорлик,

⁴⁵ В.М.Умаров. Psixologiya. – Т.: “Voriz- nashriyot”, 2012. – 217-220Betlar

⁴⁶ V. M. Karimova Ijtimoiy psixologiya asoslari. T: O`qituvchi nashriyoti 1994.

мулоқотга кириша олиш, юмор ҳисси, оъзига ишонч, тез ва аниқ қарорлар қабул қила олиш, ташқилотчилик каби сифатлар бор эди. Лекин бу назариянинг хатолиги шунда эдики, биринчидан, у ёқоридаги сифатлар қандай қилиб намоён бўлади-ю, қандай шаклланишини тушунтириб бера олмади, иккинчидан, Соъроқлар мобайнида бирорта сифат ҳам мутлоқ коъп марта қайд этилмади.

Иккинчи назария лидерликнинг вазиятга боғлиқлиги назариясидир. Бу ердаги асосий гоъя-лидер вазиятнинг махсули деган гоъядир. Ҳар бир одамда лидерлик сифатлари бор, лекин айрим вазиятлар айрим шахсларнинг уларининг коърсатишлари, лидер боълиш учун коълай ҳисобланади.

Юқоридаги икки назария танқид қилиш натижасида пайдо боълиш, учинчи назария лидерликнинг синтетик назариясидир. Бу назария лидерни гуруҳий муносабатларнинг бевосита махсули деб қарайди, лидернинг рӯебга чиқишида гуруҳнинг бирламчи ролини илгари соъради.

Бизнинг олимларимиз рус психологи А. Н. Леонтевнинг фаолият контсепсиясига таянган ҳолда, лидерликни фаолият махсули, гуруҳнинг ушбу фаолиятга муносабати ва гуруҳга қабул қилинган нормалар ва ижтимоий кутишларга ким коъпроқ жавоб беришига қараб лидерни аниқлаш мумкин деб ҳисоблашмоқда.

Лидерлик ва раҳбарлик. Меҳнат жамоасидаги ҳар бир ходим гуруҳда ўзининг маъқеига эга. Бу маъқе расмий ёки норасмий тарзда қўлга киритилган бўлиши мумкин. Расмий маъқе ходимнинг мансаб поғонасидаги ўрни ва унинг лавозимидан келиб чиқувчи ваколатлари билан ифодаланади. Ҳар қандай ходим ўз ҳамкасабалари билан ўзаро муносабатда бўлар экан, турли омиллар таъсирида бу муносабатлар ҳиссий ранг ола бошлайди.

Ҳиссийётга асосланган муносабатлар икки кўринишда – ёқтириш (симпатия) ва ёқтирмаслик (антипатия) сифатида шаклланади. Шундай ходимлар ҳам борки, улар ўзининг маълум хислатлари билан жамоанинг кўпчилик аъзоларида симпатия уйғота оладилар ва улар гуруҳнинг норасмий тизимида юқори маъқени эгаллайдилар. Психологик талқин бўйича, жамоанинг расмий тизимида юқори маъқени эгалловчи ходим раҳбар бўлиб ҳисобланса, норасмий тизимда юқори маъқени эгалловчи шахс эса – лидердир.

Лидерлик ҳолати, одатда, гуруҳнинг норасмий муносабатлар тизимида амалга ошади. Бирон-бир шахснинг лидер даражасида тан олиниши унга ҳиссий яқинликни, унинг иш билан боғлиқ бўлган қатор фазилатларини юқори баҳолашни ва ушбу шахснинг гуруҳ манфаатларига эътиборлигини англайди. Лидер – гуруҳнинг аксарият аъзолари томонидан тан олинган шахс. Лидернинг қадриятлар тизимидаги асосий жиҳати – гуруҳ манфаатини ҳар нарсадан устун қўйиш, доимо гуруҳ олдига қўйилган вазифани эчишга сидқидилдан киришиш ва бу жараёнда жамоани сафарбар эта олишидир.

Меҳнат жамоасидаги лидер авваламбор ўзининг ишчанлик хусусиятлари билан фарқланиб туради, чунки, у айнан меҳнат фаолияти туфайли бошқалардан ажралиб кўзга ташлана бошлайди. Бундан ташқари, лидер, гуруҳ манфаатини ҳимоя этар экан, кези келганда расмий муносабатлар тизимида ва расмий доиралар манфаатига ҳам зид чиқа олади. Натижада, жамоада расмий

раҳбар ва норасмий лидер ўртасида зиддият пайдо бўлиши мумкин. Корхона манфаатидан келиб чиқсак, жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий тизимда шаклланувчи лидер бир шахс орқали ифодаланиши энг мақбул ҳолдир.

Замонавий психология фани, ўз ютуқлари орқали, лидерга хос фазилатлар табиати ва унга эришиш йўл-йўриқлари ҳақида етарлича маълумот бера олади. Шу муносабат билан лидерга хос бўлган жиҳатларни уч тоифага киритишимиз мумкин:

- 1) *жамоа манфаатларига йўналганлик;*
- 2) *касбий моҳирлик, ҳар қандай муаммоли вазиятда қийинчиликни ўз бўйнига олиш ва ишни охиригача ҳал этишда ташаббускор бўлиш;*
- 3) *эмоционал, ҳиссий жалб этувчанлик хислатлари. Юқорида санаб ўтилган хислатлар мажмуасининг кетма-кетлиги ҳам ўз мантиқига эга.*

Тадқиқотлар орқали аниқланишича, ҳиссий жалб этувчанлик одатда лидер шахсда жуда ёрқин кўзга ташланиши шарт эмас экан. Шахсда бу кўрсаткичнинг ўрта меъёрида мавжудлиги, уни лидерлик даражасида тан олинishi учун етарлидир. Лекин инсонга хос ҳиссий жозибадорлик кўрсаткичи пастлиги иш юзасидан ўтадиган мулоқот ва музокараларга салбий таъсир этиши мумкин. Раҳбарнинг мулоқот сирларини яхши билиши орқали атрофдагиларда ўзи ҳақида ижобий таассурот уйғота олиши ушбу кўрсаткични оширишдаги асосий воситадир.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Раҳбар шахси психологияси ходимлар психологиясидан нима билан фарқ қилади?
2. Таълим муассасига самарали раҳбарлик қилиш масалаларини тушунтириб беринг.
3. Лидер ва раҳбар ўртасидаги ўхшаш ҳамда фарқ томонларни кўсатиб беринг.
4. Раҳбарликнинг замонавий моделларини айтиб беринг.

**5 - МАВЗУ: БОШҚАРУВ МУЛОҚОТИ ПСИХОЛОГИЯСИ,
МУЛОҚОТ ЖАРАЁНИДА ИДРОК ВА ТУШУНИШ, ТАЪЛИМ
МУАССАСАСИДА БОШҚАРУВ МУЛОҚОТИНИНГ ЎЗИГА ХОСЛИГИ**

| РЕЖА: | |
|--------------|--|
| 1. | Бошқарув мулоқоти психологияси. |
| 2. | Мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш. |
| 3. | Таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги. |

Асосий иборалар: мулоқот, мулоқот турлари, бошқарув мулоқотининг ўзига хос хусусиятлари, идрок тушунчаси, тушуниш жараёнининг мулоқотдаги ўрни, мулоқотнинг уч хил психологик жиҳати.

1. Бошқарув мулоқоти психологияси.

Раҳбарлик мулоқотининг хусусиятлари. Раҳбар фаолиятининг асосий қисмини мулоқот жараёни ташкил этади. Қабул қилинган қарорнинг ижросини таъминлаш, ходимлар ва жамоа фаолиятини ташкил қилиш, назорат ва ходимлар фаолиятини рағбатлантириш жараёнлари ҳам мулоқот орқали амалга ошади. Бошқарув психологияси фанида мулоқот шахсий ва хизмат юзасидан мулоқот каби турларга бўлинади. Бошқарув мулоқоти – ходимларни маълум томонга йўналтириш мақсадидаги ўзаро маълумот алмашинуви жараёнидир.

Мулоқотнинг бу тури қуйидагиларда намоён бўлади:

- 1) ходимга буйруқ, топшириқ бериш, йўл-йўриқ кўрсатиш, маслаҳат бериш;
- 2) вазифа, топшириқ қандай адо этилгани ҳақидаги ҳисоботни қабул қилиш;
- 3) қўл остидаги ходимларнинг вазифани қандай бажарганига баҳо бериш.

Мулоқотни моҳирона олиб боровчи раҳбарда ўз вазифаларининг бажарилишини самарали ташкил қилиш имконияти ошади. Ходимларга таъсир этиш, уларга ғайрат бағишлаш, уларни умумий мақсад сари етаклаш каби ташкилий вазифалар ҳам малакали мулоқот орқали таъминланади.

Раҳбарнинг мулоқот малакасини ифодаловчи асосий жиҳат унинг мулоқот соҳасидаги фаоллиги ҳисобланади. Ушбу фаолликнинг мақсадга йўналганлиги, англандан тарзда ва эркин ижро этилиши шахснинг мулоқот жараёнини қанчалик моҳирлик билан малга оширишини ифодаловчи асосий белгилардир. Раҳбар мулоқот жараёнининг ички қонунларини билиши жуда муҳим. Мулоқот жараёнини бошқаришга оид восита ва услублар «мулоқот технологияси» ибораси орқали ифодаланади. Айнан шундай технологияларни ўзлаштириш ва вазиятга қўллаш мулоқотнинг эркинлигини таъминлайди. Мулоқотнинг ички қонунларига оид қуйидаги фикрлар хизматда бўладиган ўзаро муносабатлар доирасини янада кенгайтириш ва ўзгаларга самарали таъсир этиш имконини

яратади. Шу муносабат билан, мулоқот жараёнини бошқаришга имкон берувчи шартлардан бири уни босқичма-босқич амалга оширишдир.

Раҳбарнинг бошқарув жараёнида мулоқот тадбирини ташкил этишини раҳбарлик мулоқоти деб аташ мумкин. Тўла-тўқис ва меъёрида ташкил этилган раҳбарлик мулоқоти қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:

- 1) алоқа ўрнатиш;
- 2) масалани муҳокама қилиш;
- 3) ечим вариантларини излаш;
- 4) қарор қабул қилиш.

Ижобий натижага олиб келувчи раҳбарлик мулоқоти мазкур босқичларнинг айнан шундай кетма-кетлигида амалга ошади. Аниқроғи, мулоқот жараёнининг самарали ўтиши кўп жиҳатдан шу босқичларни навбатма-навбат амалга ошириш билан боғлиқ. Бу шартни таъминлаш эса, аввало, раҳбар зиммасига юклатилади. Чунки бошқарув мулоқотини йўналтириш асосан унинг имконияти доирасидадир. Энди, юқорида санаб ўтилган босқичларга тўхталиб ўтамиз. Раҳбарлик мулоқотини шакллантиришдан кўзланган асосий мақсад раҳбарнинг муаммоларни ўз ходимлари билан бирга ҳал этишидир. Масалан, янги йил кечаси олдидан бирон-бир ходимни ишхонада навбатчиликка қолдириш ва умуман, жамоа миқёсида ходимнинг вазифасига бевосита кирмайдиган бирон ишга жалб этиш каби муаммоли вазиятларни қўплаб келтириш мумкин. Албатта, бундай ташкилотчилик вазиятларини ҳал этишнинг энг оддий усули мавжуд. Жумладан, оддийгина бир буйруқ билан ходимни деярли ҳар қандай ишни зиммасига олишга мажбур этиш мумкин. Аммо ишнинг натижаси қандай бўлиши, вазифани бажаришга ходимнинг қанчалик сидқидилдан муносабатда бўлиши топшириқ ижросининг сифатини белгилаб берадиган асосий омиллардир. Шунинг учун таклиф этилаётган бошқарув мулоқоти моделида ходимнинг вазифага масъулиятини ошириш, унда топшириқ натижаси ижобий бўлишига куюнчаклик ҳиссини кучайтириш назарда тутилади.

Раҳбарлик мулоқоти босқичларининг тавсифи. Иш юзасидан амалга ошириладиган бошқарув мулоқоти ходим билан алоқа ўрнатишдан бошланади. Бу босқични амалга ошириш жараёни раҳбарнинг икки саволга жавоб олишидан иборатдир:

1. Қаршимдаги одам ким?
2. У қандай руҳий ҳолатда?

Мана шу икки саволга олинган жавобнинг мазмуни биринчи саволга қанчалик пухта жавоб олинганидан далолат беради. Раҳбар мана шу икки саволга батафсил жавоб олган тақдирдагина, иккинчи босқични амалга оширишга киришиши мумкин. Жавоблар эса раҳбар қаршисидаги ходимнинг мулоқотга тайёрлигини ифодалаши лозим. Биринчи босқични амалга оширишда раҳбардан кузатувчанлик, ўткир зеҳн ва мазкур шахснинг хатти-ҳаракатига қараб, унинг ички ҳолатини аниқ билиш қобилияти талаб этилади. Масалан, раҳбар алоқа ўрнатиш босқичидаги биринчи саволга жавоб берар экан, раҳбар қаршисидаги шахс ҳақида қуйидагиларни билиши ва назарда тутиши зарур: 1) ёши; 2) мутахассислиги, касби; 3) ички ишлар идораларида

неча йилдан буён ишлаётгани; 4) оилавий аҳволи; 5) қобилияти (қайси вазифани яхши бажаради-ю, қайси бирини уддалай олмайди); 6) соғлиғи ҳақидаги маълумот ва ҳ.к. Ушбу ахборотга эга бўлган раҳбар ҳар қандай вазифа ва топшириқни ходимга ишонч билан топшириши ва ижобий натижа кутиши мумкин. Юқоридаги саволларга жавоб олиш учун раҳбар мулоқот бошланишидан аввал суҳбатдоши ҳақида иложи борица кўпроқ маълумотга эга бўлиши лозим. Алоқа ўрнатиш босқичида раҳбар ўзини бўлажак мулоқотга тайёрлайди. Суҳбатдошнинг кучли ва заиф томонларини аввалдан тасаввур қилишга имкон яратади. Алоқа ўрнатишнинг иккинчи босқичи суҳбатдошнинг ички ҳолатини аниқлаш, суҳбат чоғида унинг ички кечинмаларидан хабардор бўлишни тақозо этади. Қаршимиздаги шахснинг ташқи қиёфаси – юз ифодаси, кўл-оёқ ҳаракатлари ва овоз интонацияси – буларнинг ҳаммаси ходимнинг ҳозирги ҳолати ва суҳбатнинг асосий қисмига ўтишга тайёр ёки тайёр эмаслиги ҳақида маълумот беради. Суҳбатдошнинг ташқи қиёфасидаги бу кўрсаткичлар одатда мулоқотнинг новербал, яъни сўзсиз ифода этиш жиҳатларини ташкил этади ва шахснинг ички ҳолати ҳақида ҳаққоний маълумот беради. Шахсдаги новербал сигналлар, аксарият ҳолларда ихтиёрий бошқариш доирасидан четда бўлиб, шахснинг ҳақиқий хис-туйғулари, ният ва хоҳишлари кўрсаткичи десак, хато бўлмайди. Суҳбатдошнинг руҳий ҳолати мулоқот давомида ўзгариб турувчи кўрсаткич бўлиб, суҳбат мазмуни қандай ўтаётганига қараб у ўзининг хатти-ҳаракатини ўзгартириб бориши мумкин. Масалан, раҳбар билан ходимнинг дўстона мулоқотини кузатсак, уларнинг хатти-ҳаракатларида эркинлик аломатлари кўришиб туради. Уларнинг бир-бирига ўзаро хайрихоҳлик ҳолати нафақат ташқи кўринишида, балки ўртадаги масофанинг яқинлигида, ўзаро суҳбатдаги мулойим товуш интонациясида, юзидаги енгил табассум ифодасида акс этади. Айнан шу кўрсаткичлар мулоқот жараёнининг ижобий йўналишда ўтаётганлигининг белгиларидан биридир. Мулоқот жараёнида бундай белгиларнинг кузатилиши, ўзаро муносабатнинг яхши ўрнатилганлиги, энди суҳбатнинг иккинчи босқичига ўтиш мумкинлигидан далолат беради. Бироқ, раҳбар билан ходимнинг хатти-ҳаракатидаги, суҳбатидаги бир-бирига ишончсизлик, мулоқотнинг иккинчи босқичига ўтиш имкониятини чеклаб қўйиши ҳам мумкин. Бундай вазиятда раҳбар қандай иш тутиши лозим ва қандай ҳаракатни амалга ошириши мумкин? Замонавий бошқарув психологияси фани шундай билим ва кўникмалардан фойдаланиши мумкинки, уларнинг баъзи бирларини қўллаш раҳбар билан ходим ўртасидаги мулоқот муҳитини ижобийлаштиришга, ўзаро муносабатларни мақбуллаштиришга кўмаклашади. Бу борадаги биринчи қадамлардан бири – раҳбарнинг ташқи қиёфаси ва ички дунёсида мулоқотга мойилликнинг борлигидир.

Раҳбарда ходимга нисбатан хайрихоҳлик, самимий муносабат, унинг манфаатлари ҳақида қайғуриш аломатлари, ўз навбатида, ходим шахсида ҳам шундай хислатларнинг уйғонишига таъсир этади. Раҳбар мулоқот ўрнатиш босқичида ходим мулоқотнинг давом этишига ижобий ёндашмаса, бунга нима сабаб бўлаётгани ва мулоқотни давом эттиришини қийинлаштираётган сабаб ҳақида ходимдан очиқ-ойдин сўраши керак. Кўпинча бу услуб кутилган

натижага олиб келади ва ҳатто ходим, ўзини безовта қилаётган кўнгил ғашлиги ҳақида очик-ойдин айтмаса-да, ҳар ҳолда ўзини тетик тутишга, диққат-эътиборли бўлишга ҳаракат қилади. Ходимнинг мулоқотга тайёрлиги англанидан сўнг, бу жараённинг иккинчи босқичига ўтиши мумкин. Иккинчи босқич – раҳбар мулоқотининг асосий мазмунини ташкил этиб, унда иш юзасидан кўтарилган масала, муаммо муҳокама этилади. Бу босқичнинг муваффақиятли ўтиши, маълум маънода, раҳбар фаоллигини, махсус фаолият услубларини қўллашни талаб қилади.

Раҳбар ходимлар учун масалани муҳокама этишдаги асосий жиҳатлардан бири – муаммо бўйича ходимнинг фикрини аниқ билиш. Афсуски, мулоқот жараёнида кўпинча шундай ҳоллар кузатиладики, муҳокама қилинаётган масала юзасидан иккала томонда турлича тасаввур пайдо бўлади. Бу эса, минг афсуски, ҳеч қачон муаммонинг ечимига олиб келмайди. Шу боис мулоқотнинг бу босқичида муҳокама этилаётган масалани бир хил тушуниш ва ҳатто бир хил карашни шакллантириш чорасини кўриш зарур.

Иккинчи босқичда ходимнинг муаммосини тушунишнинг асосий шарти сифатида уни тинглаш малакаси намоён бўлади. Одатда раҳбарда тинглашнинг фаол ва пассив кўринишлари фарқланади. Фаол тинглаш қўл остидаги ходимнинг фикрини идрок этиш давомида тушунаётганлик аломатларини намоён этишни англатади. Бунда суҳбатдошлар масаланинг моҳиятини аниқлашга оид саволлар берадилар, суҳбатнинг асосий мазмуни юзасидан хулосаларини баён этадилар.

Пассив тинглашда эса бошқа томонни тушуниш аломатлари минимал даражада кўрсатилади. Масалан, оддийгина бош қимирлатиб тасдиқлаш, «ҳмм», «аҳа», «тушунарли» каби сўзлар билан чекланиш. Раҳбар ходимлари муаммоли ва қийин вазиятларда мулоқот олиб боришда иложи борича фаол тинглаш малакасини намоён этишлари лозим. Бундай шароитда пассив тинглаш ходимлар орасида тушунмовчиликни, бошқа томоннинг ҳолати ва тасаввурни ҳақида маълумот етишмовчилигини юзага келтиради. Ҳар бир мулоқотда вазиятдан келиб чиқиб фаол ёки пассив тинглаш турларини қўллаш мумкин. Лекин назарда тутилаётган мулоқот вақтида айнан фаол тинглаш услубидан фойдаланган маъкул. Раҳбар ходимлар учун фаол тинглаш давомида шахс фаоллигининг асосий уч тури намоён бўлади. Булар қуйидагилар:

- диққатнинг суҳбатдошга йўналганлиги – визуал, яъни кўз алоқаси, гапирувчи шахсга ҳурмат, сабр-тоқат, тинглашга тайёрлик;

- фаоллик – мақсадга йўналганлик, фикрни тушунарли баён этиш, одоб-интизом;

- хайрихоҳлик – устунликка интилмаслик, ўз ҳиссиётини назорат этиш, маълумотни эътироз билдирмай қабул қилиш, салбий ҳиссиёт йўқлиги, нутқ суръати. Мулоқотнинг иккинчи босқичидаги асосий хусусият – муаммо мазмуни юзасидан бир хил тасаввурнинг шаклланишига ва суҳбатдошларнинг бир-бирларини тушунишига эришиш. Аммо, мулоқот давомида қатор тўсиқлар мавжудки, улар суҳбатдошдан келаётган маълумотни тўлиқ тушунишга халақит беради. Маълумот алмашуви босқичларини ёдда тутиш ва унга мувофиқ

келувчи фаол ҳаракатни қўллаш тўсиқларни муваффақиятли енгиб ўтиш, маълумотларни иложи борича камайтириш имконини беради.

Раҳбар ходимлар учун муомалада муаммонинг моҳияти аниқланганидан сўнг, унинг ечимини топиш лозим. Шунга биноан, муаммони ҳал этиш мақсадидаги мулоқот жараёнининг учинчи босқичи – муаммо ечимини излаш ҳам муҳим ўрин тутаетди. Бу босқич ҳақида тўлиқроқ тасаввурга эга бўлиш мақсадида низо вазиятидаги беш хил ҳаракат услубини инобатга олиш муҳим. Маълумки, низоли вазиятда шахс бешта ҳаракат услубидан бирини танлашга мойиллигини билдиради. Бу ҳаракат услублари қуйидагилар:

- 1) рақобат – масала айнан раҳбар айтганидай ҳал бўлиши керак;
- 2) ён бериш – раҳбар ходим таклиф этилаётган ечимни қабул қилади;
- 3) мураса – масала иккала томонни ҳам қисман қониқтирадиган ечим орқали ҳал этилади, лекин асосий манфаатлар қондирилмайди;
- 4) масалани муҳокама этишдан қочиш – масалани ҳал этувчи узил-кесил ечим турли баҳоналар билан қабул қилинмайди;
- 5) ҳамкорлик – иккала томонни қониқтирувчи ечим изланади ва бу изланиш давомида раҳбар ўз ходимининг манфаати ҳақида қайғуради, ходим эса раҳбар ва жамоа манфаатини назарда тутган ҳолда ўз муаммосининг ечимини излайди.

Муаммоли масала юзасидан мулоқот олиб боришнинг афзаллиги шундан иборатки, мулоқотда иштирок этаётган томонларнинг манфаатини қондирувчи ечим топилган тақдирдагина бу жараёни муваффақиятли деб ҳисоблаш мумкин. Ҳамкорликка асосланган, томонлар манфаатига мос келувчи ечим топилганидан кейингина қарор қабул қилинади ва мулоқот муваффақиятли тарзда адо этилди, деб ҳисобланади. Сухбат охирида хулосалар чиқариш, ечимни яна бир бор қайд этиш ва қабул қилинган қарор юзасидан қисқа изох бериб ўтиш мумкин.

2. Мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш.

Раҳбар мулоқотида идрок жараёни. Раҳбар ходимнинг мулоқот жараёнида бошқаларга таъсир этиш имкониятлари ўз ҳақимизда ижобий таассурот уйғота олишига боғлиқ. Ижобий муносабатлар шаклланган шароитда ўзгага таъсир этиш имконияти катта бўлиб, ўзимиз ҳақимизда ижобий таассурот уйғотиш механизмларига тааллуқли фикрларни баён этиб ўтиш лозим. Раҳбар шахс ходимларда ижобий (ёқимли) таассурот уйғотиши – симпатия, салбий (нохуш) таассурот қолдириши эса антипатия дейилади.

Ўзаро тушуниш ва рефлексив жараёнлар. Бошқарув психологияси барча фанлар ичида нисбатан навқирон, лекин жуда тез ривожланиб бораётган истиқболли фандир. Бу фаннинг ривожланишига аввало раҳбар ходимлар билан қўл остидаги ходимлар ўртасидаги тушунмовчиликлар, ўзаро келишмовчиликлар, ижтимоий ҳаёт ва амалиётнинг ўсиб бораётган эҳтиёжлари, яъни жамиятда бўлаётган ижтимоий ҳодисаларни психологик жиҳатдан ўрганиб, тушунтириб бериш зарурати туртки бўляпти. Раҳбар ходимлар мулоқоти муаммоси нафақат бошқарув психологиясида, балки ижтимоий психология, фалсафа, педагогика, мантик, криминология, ички ишлар

идоралари бошқарув фанлари тизимида ҳам ўрганилади. Бу фанлар ушбу муаммони ўз йўналишидан келиб чиққан ҳолда ўрганадилар. Бошқарув психологиясида эса раҳбар ходимларнинг касбий мулоқоти жараёнида шахслараро муносабат психологиясига катта эътибор берилади.

Раҳбар ходимларнинг мулоқот жараёнлари ижтимоий ва этнопсихологик хусусиятларга боғлиқ ҳолда шаклланиб боради. Ўзбекларнинг тарихий шаклланган анъаналари, муайян урф-одатлари, маълум удумлари, шахслараро муносабати, мулоқот мароми ва фикрлаш хусусияти бошқа халқларникидан сезиларли даражада тафовутланади.

давомида ва аҳоли билан мулоқот қилиш жараёнида хушмуомала бўлишга ундайди. Ўзбекларнинг миллий характери, фазилатлари уларга хос хусусиятлар мажмуидан иборат. Миллий характер иродавий сифатлар (мустақиллик, принципиаллик, ўзини ўзи тута билиш, бардошлилик, қатъият, матонат ва ҳ.к.) ҳамда ахлоқий хислатларни (маданиятлилиқ, хушмуомалалиқ, поклик, интизомлилиқ, самимийлик, ҳаққонийлик, инсонпарварлик ва бошқаларни) камраб олади. Шунингдек, раҳбар ходимларнинг бошқа шахсларга муносабатлари уларга бўлган ҳис-туйғуларида намоён бўлади. Республикамиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаб ўтганидек, «психологияни ўрганиш – ҳаётни, инсонни ўрганиш дегани. Керак бўлса, раҳбарлик қилмоқчи экансиз, етакчи бўлиб одамларга кўрсатма бермоқчи экансиз, олдин уларнинг психологиясини ҳар томонлама ўрганиш керак». Бу эса айниқса бугун раҳбар ходимларининг бошқарув психологиясини ўрганишларига қўйиладиган талаб ортиб бораётганидан далолат беради. Муомала жуда мураккаб жараён бўлиб, раҳбар ходимларнинг ўзаро иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, ижтимоий-маънавий муносабатлари йиғиндисидан ташкил топади. Раҳбарлар ўртасидаги муомала жараёнида барча маданият турларининг ботиний ва зоҳирий хусусиятлари мужассамлашган бўлади. Шу сабабли уни тарихий ворисийлик ва замонавийлик талаблари даражасида шакллантириш ички ишлар идоралари ходимларининг ички ва ташқи маданиятининг уйғунлигини ҳамда муштараклигини таъминлайди.

Раҳбар ходимларнинг фуқаролар билан муомала қилиш маданияти уларнинг алоҳида шахслар, оилалар, меҳнат жамоалари, ижтимоий гуруҳлар, жамоат ва давлат ташкилотлари, муассасалар, хорижий давлат фуқаролари билан бўладиган ҳамда қонун, фармон, низом ва буйруқлардаги ахлоқий ва ҳуқуқий нормалар, принциплар билан тартибга солинган ахлоқий эстетик, ҳуқуқий муносабатлар тизимидир.

Муомала жараёни раҳбар ходимининг фаолиятида муҳим ўрин эгаллайди. Фаолият жараёнида муомаланинг ҳар бир тури иштирок этади. Раҳбар ходим муомаланинг қонуниятларига суянган ҳолда шахслараро муносабатга киришади. Муомала жараёнида раҳбар ходимнинг ҳар бир билиш сифати (хотира, диққат, идрок, сезги, тафаккур, хаёл) иштирок этади.

Бу жараёнлар раҳбар ходимнинг мантиқий фикрлаши, ўтмишни ҳозирги воқелиқ билан боғлаши, ўзаро солиштириш ва қиёслаш малакасини ошириш, объект ва шароитни мукамал идрок этишида ёрдам беради. Инсон ўз фаолияти жараёнида бошқа шахслар билан мулоқотда бўлишига тўғри келади.

Бунда одамлар ахборот алмашадилар, бир-бирларига таъсир кўрсатадилар, таълим берадилар, тажриба алмашадилар. Мулоқот ҳар қандай фаолиятнинг зарурий, муҳим жиҳатидир. Айнан мулоқот жараёнида ва фақат у орқали инсоннинг моҳияти намоён бўлади, ўзаро тушунишга, ишни бажариш чоғида уйғунликка эришилади, у ёки бу ҳолатларда бир-бирларининг хатти-ҳаракатларини башорат қилиш қобилияти ўсади ёки, аксинча, раҳбар билан унинг қўл остидагилар ўртасидаги тушунмовчилик натижасида низолар ва ахлоқий зиддиятлар, ишдаги келишмовчиликлар юзага келади, мулоқотга киришувчининг хатти-ҳаракатини олдиндан кўришга қобилиятсизлик намоён бўлади.

Мулоқот – одамларнинг ўзаро ҳамкорлик қилиш шакллари билан бири. Мулоқот раҳбар ходимларнинг воқеликни ақс эттириши натижасини ифодаловчи хабарлар алмашиш жараёни бўлиб, улар ижтимоий борлиқнинг ажралмас қисми ҳамда уларнинг индивидуал ва ижтимоий онги шаклланиши ва амал қилишининг воситасидир. Мулоқот ёрдамида раҳбарлар ва ходимларнинг биргаликдаги фаолият жараёнида мақсадли ҳамкорлигини ташкил этиш, тажриба алмашиш, меҳнат ва турмуш кўникмаларини ҳосил қилиш, маънавий эҳтиёжларни намоён этиш ва қондириш юз беради.

Муомала ҳақда Бернард Шоу куйидагиларни қайд этади: «Агар менда битта олма ва сизда ҳам шунча олма бўлиб, ўзаро алмашсак, сизда ҳам, менда ҳам, биттадан олма қолади, агар ҳар биримизда шахсий фикр бўлиб, уларни ўзаро алмашсак, бунда ҳар биримизда иккитадан ғоя бўлади». Раҳбарлар фуқаролар билан мулоқот чоғида хизмат вазифаларини бажарадилар ва, табиийки, фаолиятининг самарадорлиги уларнинг шахслар билан мулоқотга киришиш, психологик алоқа ўрнатиш қобилиятига боғлиқ. Коммуникатив хусусиятлар ички ишлар идоралари раҳбарлари касб маҳоратининг муҳим таркибий қисмидир. Мулоқот ижтимоий-психологик ҳодиса бўлиб, жамиятда унинг ўз ўрни ва роли мавжуд. Мулоқот шахслар ўртасида биргаликдаги фаолият эҳтиёжларидан келиб чиқадиган алоқалар ривожланишидан иборат кўп қиррали жараёндир. Мулоқот раҳбар билан ходимлар ўртасида ахборот айирбошланишини ўз ичига олади. Раҳбарлар муносабатга киришар эканлар, энг муҳим воситалардан бири сифатида тилга мурожаат қиладилар. Мулоқотнинг яна бир томони муносабатга киришувчиларнинг ўзаро муносабат жараёнида фақат сўзлар эмас, балки хатти-ҳаракатлар (мимика, имо-ишора) билан ҳам айирбошланишидан иборат. Мулоқот жараёни шахсларнинг қизиқишлари, дунёқараши, муомала маданиятига ҳам боғлиқ бўлади, чунки мулоқот шахсларнинг табиий эҳтиёждир.

Раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар билан мулоқот қилиш методикаси кетма-кет келувчи олти босқичли жараёндан иборатдир. Улар куйидагилар:

I - босқич – ҳамжиҳатлик;

II - босқич – умумий ёки ўзаро мос келадиган манфаат ва қизиқишларни аниқлаш;

III - босқич – мулоқот учун таклиф этиладиган сифат ва қабул қилинадиган принципларни топиш;

IV - босқич – мулоқот учун хавфли бўлган сифатларни аниқлаш;

V - босқич – индивидуал таъсир этиш ва суҳбатдошга мослашиш;

VI - босқич – умумий қоидаларни яратиш ва биргаликда ҳаракат қилиш.

Босқичларнинг кетма-кетлигига риоя этиш ишни тўғри ташкил қилишда катта аҳамиятга эгадир. Босқичлар алоқа жараёнида кузатилаётган ўзгаришларнинг кетма-кетлигини кузатиш дастури сифатида намоён бўлиши, шунингдек ҳамкорлик йўлларини назорат қилиши мумкин. Раҳбар ходимлар мулоқоти психологик жиҳатдан у ёки бу тарзда бир-бирлари билан боғлиқ бўлган одамлар ўртасида у ёки бу воситалар орқали мақсадга мувофик, бевосита ёки билвосита алоқа ўрнатиш ва уни сақлаб туриш жараёнидир. ОТМ фаолиятида **мулоқотнинг** қуйидаги **турлари** мавжуд: бевосита, билвосита, ролли, мазмунли, расмий, норасмий. Бевосита мулоқот шахс билан «юзма-юз» суҳбатлашиш бўлиб, бундай ҳолатда унинг иштирокчилари ўзлари идрок қиладилар, алоқа қиладилар ва ҳамма мавжуд воситаларни қўллайдилар. Билвосита мулоқот ҳам алоқа воситаси бўлиб, унда шахслар, бўлимлар ва механизмлар иштирок этади (масалан, телеграф, телефон орқали сўзлашиш).

Мулоқотнинг баъзи турлари ижтимоий роллар орқали вужудга келади. Бундай мулоқот ролли мулоқот деб аталади. Масалан, терговчи билан жабрлануви ўртасидаги мулоқот роллидир. Индивид бошқа шахсга ўзининг аҳволи, кайфияти, хоҳиш-истагини билдиришда мимика, ҳаракат, имо-ишорадан фойдаланиб ахборот бериши мазмунли мулоқот деб аталади. Расмий мулоқот – юридик кучга эга бўлган, давлат ва жамият манфаатини кўзлаган ҳамда қайд этиладиган мулоқот тури (масалан, тергов жараёнида сўроқ қилиш). Норасмий мулоқот шахслараро ўзаро мулоқот жараёнида ўзини қизиқтирган у ёки бу маълумотга эга бўлишни тақозо этади. Мулоқотга киришишда фақат сўзлар эмас, балки ҳаракатлар, имо-ишоралар ҳам муҳим роль ўйнайди. Раҳбар ходимларнинг мулоқот қилиш жараёни учта жиҳатни қамраб олади:

- 1) коммуникатив (ахборот бериш);
- 2) интерактив (биргаликда ҳаракат қилиш);
- 3) перцептив (биргаликда идрок қилиш).

Раҳбар ходимнинг мулоқотга киришишида бошқа бир шахснинг билимини ўзиникидан кам ва саёз, дунёқаришини тор деб ўйлаши ҳам муҳим ҳисобланади, чунки раҳбар ходимлар ўз «Мени» билан ажралиб туришга ҳаракат қиладилар. Мулоқот жараёнида ахборотни бошқа кишига йўллаётган киши *коммуникатор*, уни қабул қилаётган киши эса *реципиент* деб номланади. Раҳбар ходимларининг фаолиятида мулоқот ўзига хос ўринга эга бўлиб, уларнинг асосий раҳбарлик фаолиятини эгаллайди. Айниқса бевосита мулоқот раҳбарнинг асосий фаолиятига хосдир, чунки чилангар темир билан, зоотехник ҳайвонлар билан ишласа, ҳуқуқни муҳофаза қилиш органининг раҳбари шахслар билан, аҳоли билан, жиноятчи, гувоҳ, гумон қилинувчилар билан ишлайди; ҳар бирининг ўзига хос психологияси, ўзига хос дунёқараши ва муомаласи бор. Бу раҳбар ходимларнинг раҳбарлик фаолиятида ва мулоқот жараёнида кўринади. Раҳбарлик фаолиятида, унинг мулоқотида нутқ айниқса унинг равонлиги, атамаларни тўғри ва ўз жойида ишлатиши ва бошқалар муҳим роль ўйнайди. Раҳбар ходимларнинг мулоқоти жараёнида ахборот берувчи

хамда уни қабул қилувчи ўртасида ҳамкорлик юзага келади. Раҳбар ходим ахборотни иккинчи бир шахсга нутқ орқали бериши билан бирга имо-ишораларини ҳам қўшиб беради, ёзма ёки кўргазмали усулда намоён этади. Мулоқот давомидаги эмоционал ҳолат мулоқотга киришаётган раҳбарнинг хатти-ҳаракатига маълум даражада таъсир этади. Раҳбарининг ҳар қандай мулоқотида бирон-бир мақсади бўлади. Мулоқотга киришган ҳар бир раҳбар, мулоқотнинг якуний ҳолатига қараб турлича (ижобий ёки салбий) хулоса чиқариши мумкин. Раҳбар ходимларнинг касбий мулоқоти аниқ ижтимоий муносабатлар тизими орқали белгиланади, у ижтимоий ахлоқ нормалари асосида тартибга солинади. Индивид ҳаётида мулоқотнинг вазифалари турлича. Шу боис, ички ишлар идоралари ходимларида мулоқотнинг қуйидаги психологик вазифаларини кўрсатишимиз мумкин: информацион, регулятив, сигнал бериш, назорат қилиш, тарбиялаш.

Информацион вазифа ахборотни қабул қилиш ва тарқатишдир.

Регулятив вазифа мулоқотни тартибга солиш ва бошқалар билан тўғри муносабатни ташкил қилишдан иборат.

Сигнал бериш вазифаси кўмагида биз бўлиб ўтаётган муҳим воқеа-ҳодисалар ҳақидаги сигналларни қабул қиламиз.

Назорат қилиш вазифаси кўмагида ахборотни қабул қилиш ва тарқатиш жараёни текшириб турилади.

Тарбиялаш вазифаси мулоқот орқали шахсга тарбия бериш жараёни бўлиб, раҳбар кадрлар учун муҳим омил ҳисобланади.

Раҳбар ходимлари мулоқотининг энг муҳим хусусияти хизмат вазифаларининг бошқарилишини назорат қилиш ва бошқаришда кўринади.

3. Таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги.

Таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг психологик ўзига хослиги. Мулоқот одамлар амалга оширадиган фаолиятлар ичида етакчи ўринни эгаллаб, у инсондаги энг муҳим эҳтиёжни — жамиятда яшаш ва ўзини шахс деб ҳисоблаш билан боғлиқ эҳтиёжини қондиради. Шунинг учун ҳам унинг ҳар бир инсон учун аҳамияти каттадир. Аслида ҳар бир инсоннинг ижтимоий тажрибаси, унинг инсоний қиёфаси, фазилатлари, хаттоки, нуқсонлари ҳам мулоқот жараёнларининг маҳсулидир. Мулоқот одамларнинг жамиятда ўзаро ҳамкорликдаги фаолиятларининг ички психологик механизмини ташкил этади. Қолаверса, ҳозирги янги демократик муносабатлар шароитида турли ишлаб чиқариш қарорларини яқка тартибда эмас, балки коллегиял - биргаликда чиқариш эҳтиёжи пайдо бўлганлигини ҳисобга олсак, одамларнинг мулоқатчанлигининг ижтимоий-психологик хусусиятларини аниқлаб олиш, ривожлантириш орқали меҳнат унумдорлиги ва самарадорлигига эришиш мумкин бўлади.

Аслида ҳар бир инсоннинг ижтимоий тажрибаси, унинг инсоний қиёфаси, фазилатлари, хаттоки, нуқсонлари ҳам мулоқот жараёнларининг маҳсулидир. Жамиятдан ажралган, мулоқотда бўлиш имкониятидан маҳрум бўлган одам ўзида индивид сифатларини сақлаб қолиши мумкин,

лекин у шахс бўла олмайди. Шу сабабдан ҳам мулоқотнинг шахс тараққиётидаги аҳамиятини камайтириб бўлмайди.

Шахснинг ривожланишининг кўрсаткичи бўлиб унинг мулоқотчанлиги хисобланади. Айниқса, тарбиячи-устознинг ақл-заковати, фикр-гуйғулари, билими ва маданиятини, савиясини, тафаккурини сўздаги ифодаси бўлмиш нутқ маданиятини аҳамияти юксакдир. Яхши сўз билан кишиларнинг ишончи, қалбини эгаллаш муимкн. Яхши муомала ҳаётнинг куроли бўлиб, муомала маданиятида сўз ақлдан куч, тилдан ихтиёр олади. Одамнинг одоби даставал унинг тилида, кейин тили орқали муомаласида кўринади. Шунинг учун одоб доирасидаги муомала маданиятини ўзлаштирган кишиларга нисбатан фаросатли, фаҳмли, одобли, ақлли, маданиятли каби сифатлар орқали баҳо берилади.

Ҳар қандай шахс мулоқотининг асосий томони ва керак бўлса муҳим жиҳати, бу унинг мулоқотга киришувчанлик хусусиятидир. Чунки, бизга ижтимоий психология фанидан маълумки, шахснинг мулоқот жараёнига кириша олиши унинг экстровеерт ёки интروهерт деб аталишига, шу тоифага кўра унга нисбатан муносабат шаклланишга олиб келади.

Экстровеерт типидagi шахсда бир қатор психологик хусусиятлар: ўта мулоқотга киришувчанлик, ўзини одамлар гуруҳисиз тасаввур эта олмаслик, мулоқот жараёнини ўзининг ҳақиқий ва асосий эҳтиёжига айлантириб олиш қобилияти яққол кузатилади. Чунки унда бошқалар уни тушуниш ёки тушунмасликларидан қатъи назар ўз фикри ва истакларини атрофдагиларга етказиш даражаси юқоридир. Шунинг учун у ким билан бўлса ҳам мулоқотга осонгина киришиб кета олади. Бу тоифадаги шахснинг қизиқишлари ҳам тез ўзгариб туриш хусусиятига эга. Унинг ўртоқлари, танишлари доираси кенг. Унда ўта қизиқувчанлик, кек сақламаслик сифатлари ҳам кузатилади.

Бу тоифага тескари равишда интروهерт типидagi шахс психологик хусусиятларида: ички диалог формасидаги мулоқотни афзал деб билиш, кўпроқ ёлғизликда мушоҳада қилиш, мулоқот жараёнига установканинг сустлиги, одамларнинг уни тушунмай қолишларидан хавотирланиш хисси, муомалада эса 2 ёки 3 кишидан ортиқ бўлмаган даврани маъқул деб билиш, зиддиятлардан ўзини четга тортиш кузатилади.

Шахсдаги мулоқотга киришувчанлик хусусиятини айрим адабиётларда коммуникатив сифатлар ёки коммуникатив билимдонлик тушунчаси билан атайдилар. Коммуникатив малакаларга одамларни ўзига жалб эта олишни билиш, барча ёш кўрсаткичидаги одамлар билан тил топиша олиш, гуруҳ ичида тартибни сақлай олиш, ўз сўзини ва гапини уқтира олиш каби бир қатор сифатларни киритиш мумкин. Э – **экстровеерсия** (extra - ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўз қизиқишларини, фикрларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан бундай хусусиятни ўзининг қизиқишларини, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади. Экстровеерсияга хулқ-атворнинг таъсирчанлиги, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус кўрсатиш, иқтисодий кўникувчанлик, ички оламнинг очиклиги каби хусусиятлар хос бўлади.

Айни шу хусусиятлар бошқа кишилар билан тил топишиб ишлаш жараёнида ўз нуқтаи назарини бошқаларга етказа олишда, жамоа аъзолари билан яққаланиб қолмасдан муносабатларни ўрната олишда қўл келади. Айниқса, Ўзбекистонда хизмат курсатган Фан арбоби, профессор М.Г.Давлетшиннинг «Ўқитувчи шахси психологияси» китобларида шу келтирилган коммуникатив сифатлар аҳамияти фаолият учун зарур элемент эканлиги таъкидлангандир.

Шахснинг экстрроверт типига мансуб эканлиги муҳим ҳисобланади. Чунки экстрровертларда қатор психологик хусусиятлар мавжудки, бу хусусиятларга: ута мулоқотга киришувчанлик, мулоқот фаолиятининг шахс учун асосий эҳтиёж даражасига кутарилганлиги, бошқалар билан фикрлашишига тайёрлик ҳолати, мулоқотга кириша олиш қобилияти киради. Бундай шахс ҳамиша бошқалар билан ҳар қандай шароитда вазиятга мос ҳолда мулоқотни ўрната олади ва тез ҳулоса чиқара олади. Жамоа ишига кизикувчанлик билан муносабатда бўлади.

И – интроверсия (intro - ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламига диққат эътиборининг йуналганлиги билан ажралиб туради. Интровертлик хусусиятига эга шахслар ўз манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблаб, уни юқори даражада кадрлайдилар. Улар учун одамовилик, иқтисодий пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб иқтисодий адаптация (қуниқувчанлик) ҳосдир. Бундай шахсларда иқтисодий муносабатларга, чунончи, муомалага установка жуда сустр кузатилади. Улар шунингдек, жамоада кузатилиши мумкин бўлган зиддиятлар ва низолардан қочадилар. Бундай шахсларда ўз фикри, ўз қизиқишлари доираси ҳам мавжудки, ҳар доим ҳам бошқаларни бундан хабардор қилишни истамасликлари мумкин. Шахсдаги интроверсив хислатлардан ҳавотирлилик, ички мулоҳаза, қатъиятсизлик, қўрқув унинг ўз-ўзи билан боғлиқ ҳавотирлиликни кўрсатиши билан бирга мулоқотда пассивлик, ўз фикрини ифода этишда сустрлик каби бир қатор психологик хусусиятларини намоён бўлишига олиб келар экан.

Шахсдаги қиришимлилик, яъни коммуникативлилик унинг шахси тўғрисида фикр шаклланишига, ўз фикрини баён эта олишига ҳам имкон берадиган сифатлар ҳисобланади, лекин бу борада унинг нутқи хусусиятларини ёддан чиқармаслик даркордир.

Шахснинг фаолиятида асосий кўрсаткичлардан бири – унинг нутқ маданияти ҳисобланади.⁴⁷Тарбиячи ўз нутқи устида ишлаши, қисқа ифодада кўп фикр айта олиш маҳоратига эга бўлиши керак. Тарбиячи нутқини тарбияланувчига етиб боришида бир қатор сифатларини назарда тутиш керак бўлади: нутқнинг тўғрилиги, нутқнинг аниқлиги, нутқнинг мантиқийлиги, нутқнинг тозаллиги, нутқнинг таъсирчанлиги, тушунарлилиги, мақсадга мувофиқлилиги.

Нутқнинг тўғрилиги – бу тарбиячининг бош алоқавий сифати ҳисобланади. Нутқнинг тўғри тузилган бўлиши томонларнинг, яъни сўзловчи ва

⁴⁷ Ҳақимова О. Мантиқ ва нутқ маданияти. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2002.- 56-бет.

тингловчининг, тарбиячи ва тарбияланувчининг, ўқитувчи ва ўқувчининг, устоз ва шогирдининг бир-бирларини тез ва осон тушунишларини таъминлайди. Агар нутқ тўғри бўлмаса, у аниқ ҳам, мақсадга мувофиқ ҳам, мантикий ҳам бўлмайди. “Тўғрилиқ деганда, - нутқ маданиятининг зарур ва биринчи шарт сифатида тилнинг маълум пайтда қабул қилинган нормасига қатъий ва аниқ мувофиқ қилишини, унинг талаффуз, имловий луғат ва грамматик нормаларини эгаллашини тушуниш лозим бўлади”⁴⁸. Демак, нутқнинг тўғри бўлиши энг аввало унинг адабий тил билан нормаларга мувофиқ келишидир.

Нутқнинг аниқлиги – нутқнинг асосий сифатларидан бири бўлиб, яхши нутқнинг шаклланиш шароитларидан биридир. Нутқнинг аниқлиги дейилганда, унинг шаклланишига хизмат қилувчи тилдан ташқарида бўлган ҳолатларни назарда тутиш лозим бўлади. Аниқлик дейилганда, табиат ва жамиятдаги нарса ва ҳодисалар билан уларнинг нутқдаги атамаси бўлган материали ўртасидаги муносабатлилиқ тушунилади. Нутқдаги аниқликни “нутқ - воқелик” ва “нутқ - тафаккур” муносабати асосида белгилаш мумкин. Нутқнинг аниқлиги термини остида воқелик ва унинг тилдаги ифодаси бўлган бирлик тушунилади. Нутқнинг аниқлиги сўзлашув услубида вазиятга боғлиқ бўлади. Шунинг учун тарбиячи ўз нутқини тарбияланувчи шахсига етказишида аниқликка эришиш учун қайси вазиятда: тарбиявий, таълимий, расмий, илмий муносабат ўрнатаётганлигини ёдда тутиши керак бўлади.

Нутқнинг мантикийлиги унинг асосий сифатлари бўлмиш тўғрилиқ ва аниқлик билан боғлангандир. Нутқ тўғри англаниши учун бу икки сифат бўлиши зарур, тўғри тузилмаган нутқ фикрни анланмасликка ва мантиқнинг бузилишига олиб келади.

Нутқнинг тозаллиги деганда аввало унинг кераксиз сўз ва иборалардан холи бўлишини тушунилади. Тарбиячининг нутқида кўпол сўзларнинг ишлатилиши нутқининг тозаллигига салбий таъсир этади. Оғзаки нутқида қўлланиладиган ҳақорат сўзлари, сўкиниш, қарғаш кабилар жамиятнинг ахлоқ нормаларига тўғри келмаслиги билан бир қаторда бола шахсининг шаклланишига салбий таъсир этади. Шунинг учун тарбиячи, ўқитувчи, устоз шахслари ўз нутқлари устида ишлаши билан бирга нутқий жараёнда ўзини назорат қилиб бориши нутқнинг тоза бўлишига олиб келади.

Нутқнинг таъсирчанлиги деганда, оғзаки нутқ жараёнининг тингловчи, тарбияланувчи, ўқувчи томонидан қабул қилишдаги руҳий вазиятни эътиборга олиш ҳисобланади. Тарбиячи, ўқитувчи, устоз омма тушуна оладиган тилда гапириши, уларни ишонтира олиши зарур бўлади. Бунинг учун эса бу шахсда суҳбат мавзуси юзасидан керакли билим бўлиши билан бирга фикрни баён этишининг аниқ белгиланган режаси бўлиши керак. Нутқнинг таъсирчанлигида тарбиячи шахсининг ўзини қандай тутиши, имо-ишоралари, хатто кийиниши ҳам муҳимдир. Самимийлик, одоблилиқ, тарбияланувчи шахсига ҳурмат билан қараш каби фазилатлар бошқа одамларнинг нотикга нисбатан эътиборли бўлишига ундайди⁴⁹.

⁴⁸ Ҳақимова О. Мантиқ ва нутқ маданияти. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2002.- 56-бет.

⁴⁹ Ҳақимова О. Мантиқ ва нутқ маданияти. – Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2002.- 58-бет.

Нутқ фаолияти одам томонидан ижтимоий-тарихий тажрибани ўзлаштириш ва авлодларга бериш ёки коммуникация ўрнатиш ёки ўз ҳаракатларини ривожлантириш мақсадида тилдан фойдаланиш жараёндир. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримов Олий Мажлис 11-сессиясида сўзлаган “Конституциямиз инсон манфаати учун хизмат қилсин” номли нутқида тарбиячи ва ўқитувчиларни Ўзбекистонда бўлаётган турли хавфлардан ёшларни ҳимоя қилувчи бўлиб майдонга чиқишга чақиради: “Олимларимиз, таълим тарбия даргоҳларининг тарбиячилари, ўқитувчилари Ўзбекистонда бўлган хавф ва таҳдидларни тўғри таҳлил қилиб, болаларимиз тақдири учун биринчи навбатда ёниб ҳаракат қилиши, болаларимизни бундай ёвуз хавфдан ҳимоя қилиши зарур”⁵⁰. Демак, тарбиячи ва ўқитувчининг нутқи таъсирида ёшларни турли қараш ва оқимлардан ҳимоя қилиш билан бирга, уларни ҳаётда ўз ўрниларини топиб олишга эришилади. Шу нутқ таъсирида уларда дунёқараш шаклланади, мустақил ва эркин фикр эгаси бўлишлари учун замин яратилади.

Нутқ қанчалик чиройли , мазмундор бўлса кишиларни ўзига шунчалик жалб этади.

Раҳбар-педагогнинг муомалавий қобилиятлари таркиби. Ўқитувчи, тарбиячи ва педагог коммуникатив фаолияти педагогик фаолиятдаги мулоқотда муҳим рол ўйнайди. Коммуникатив кўникма қуйидаги шаклларда намоён бўлади:

1. Кишилар билан мулоқотда бўлиш кўникмаси;
2. Ўқувчилар билан биргаликдаги ижодий фаолиятни ташкиллаштириш кўникмаси;
3. Мақсадга йўналтирилган мулоқотни ташкиллаштириш ва бошқара олиш кўникмаси (ўқуви).

Коммуникатив қобилиятларнинг асосий таркибий қисми мулоқотчанликнинг турлича намоён бўлишидир. Биз биламизки, мулоқотманд кишилар осон, тез, зудлик (оператив) билан мулоқотни ташкиллаштирадилар. Бундай кишилар ҳар доим коммуникативликнинг энг марказида туради. Педагогик фаолиятдаги мулоқотчанлик шахсий фазилат сифатидагина эмас, балки касбий-шахсий фазилат сифатида юзага чиқади.

Мулоқотчанлик кўп қатламли бўлиб, уни қуйидаги таркибий қисмларга бўлиш мумкин:

- 1) мулоқотга киришувчанлик-коммуникация жараёнидан қониқишни ҳис қила олиш қобилияти;
- 2) ижтимоий яқинлик-жамиятда бўлишга хоҳиш, кишилар орасида бўлиш истаги;
- 3) альтруистик (бошқалар манфаати учун ҳаракат қилиш, ёрдам бериш) йўналишлар.

Мулоқотга киришувчанлик. Педагогик фаолиятни ташлаб кетган ўқитувчилардан сўровнома асосида олинганда маълумотларга кўра, уларда мулоқотчанлик сифатлари касбий фазилат сифатида шаклланмаган экан. Шу

⁵⁰ Каримов И.А. Баркамол авлод орзуси Т., «Шарқ» 1999 й, 77- бет.

жумладан, кучсиз раҳбарларда ҳам худди шундай ҳолат кузатилган. Педагогик фаолиятдаги мулоқот узок, давомли мулоқотдир.

Ижтимоий яқинлик вақтинчалик руҳий ҳолат сифатида эмас, балки шахсининг касбий - педагогик йўналиши билан боғлиқ ҳолда иштироқ этади. Мулоқотчанлик шахс фазилати сифатида педагогик мулоқотнинг маҳсулдор бўлишини таъминлайди. Бизнинг фикримизча, мулоқотчанликни учта таркибий қисмини кўриб чиқиш лозим: мулоқотга эҳтиёж, мулоқот пайтида ва мулоқотдан кейин яхши кечинмалар ҳис қилиш, коммуникатив кўникма ва малакалар.

Мулоқотчанлик ҳиссий табиатга эга бўлиб, улар коммуникатив ва альтруистик ҳислардир. Коммуникатив ҳисларга фикр алмашиш, ҳаяжонланиш, симпатия (ёқтириш) ҳис қилиш, мулоқотда бўлаётган ҳамроҳни ҳурмат қилиш кабилар киради. Альтруистик ҳислар эса кишиларга қувонч келтиришни хоҳлаш, бошқалар қувончидан хурсанд бўлиш, ҳамдардлик билдириш ва шу кабилардан иборат.

Педагогнинг коммуникатив фаолиятига унинг қобилиятлари ҳам киради. Жумладан, дидактик (мавзуни тушунарли, содда тилда баён қилиб бера олиш), ҳиссий - иродавий таъсир эта олиш, перцептив - педагогик кузатувчанлик асосида ўқувчи руҳиётига таъсир қилиш, экспрессив - нутқий, мимика, пантомимика асосида фикрни тушунтириш, коммуникатив - ўқувчилар билан муносабатларни тўғри йўлга қўйиш, педагогик такт, талабчанлик кабилар. Кўриниб турибдики, барча педагогик қобилиятлар коммуникатив қобилиятлар билан боғлиқ.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Бошқарув мулоқоти психологиясининг ўзига хослиги нимадан иборат?
2. Мулоқот жараёнида идрок ва тушунишнинг механизмини тушунтириб беринг.
3. Таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги намалардан иборат?
4. Мулоқотнинг уч хил психологик жиҳатига таъриф беринг.

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР

6 - МАВЗУ: КАСБИЙ МУЛОҚОТ ВА МУЛОҚОТ ОЛИБ БОРИШ СТРАТЕГИЯСИ ВА МУЗОКАРАЛАР ДИНАМИКАСИ.

| РЕЖА: | |
|-------|---|
| 1. | Касбий мулоқотнинг моҳияти. |
| 2. | Мулоқот олиб бориш стратегияси. |
| 3. | Музокаралар олиб бориш ва унинг динамикаси. |

Таянч иборалар: касбий мулоқот, касбий мулоқотнинг психологик жиҳатлари. касбий мулоқот ва жамоани бошқарув тактикаси, стратегия, тактика, музокара, музокара олиб бориш тактикаси

1. Касбий мулоқотнинг моҳияти.

Касбий мулоқотни ўрганишнинг психологик усуллари. Ички ишлар идоралари раҳбарлари мулоқот орқали ўз хизмат бурчини бажарадилар, мулоқот қонун, низом, кўрсатмалар асосида тартибга солинади. Мулоқот ички ишлар идоралари фаолиятида нафақат «тил», балки, юқорида айтиб ўтганимиздек, имо-ишора билан ҳам амалга оширилади. Энг асосийси, мулоқот давомида раҳбар шахснинг ва ходимнинг юзидаги ўзгаришлар, имо-ишоралар ҳам муҳим ҳисобланади. Раҳбар ходимларининг мулоқоти хизмат фаолияти давомида қуйидаги йўналишларда амалга оширилади:

- 1) мулоқотнинг бевосита касбий вазифасини бажаришга йўналтирилганлиги;
- 2) мулоқотнинг ички ишлар идоралари ходимлари томонидан ҳуқуқий жиҳатдан тартибга солиниши;
- 3) мулоқотда махсус объектнинг мавжудлиги;
- 4) мулоқотда психологик тўсиқларнинг мавжудлиги ва бошқалар.

Мулоқотнинг қуйидаги психологик воситалари мавжуд:

- 1) вербал (оғзаки ва ёзма нутқ);
- 2) невербал (имо-ишора, мимика, пантомимика).

Вербал мулоқотнинг асосий воситаси инсоннинг нутқидир. У универсал алоқа воситаси ҳисобланади, зеро нутқ орқали ахборот тарқатилганида унинг мазмуни деярли тўлиқ берилади. Вербал мулоқот орқали шахс ўзининг фикр-мулоҳазаларини бемалол баён эта олади. Раҳбар билан ходимнинг, биргаликда фаоллик кўрсатиши *диалогик нутқ* ҳисобланади. Шахснинг ўз фикрларини оғзаки ёки ёзма равишда ифодалаш нутқи *монологик нутқ* дейилади. *Имо-ишоралар* жамиятда шаклланган одатий ҳаракатлар бўлиб, шахснинг психик ҳолатини кўрсатади. Улар асосида инсоннинг у ёки бу ҳодиса, шахс, предметга

муносабатини аниқлашимиз мумкин. Раҳбарлик имо-ишоралари асосида унинг руҳий ҳолатини тушуниб оламиз.

Раҳбар жисмидаги хатти-ҳаракатлар, *мимика*, имо-ишора, интонациялар билан бирга унинг психик ҳолатини, айниқса, ҳис-туйғуларини ифодаловчи ҳаракатларга *пантомимика* дейилади. Мулоқотдаги ҳар бир факт раҳбар ва ходим онги орқали амалга оширилади, энг асосийси, бу фактлар шахсларда баъзи бир нарсаларнинг бўрттириб кўрсатишга олиб келиши мумкин. Баъзан мулоқотга киришаётган раҳбар шахс ўз мақсадини яширади, натижада маълум бир вақтдан кейин унинг бу мақсади юзага чиқади. Ички ишлар идоралари фаолиятида мулоқот жараёни икки киши ўртасида ва бир неча (кўп) кишилар ўртасида бўлиши мумкин. Мулоқотнинг мақсадидан келиб чиқиб у ҳар хил даражаларда тугаши, яъни кескин ҳолатда, мулоқотни давом этказиш ёки мулоқотга бошқа қайтмасликка келишиш тарзида тугаши мумкин.

Раҳбар ходимларнинг касбий мулоқотдаги шахс сифатлари. Раҳбар ходимларининг бошқа шахсларга психологик таъсир этиш усулларининг бир қанча турлари мавжуд.

Ишонтирувчанлик бу – кишиларга таъсир кўрсатиш, оммани муайян тарзда, айниқса оммавий тартибсизликлар, оммавий психозлар билан боғлиқ равишда яқинлаштирувчи махсус усули. Ишонтирувчанлик аввало турли ҳолатларга, вазиятларга тушиб қолиш сабабли юзага келади. Ишонувчанликни асосида юқимлилиқ, индивиднинг онгсиз, ихтиёрсиз равишда муайян руҳий ҳолатларга тушишга мойиллиги сифатида таърифлаш мумкин. Ҳиссий ҳолат ҳар бир шахсда мавжуд бўлади, мулоқотга киришувчи кишилар ҳиссий таъсирининг кўп марта кучайиш ҳолатларига дуч келади. Ички ишлар идоралари ходимлари оммавий тартибсизликлар оқибатларини бартараф этишда, оммавий маданий тадбирлар, хусусан спорт тадбирларини ўтказиш даврида жамоат тартибини сақлаш учун ишонтириш усулидан кенг фойдаланадилар.

Ишонтириш – бирор нарсани исботсиз тасдиқлаш учун ёки инкор этиладиган хабарларни танқидий қарашсиз қабул қилдиришга қаратилган коммуникатив таъсир кўрсатиш усули. Инсон ишонтириш таъсирига ихтиёрсиз ва ихтиёрий тушиб, унинг таъсирида ўзи англамаган ҳолда ҳаракат қила бошлайди. Ички ишлар идоралари раҳбар ходимлари таъсир этишнинг ушбу усулидан жуда эҳтиёт бўлиб фойдаланишлари керак. Ишонтириш усулидан фойдаланишда, масалан нарсаларни, шахсни, расмни кўрсатиш, вақтни айтиш керак. Ишонтириш мавжуд қарашлар, майллар, нуқтаи назарлар, муносабат ва баҳоларни ўзгартириш мақсадида у ёки бу қоида, қараш, қилмишнинг тўғрилигини ёки уларга йўл қўйиб бўлмаслигини мулоқот, тушунтириш ва исботлаш орқали шахсларнинг онги, ҳис-туйғулари ва иродасига таъсир кўрсатишдир. Раҳбар ходимлар учун ишонтириш – коммуникатив таъсир кўрсатишнинг энг универсал усули. Ишонтириш механизми инсон ақлий фаолиятини жадаллаштиришга, унинг мақсадга эришиш йўллари ва воситаларини онгли равишда танлашга асосланган. Кимнидир нимагадир ишонтириш – ишонтирилаётган шахс мантиқий мулоҳазалар ва хулоса қилишлар натижасида муайян нуқтаи назарга қўшиладиган ва уни ҳимоя

қилишга ёки унга мувофиқ ҳаракат қилишга тайёр бўладиган ҳолатга эришишни билдиради. Ишонтириш ички ишлар идоралари раҳбар ходимларига, бошқа фуқароларга кўрсатадиган таъсирининг асосий усулларидан бири бўлиши керак. Унинг самарадорлиги қуйидаги омилларга боғлиқ:

- раҳбар ходимнинг ва ходимларнинг шахсий ишончларига;
- раҳбарнинг касбий тайёргарлиги ва ақлий жиҳатлари;
- таъсир этишда фойдаланиладиган далиллар, ҳодисалар, ҳаракатларнинг тўғрилиги, аниқлиги ва ишончилиги;
- фойдаланилаётган далилларнинг характерли, типик бўлиши;
- ходимларни ўзига нисбатан мойил қилиш, уларнинг ишончини қозониш;
- раҳбарнинг талабчанлиги, оғир вазминлиги ва одоблиги.

Тақлид қилиш онгли ёки онгсиз равишда раҳбарлар ва шахсларга ўхшашга ҳаракат қилишдир. Тақлид шахсларнинг хатти-ҳаракатига хос бир хил усулларни ишлаб чиқиш имконини беради. Тақлидда мулоқот қилиш билан бирга иштирокчилар ўртасида ўзаро тушуниш бўлиши керак. Бунда тақлидга киришган ходимнинг тақлид қилмоқчи бўлган ходим ҳақидаги тасавури қандай қабул қилинаётгани катта аҳамиятга эга бўлади. Шахсларни идрок этиш ва тасаввур қилиш ички ишлар идоралари раҳбар ходимларининг фаолиятида айниқса гувоҳлар, жабрланувчиларнинг кўрсатмаларини англашда, баҳолашда катта аҳамият касб этади. Ходимлар хатти-ҳаракатининг ҳиссий жиҳатларидан бири – бошқа шахс ҳақидаги умумий тасаввурнинг унинг ўзига хос шахсий хислатларини идрок этиш ва баҳолашга таъсирида намоён бўлади. Агар умумий тасаввур ижобий бўлса, унинг ижобий хислатлари ортиқча баҳоланади, салбий хислатлари эса сезилмайди ва аксинча. Бундай ижобийлик ёки салбийликни албатта касбий

фаолиятнинг самараси орқали англашимиз мумкин. Ҳиссий идрокнинг салбий томони шундаки, шахс ҳақида маълумотлар салбий бўлган тақдирда шахс қиёфасини ва у ҳақидаги тасаввурни шакллантиришга дастлабки маълумотлар энг асосий таъсирни кўрсатади. Ўхшата олиш идрок этилаётган кишини муайян ижтимоий гуруҳга хос хислатлар унга ҳам хос деб баҳолашда намоён бўлади. Ҳар бир раҳбар ходимда муайян ижтимоий ўхшатишлар мавжуд. Раҳбар фаолиятида мулоқот доимо инсон характери билан боғлиқ бўлади, масалан, шахс жанжалкаш бўлиши мумкин, бу жанжал зиддиятлар натижасида юзага келади. Шу боис шахснинг зиддият келтириб чиқарадиган ҳолатларини ўрганиш керак бўлади. Ички ишлар идоралари раҳбарлари бошқа фуқаролар ва ходимлар билан тўғри мулоқот ўрнатишлари учун кенг дунёқарашга ва билимга бўлишлари керак. Раҳбар турли тоифадаги шахслар билан мулоқот қилади, шу боис қуйидаги ижтимоий-психологик фазилатларга эга бўлиши лозим:

- бегона шахслар билан тез фурсатда алоқа ўрнатиш ва улар билан тил топишиш;
- ходимлар ва фуқароларни тинглай билиш;
- ходимларга психологик таъсир кўрсата олиш;
- мулоқот жараёнида ходим билан ўртасидаги руҳий тўсиқларни бартараф этиш.

Раҳбар ходимлар мулоқот жараёнида ҳар хил психологик тўсиқларга дуч келадилар. Психологик тўсиқлар кўпроқ сунъий равишда вужудга келтирилиши мумкин. Раҳбар ходимлар мулоқот жараёнида қуйидаги психологик тўсиқларга дуч келишади:

- 1) мотивацион;
- 2) ақлий (интеллектуал);
- 3) эмоционал;
- 4) тарбиявий жараёндаги тўсиқлар.

Мотивацион тўсиқлар шахснинг раҳбар билан мулоқотга киришишни истамаслиги, муомаланинг тўғри, аниқ кўринишда олиб борилишини хоҳламаслигида намоён бўлади. Ақлий тўсиқлар – раҳбарнинг билим доираси ходимникидан кенг, мантикий фикрлаши чуқур ва ҳуқуқий саводхонлиги мазмунан бой бўлган тақдирда юзага келади. Раҳбар мулоқотга киришувчи шахсларнинг психологик ва эмоционал-иродавий ҳолатларидан келиб чиқиб мулоқот олиб боради. Тарбиявий жараёнлардаги тўсиқлар ички ишлар идоралари раҳбар ходимлари томонидан тарбияси қийин ўсмирлар, носоғлом оилалар ва муқаддам судланган шахслар билан профилактик иш олиб боришлари жараёнида намоён бўлади. Психологик алоқа ўрнатишнинг бир қанча босқичларини кўриб ўтишимиз мумкин. Булар:

- бўлажак мулоқотни башорат қилиш;
- мулоқотни осонлаштирувчи ташқи омилларни яратиш;
- ташқи коммуникатив сифатларнинг намоён бўлиши;
- умумий ва нейтрал қизиқиш доираларини аниқлаш;
- муомаладаги тўсиқларни бартараф этиш;
- яқка тартибда таъсир этиш.

Бўлажак мулоқотни башорат қилиш. Раҳбарнинг ходим билан психологик алоқа ўрнатишида самара бўлиши учун режа бўлиши мақсадга мувофиқдир. Бунинг учун раҳбар мулоқотга киришувчи шахс ҳақида зарур маълумотларга эга бўлиши керак. Бундан ташқари, мулоқотга киришувчи шахснинг психологик хусусиятларини ҳам инобатга олиш зарур бўлиб, бу хусусиятлар ҳам алоқа ўрнатишда ёрдам беради. Шунингдек, шахснинг қуйидаги эмоционал-психологик сифатлари раҳбарнинг психологик алоқа ўрнатишига салбий таъсир этади: қизиққонлиги, тажовузкорлиги, характеридаги яширинлик, гумонсираш ва бошқалар.

Алоқани осонлаштирувчи ташқи омилларни яратиш. Мулоқот жараёнида бўладиган ҳар қандай ҳолат, ташқи омиллар, ижтимоий хатти-ҳаракатга мос келиши зарур. Суҳбатдош ходимга ҳеч нима халақит бермаслиги ва уни чалғитмаслиги керак. Суҳбат чоғида ишонч муҳити сақлаб қолиниши шарт.

Ташқи коммуникатив сифатларнинг намоён бўлиши. Раҳбарнинг нутқ маданияти, мимикаси, ташқи кўриниши психологик алоқа ўрнатишда ижобий натижа беради. Суҳбатдошингизда ҳам шунга қараб ижобий эмоционал ҳолатлар юзага келади, бу эса алоқа ўрнатишнинг зарурий омилларидан ҳисобланади. Раҳбар суҳбатдош билан мулоқотнинг бошидан ҳамфикр бўлишга ҳаракат қилиши керак.

Умумий ва нейтрал қизиқиш доираларини аниқлаш. Мулоқотнинг бошида шахс билан умумий тил топиш муҳим, чунки бу вазифани ҳал этишда умумий ва нейтрал қизиқишлар доирасини аниқлаш муҳимдир.

Муомаладаги тўсиқларни бартараф этиш. Раҳбар шахслар билан психологик алоқа ўрнатиш даврида диққатини кўпроқ муомаладаги тўсиқларни бартараф этишга қаратиши керак; чунки бу тўсиқлар, масалан, эмоционал зўриқиш, мулоқотнинг шаклланишига таъсир этувчи салбий омиллар, мулоқот жараёнига бегона шахсарнинг аралашуви ва бошқалар касбий муомалага салбий таъсир этади. Муомаладаги тўсиқларни бартараф этиш психологик алоқа ўрнатишнинг мажбурий омили сифатида амалга оширилади.

Якка тартибда таъсир этиш. Психологик алоқа ўрнатишнинг якуний босқичида раҳбар ходим суҳбатдошга индивидуал таъсир этиши лозим. Бу таъсир этишнинг мақсади суҳбатдошдан ишончли маълумотлар олишдир. Шу билан бирга, келажакда ишончли муносабатлар учун замин яратилиши алоҳида аҳамият касб этади. Раҳбар ходимлар мулоқотининг муваффақиятли бўлишида уларнинг шаклланган хислатлари катта аҳамиятга эга. Жумладан, раҳбар ходимда ижобий хислатлар (хушмуомалалик, камтарлик, инсонпарварлик, тўғрисиўзлик, виждонлилик кабилар) яхши шаклланган бўлса, мулоқот жараёни ҳам яхши ўтади. Чунки раҳбар шахси билан ходим бир-бирини тўғри тушунишлари, мулоқот муваффақиятли бўлиши учун улар ўзаро самимий бўлишлари лозим. Мулоқот ҳар қандай фаолиятнинг зарурий ва муҳим жиҳатидир. Инсоннинг моҳияти айнан мулоқот жараёнида ва фақат у орқали намоён бўлади. Фақат шу жараёнда ўзаро тушунишга, ишни бажариш чоғида уйғунликка эришилади, у ёки бу ҳолатларда бир-бирларининг хатти-ҳаракатларини башорат қилиш қобилияти ўсади ёки, аксинча, низо ва ахлоқий зиддиятлар, келишмовчиликлар юзага келади, мулоқотдаги шеригининг хатти-ҳаракатини олдиндан кўришда қобилиятсизлик намоён бўлади.

Мулоқотнинг вербал ва новербал турлари, жиҳатлари мавжуд бўлиб, улар ижтимоий идрокнинг самаралари ҳисобланади ва шахслараро муносабатларда ҳамма вақт иштирок этади.

Юқорида келтириб ўтилган фикрларни инобатга олган ҳолда қуйидагича хулоса чиқаришимиз мумкин:

1. Мулоқот мураккаб жараён бўлиб, раҳбарлик фаолияти муваффақиятининг ходимларнинг муҳим омили ҳисобланади ва раҳбар фазилатларининг шаклланишида ҳамда ходимларни тарбиялашда катта роль ўйнайди.

2. Раҳбар ходим муомала воситалари ва усулларини, алоқа жаёнида шахсга таъсир кўрсатиш йўллари пухта эгаллаган бўлиши лозим.

3. Ички ишлар идоралари раҳбарлари турли шахслар билан яхши мулоқот қилишлари учун уларнинг индивидуал-психологик хусусиятларини билишлари талаб этилади.

4. Ички ишлар идоралари раҳбарлари ўз касбий фаолиятини олиб бораётганда шахслар билан мулоқот воситаларини тўғри қўллашлари ички ишлар идоралари ходимлари фаолиятининг самарадорлигини оширади.

2. Мулоқот олиб бориш стратегияси.

Раҳбарларнинг шахсий хислатлари ва қўл остидаги ходимлар билан мулоқотга киришишининг психологик усуллари. С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, Б. Г. Ананьев, А. А. Смирнов, Б. М. Теплов ва бошқа психологлар томонидан «онг» тушунчаси, унинг фаолият билан боғлиқлиги чуқур тадқиқ этилган. Раҳбар кадрлар муаммосини ўрганиш психология тарихида сезиларли ўрин эгаллайди. Бунинг асосий сабаби социология, ижтимоий психологиянинг тарихий босқичларида раҳбарнинг ижтимоий турмушдаги роли, мамлакат, халқ тақдири учун масъуллиги, халқнинг бахтли турмуши кўп жиҳатдан унинг шахсий-касбий хислатларига, қобилиятига, ақл-заковатига боғлиқ эканлиги баён қилинган.

Мутафаккир аждодларимизнинг тарихий таълимотларида, халқ ижодиётида адолатли ва адолатсиз шоҳ тўғрисидаги маълумотлар ниҳоятда кўп. Абу Райҳон Беруний, ал-Фаробий асарларида раҳбар инсонларнинг шахсий фазилатлари, уларнинг олдида турган мураккаб, масъулиятли вазифалар, айрим иллатларнинг олдини олиш ва бартараф қилишга доир йўл-йўриқлар хусусида ибратли фикрлар билдирилган. Айниқса, раҳбарнинг шахсий-касбий хислатлари ва касбий камолоти илмий-амалий намуналар асосида таъкидлаб ўтилган. Жумладан, буюк аллома Аҳмад Донишнинг илмий мероси, ўлмас таълимоти ҳозирги даврда ҳам ўз қимматини мутлақо йўқотган эмас, аксинча, аллома илгари сурган илғор ғоялар ҳуқуқий демократик давлат қуриш ва адолатли фуқаролик жамиятини барпо этишда бекиёс аҳамиятга эга. Аҳмад Дониш ўзининг энг йирик асари «Наводир ул-вақое»да ёзишча, ҳукмдор бўлиш, мамлакатни бошқариш, фуқаро устидан ҳукмронлик қилиш инсоният жамиятидаги энг улуғ, айни вақтда жуда қийин ва масъулиятли вазифалардандир. Бу мураккаб ва масъулиятли хизматни ҳар бир давлат бошлиғи юксак илмий маърифат, теран ақлу тафаккур, бой тажриба соҳиби бўлганда ҳам адолатни ўз фаолиятининг асосий мезонига айлантиргандагина удалай олади. Халқ манфаатини ўйлайдиган, унга шафқат ва меҳрибонлик кўрсатувчилар юксак даражаларга эришадилар, айниқса, давлат бошлиқларининг олдида адолатли ҳукуматдан ортиқ мартаба йўқдир, – деб уқтиради Аҳмад Дониш ва қуйидагиларни мисол қилиб келтиради: «Одил подшоҳнинг бир соатлик қилган адолати бошқаларнинг олтмиш йиллик тутган рўзаси ва ўқиган намозидан ортиқроқдир. Оллоҳга энг яқинроқ ва энг дўстроқ бўлган киши адолатли ва инсофли подшоҳдир».

Асосий мулоҳазаларимизни илмий психологияга муносиб ҳисса қўшган рус психологлари асарларининг таҳлилидан бошлаймиз. С.Л. Рубинштейн ўзининг кенг қамровли қарашларида психология фанининг принциплари бўлмиш детерминизм, онг ва фаолият бирлиги, тараққиёт, монизм кабилардан ташқари шахс камолоти муаммосига ҳам алоҳида эътибор берган. С.Л. Рубинштейн «Инсон олами» асарида инсон – биосфера (ноосфера) муносабатлари нафақат алоҳида олинган шахсга боғлиқ эканлиги, балки жамоа ва унинг раҳбари ҳамкорлигининг натижаси, маҳсули, ана шу муносабатларнинг негизи бўлишини далиллар билан асослаб берган. Унинг

фикрича, раҳбарнинг энг муҳим хусусияти унинг атроф муҳитни субсенсор тарзда акс эттира олишидир.

Иродавий сифатлар негизи мотивацион-ҳиссий, когнитив ва регулятив жабҳаларнинг ҳаракатлантирувчи кучи эканлиги шахснинг ўзини ўзи бошқариш имкониятидан келиб чиқиб билдирилган фикрдир. Раҳбарнинг регулятив хусусияти жамоа фаолияти ва уни мақсадга мувофиқ равишда йўналтириш туфайли ижобий натижаларга эришиши мумкин. С. Л. Рубинштейн асарларида шахслараро муносабат хусусиятлари (горизонтал, вертикал, шахсий, расмий ва ҳ.к.), шунингдек, раҳбарнинг иш услублари тўғрисида (демократик, авторитар, либерал) муайян фикрлар билдирилган ва уларни такомиллаштириш йўллари кўрсатиб ўтилган.

Шу ўринда раҳбар ходимлари иш услубларининг психологик турларига тўхталиб ўтамыз. Бошқарув таъсирларини амалга ошириш усулидан келиб чиқиб, ҳар бир даражадаги раҳбарни шартли равишда учта психологик турга бўлиш мумкин. Улар либерал (муросасоз), авторитар ҳамда демократ раҳбарлардир. Либерал раҳбар бошқарув фаолиятини қўл остидаги ходимлар билан муроса асосида олиб боради, раҳбарлик даражасини юқори қўйишга интилмади, аксинча, гўё бундан уялгандек туюлади. Ходимларга буйруқ ва кўрсатмаларни илтимос шаклида беради, қўл остидагилар билан муомаласи ўта мулойим, зиёлиларча бўлади. Авторитар раҳбар эса либерал раҳбарнинг тескарисидир. Унга раҳбарлик қилиш, буйруқлар бериш, ҳатто амалнинг ўзи ҳузур бағишлайди. У жамоани бошқаришни ғайрат билан, дадил амалга ширади, ўзига ўта ишонади, қўл остидагилар билан баҳсларда қарши фикрларга жуда қийинчилик билан тоқат қилади. Бундай раҳбар учун қўл остидагилар билан мулоқотнинг фақат расмий шакли хос бўлади. Таъкидлаб ўтиш жоизки, бундай раҳбарларда касбий билим, умумий маданиятнинг етишмаслиги кўринади, улар ўзбошимчалик хислатларини намоён этиб, қўл остидагиларнинг шаънини таҳқирлашгача бориб етадилар. Бу эса ички ишлар идоралари жамоасида номақбул ижтимоий-психологик муҳит шаклланишига, бошқарув тизимида низоли вазиятлар юзага келишига олиб келиши, ходимларда ўз кучига ишонмаслик, сусткашлик, расмиятчилик, лаганбардорлик ва хушомадгўйликни келтириб чиқариши мумкин.

Демократ раҳбарда либерал раҳбарнинг сабр-бардошлилиги, киришимлилиги ва умумий маданияти авторитар раҳбардаги дадиллик, ғайрат ва одамларни бошқариш маҳорати билан уйғунлашган бўлади. Бундай раҳбар ҳар қандай ички ишлар идоралари учун энг мақбулидир.

Шуни таъкидлаш лозимки, либерал раҳбарлар ички ишлар идораларининг баъзи бўлинма ва хизматларига бошчилик қилишлари мумкин. Лекин уларга қатъий тартиб-интизомга бўйсунуш талаб қилинадиган саф бўлинмаларига раҳбарликни ишониб топшириш мақсадга мувофиқ бўлмайди; шунингдек, унга жасурлик, дадиллик ва таваккалчилик билан ҳаракат қилиш зарур бўлган бирор оператив тадбирни ўтказиш учун жавобгарликни ўйлаб топшириш керак.

Раҳбарнинг либерал намунаси илмий-педагогик фаолият билан шуғулланадиган бўлинма ва хизматлар учун мақбулдир. Бундай тизимларда

унинг камчиликлари юқори даражадаги ишчанлиги, илмий, касбий фазилатлари билан тўлдирилиши табиий, лекин бунга ҳам қобилият керак.

Албатта, ҳар қандай бошқарув тизими учун ҳам авторитар раҳбар унчалик маъқул бўлмайди. Башарти у чиндан ҳам ўз соҳасининг устаси, яхши мутахассис бўлса, унга фақат муайян вақтгача тоқат қилиш мумкин. Бирок, барча ҳолларда ҳам унинг бошқарув фаолиятига ички ишлар идораларининг юқори лавозимлардаги раҳбарлари жиддий эътибор беришлари ва уни назоратга олишлари керак. Ички ишлар идораларида бошқарувнинг асосан авторитар шакли устунлик қилади..

А.Н.Леонтьев таълимотига биноан, раҳбар эмоцияси, мотивацияси, эҳтиёжи унинг шахсий хислатларини белгиловчи асосий омиллар ҳисобланади. Ички кўзғатувчиларнинг қатъиятлилиги, барқарорлиги шахснинг мукамаллигини билдиради ва ҳамкорлик фаолияти учун пухта замин ҳозирлайди. Субъектда бошқарув фаолиятини амалга ошириш давомида раҳбарликнинг муайян сифатлари шаклланиб боради ва у аста-секин иш услублари, шахслараро муносабатлар шакллари эгаллайди.

Раҳбар учун маъно касб этувчи мотивация унинг фаолиятини бошқаришга зарур шарт-шароитлар яратади, бунинг натижасида низоли вазиятларни бартараф этиш имконияти туғилади. Б.Г.Ананьев ўзининг ижтимоий психологияга бағишланган асарларида асосан учта омилга, яъни шахслараро муносабатдаги ижтимоий-психологик ҳолатга, мазкур муносабатдаги лидерлик хусусиятларига ҳамда ҳамкорликдаги ташкилотчилик қобилиятига эътибор қаратади. Уларнинг ҳар қайсиси ўзига хос мезон вазифасини бажаради ва раҳбарларни ижодий ҳамда ижро этувчи типларга ажратиш имконини беради. Ички ишлар идоралари раҳбари расмий лидер бўлгани боис унинг типлари кўп жиҳатдан шахснинг етуклик даражасига боғлиқ, бинобарин, универсаллик, кенг қамровлилик унинг пухта руҳий муҳит ва чексиз ижобий бошқарув имкониятига эга эканлигидан далолат беради.

Раҳбарнинг иш услублари ичида биттасининг устуворлиги меҳнат унумдорлигининг ортиши ёки камайишига олиб келишини. Г. Ананьев чуқур ва ишонарли тарзда асослаб берган. Раҳбар ходимларнинг хизмат фаолияти давомидаги мулоқоти қуйидаги хусусиятларни ўз ичига олади:

- 1) мулоқотнинг бевосита касб вазифасини бажаришга йўналтирилганлиги;
- 2) мулоқотнинг ҳуқуқий жиҳатдан тартибга солиниши;
- 3) мулоқотда махсус объектнинг мавжудлиги;
- 4) мулоқотда психологик тўсиқларнинг мавжудлиги;
- 5) жинойтчиларнинг махсус тили ҳисобланмиш татуировкалар ва жаргонларни билишнинг аҳамияти.

Ҳар қандай мулоқот жараёни доимо объект билан субъектнинг бир-бирга мослашиш жараёнини қамраб олиши мумкин ёки унинг тескариси. Ҳар қандай ахборот фақат белгилар, аниқроғи уларнинг тизимлари орқали берилиши мумкин. Коммуникатив жараёнда фойдаланиладиган бир қанча белгилар тизимлари мавжуд бўлиб, уларга мос тарзда мулоқот жараёнида фойдаланиладиган воситаларни таснифлаш мумкин. Ички ишлар идоралари

раҳбарлари фаолиятида асосан нутқий (белгилар тизими сифатида нутқдан фойдаланилади) ва нутқсиз (турли нутқсиз белгилар тизимидан фойдаланилади) мулоқот воситалари ўзаро фарқланади. Раҳбар доимо нутқий мулоқотга суянади. Нутқ энг универсал алоқа воситасидир шахс сўзлашувидир. Нутқ орқали ахборот бериш чоғида хабар мазмуни энг кам даражада йўқотилади. Раҳбарнинг нутқи – вербал алоқа, яъни тил ёрдамида мулоқот қилиш жараёнидан иборат. Нутқнинг ёзма ва оғзаки турлари фарқланади. Оғзаки нутқ диалогик ва монологик нутқларга бўлинади. Диалог бирон масалани биргаликда муҳокама қилаётган ва ҳал этаётганда раҳбар ва ходимнинг сўзлашувидир. Монологни эса раҳбар уни тинглаётган бошқа ходимга ёки кўплаб бошқа ходимларга қарата айтади.

Раҳбар ходимларининг фаолиятида мулоқотнинг нутқий воситаларидан фойдаланиш жуда муҳим ўрин тутаяди. Раҳбар фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан бевосита мулоқот жараёнида ёки турли ҳужжатларни тузишда ўз фикрларини тўғри ифодалаш, уларни тўғри баён этишига боғлиқ. Раҳбарнинг жамоа олдидаги нутқи мулоқотнинг универсал воситаси бўлса-да, фаолият тизимига алоқадор шароитдагина аҳамиятга эга бўлади, фаолиятга дахлдорлик эса мулоқотнинг бошқа – нутқсиз воситаларини қўллаш билан тўлдирилади. Ушбу воситаларнинг биринчи гуруҳига имо-ишора ва мимика киради. Мимика – юзнинг мулоқот пайтидаги динамик ифодаси. Имо-ишора – ходимлар томонидан ўйлаб топилган руҳий ҳолатни ифодалайдиган ҳаракат. Уларга қараб биз шахсларни бирор-бир воқеага, нарсага муносабати ҳақида хулоса чиқарамиз. Имо-ишора одамнинг истаклари, аҳволдан дарак бериши мумкин.

Мулоқотнинг нутқсиз воситасига кировчи бошқа гуруҳни воқаллаштириш тизими, яъни овоз сифати, унинг диапозони, тоналлиги ва бошқалар ташкил этади. Ушбу кўшимчаларнинг ҳаммаси ахборотнинг аҳамиятини оширади ва нутққа қўшилган ўзига хос «қўшимча» вазифасини бажараяди.

Нутқсиз воситаларнинг учинчи гуруҳига коммуникатив жараёни ташкил қилиш макони ва замони киради. Улар ҳам махсус белгилар тизими бўлиб, коммуникатив тизимларнинг таркибий қисмлари сифатида маънога эга бўлади.

Сўнги вақтларда психологик тадқиқотларда мулоқотга киришувчи раҳбар ва ходим ўртасидаги масофанинг коммуникатив аҳамиятига ҳамда мулоқотнинг самарадорлиги мулоқотга киришувчиларнинг ўзаро жойлашувига боғлиқлиги масалаларига эътибор берилмоқда. Мулоқотга киришувчилар ўртасидаги масофаларнинг тўрт тури фарқланади: интим (0–0,5 м), шахсий (0,5–1,5 м), ижтимоий (1,5–3 м), оммавий (3 метрдан ортиқ).

Ходим масофани ўзгартириш орқали гумон қилинувчи, айбланувчи, гувоҳ қабиларга қўшимча таъсир кўрсатишга эришиши мумкин, чунки бу билан шериклар ўртасидаги муносабатларнинг хусусияти ўзгаради. Вербал мулоқот ва алоқанинг асосий ҳамда универсал воситаси инсон нутқидир, чунки нутқ орқали ахборот тарқатилганида унинг мазмуни деярли тўлиқ етказиб берилади.

Вербал мулоқот орқали раҳбар ходим ўзининг фикр-мулоҳазаларини бемалол баён эта олади. Оғзаки нутқ айни вақтнинг ўзида икки кўринишда бўлади: 1) диалогик нутқ; 2) монологик нутқ. Сўзловчиларнинг баравар, тенг,

биргаликда фаоллик кўрсатиши диалогик нутқ ҳисобланади. Шахснинг ўз фикрларини оғзаки ёки ёзма равишда ифодалашни монологик нутқ дейилади. Нутқ, ўз навбатида, бошқа новербал мулоқот воситалари билан бирга ишлатилади. Бундай нутқсиз воситаларга, аввало, имо-ишоралар ва мимика киради. Мимика мулоқот вақтида шахснинг чеҳрасида юз берадиган динамик ўзгаришлардир. Имо-ишоралар ижтимоий муҳитда шаклланган ҳаракатлар бўлиб, шахснинг психик ҳолатини кўрсатади. Улар асосида инсоннинг у ёки бу ҳодиса, шахс, предметга муносабатини, аҳволини аниқлашимиз мумкин. Бу умумий психологияда аниқ ёритилган. Мулоқотнинг психологик воситалари:

вербал (нутқ орқали)

новербал (нутқсиз)

оғзаки нутқ

ёзма нутқ

пантомимика

имо-ишора

мимика

Инсон гавдасининг мимика, имо-ишора, интонациялар билан бирга унинг психик ҳолатини, айниқса, ҳис-туйғуларини ифодаловчи ҳаракатларга пантомимика дейилади.

Нутқсиз мулоқотнинг иккинчи гуруҳига овоздаги ўзгаришлар, унинг узунлиги (диапазони), оҳанги киради. Буларнинг ҳаммаси ахборотнинг аҳамиятини оширади ва нутққа ўзига хос «қўшимча» бўлиб хизмат қилади. Раҳбар фаолиятидаги мулоқотда нутқ муҳим роль ўйнайди, айниқса унинг равллиги, атамаларнинг ўз ўрнида ва тўғри ишлатилиши унинг таъсирчанлигини оширади. Нутқ эшиттирилиб, ё овоз чиқармай айтилиши ёки кар-соқов кишиларда бирор маъно билдирувчи имо-ишоралар билан алмаштирилиши мумкин. Мулоқотда раҳбар билан ходим ўртасида ҳамкорлик юзага келади. Ахборот шахснинг ташқи кўриниши, кийим-боши, мимикаси, нутқи, хусусан тез ёки салмоқлаб гапиришига қараб тўлиқ ёки қисман жиддий ёки ишонмай қабул қилиниши мумкин. Ахборотни раҳбар шахс иккинчи бир ходимга нутқ орқали бериши билан бирга имо-ишора, мимикаларини ҳам қўшиб беради ёки нутқ ёзма ёхуд кўргазмали усулда бўлиши ҳам мумкин. Мулоқотга киришаётган раҳбарнинг мулоқот давомидаги эмоционал ҳолати бошқа ходимларнинг хатти-ҳаракатига таъсир қилади. Идоралар фаолиятида мулоқотнинг мажбурийлиги мавжуд, яъни гувоҳ ва гумон қилинувчи мулоқот қилишга мажбурдирлар, бунинг устига, қонунга асосан, мулоқот қилмаган шахс жазоланиши мумкин. Мулоқотда ҳар бир факт шахснинг онги орқали ўтади, асосийси, бу фактлар шахсларда баъзи нарсаларнинг бўрттириб кўрсатилишига олиб келиши мумкин. Баъзан мулоқотга киришаётган шахс ҳақиқий мақсадини яширади. Натижада унинг бу мақсади маълум бир вақтдан кейин юзага чиқади. Ички ишлар идоралари фаолиятида мулоқот икки кишилик ва бир неча (кўп) кишилик бўлиши мумкин. Мулоқотнинг мақсадидан келиб чиқиб у ҳар хил даражаларда тугаши мумкин, яъни кескин агрессив ҳолатда ёки янги мулоқотни давом эттириш ва бундай мулоқотга бошқа қайтмаслик ҳам мумкин.

Бошқарув муомаласи ва унинг психологик механизмлари. Раҳбарнинг бошқарув жараёнидаги муомаласи ва унинг психологик механизмлари ҳақидаги билимларни мукамал даражада билиши ва уни амалиётда қўллаш қобилиятига эга бўлиши алоҳида аҳамият касб этади. Бошқарув жараёнида раҳбарнинг қўл остидаги ходимлар жамоаси билан муомала қилишга лаёқатлилиги, хусусан муомалага мойиллиги энг муҳим жиҳат ҳисобланади.

Психологик тадқиқотлар натижаларининг таҳлили шуни кўрсатадики, идораларда фаолият олиб бораётган раҳбарлар ўз кундалик фаолиятининг тўртдан уч қисмини турли тоифадаги шахслар билан муомала қилишга сарфлар эканлар. Демак, идораларда фаолият олиб бораётган раҳбарлар ўзга шахслар билан муомала қилиш қобилиятига эга бўлишлари лозим. Муомала жуда мураккаб жараён бўлиб, у ходимлар, фуқаролар ўртасидаги иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий, ижтимоий-маънавий муносабатлар йиғиндисидан ташкил топади. Раҳбар ходимлар ўртасидаги муомала жараёнида барча маданият турларининг хусусиятлари мужассамлашган бўлади. Шу сабабли уни тарихий ворисийлик ва замонавийлик талаблари даражасида шакллантириш ички ишлар идоралари раҳбарларининг ички ва ташқи маданияти уйғунлигини ҳамда муштараклигини таъминлайди ва белгилайди. Ўзбекистон Республикаси Президенти И. А. Каримов мамлакатимиз мустақиллигининг 16 йиллик байрамида сўзлаган нутқида раҳбарлар миллий кадриятларга суянган ҳолда муомала қилишлари кераклигини таъкидлади. Чунончи, «...мамлакатимизни ислоҳ этиш ва янгилашга қаратилган дастурий вазифаларни бажаришда биз миллий кадриятларимиз, урф-одат ва анъаналаримизни сақлашга, халқимизнинг асрлар давомида шаклланган менталитетига ҳурмат билан муносабатда бўлишга катта эътибор қаратдик»¹, деган эди. Ўзбекистон Республикаси Президенти И. А. Каримов. Муомала жараёни ички ишлар идоралари ҳар бир раҳбари ва ходими фаолиятида муҳим ўрин эгаллайди. Шу боис ҳам муомаланинг ҳар бир тури уларнинг касбий фаолияти жараёнида намоён бўлади. Муомаланинг қонуниятларига суянган ҳолда раҳбар ходим шахслараро муносабатга киришади. Раҳбар қўл остидаги ходимининг мантиқий фикрлашига, амалий фаолиятини ўтмишдаги воқелик билан боғлашига, ўзаро солиштириш ва қиёслаш малакасини шакллантиришига, объект ва шароитни мукамал идрок этишига ёрдам беради.

Раҳбар ходим қўл остидаги ходим билан муомалага киришар экан, жамоадаги ҳар бир ходимга таъсир этишда бошқарув жараёнининг психологик механизмларидан моҳирона фойдаланиши лозим. Шунингдек, ички ишлар идорасининг раҳбари қўл остидаги ходимларнинг индивидуал-психологик хусусиятларини ҳам инобатга олса, фаолиятида самара бўлади.

Раҳбарнинг самарали фаолиятига ҳамда бошқарув муомаласига оид психологик механизмлардан бири ташқи муҳит билан мувофиқлашган муносабатни ташкил этиш заруратидир. Бу психологик механизмни раҳбар ходимнинг жамоани бошқариш фаолиятига татбиқ этсак, раҳбарнинг холислиги, мақсадга эришишда муҳит, омилларини максимал даражада ҳисобга олиши устувор масала ҳисобланади.

Бошқариш маданияти хулқни ташқи муҳит талабларига мос равишда тартибга солишдир. Ички ишлар идораларида фаолият олиб бораётган раҳбар холислик механизмига асосланар экан, ўз мақсадини, интилишларини ташқи муҳит шароитлари билан мувофиқлаштириб боради. Бу жараёнда мақсад ўзгармайди, лекин бошқарув муомаласидаги психологик механизмни раҳбар муҳит талабларидан келиб чиққан ҳолда танлайди. Идораларида раҳбар учун асосий объектлардан бири ходимлар ҳисобланади. Раҳбар жамоани бошқаришда ходимларга хос индивидуал хусусиятларни, уларнинг темпераменти, характери, касбга оид қобилияти, шунингдек кўникма ва малакаларини ҳисобга олиши зарур. Ички ишлар идораларида фаолият олиб бораётган ҳар бир раҳбар ўз ходимларининг қайси темпераментга мансублигини билса ҳамда буни инобатга олган ҳолда муомаллага киришса, фаолиятда низолар камаяди.

Раҳбарнинг бошқарув муомаласини ва унинг психологик механизмларини билиши унинг хизмат жараёнини оқилона ташкил этишига, вазифаларни ходимларнинг имконияти ва хусусиятига биноан тақсимлашига, энг муҳими, жамоа ва ходимлар ўртасида соғлом муҳитни сақлашига имкон яратади. Бошқарув муомаласи ва унинг психологик механизмлари раҳбарнинг қуйидаги хатти-ҳаракатларида намоён бўлади:

- 1) ходимлар билан муомаласида;
- 2) хизмат фаолияти жараёнида турли тоифадаги фуқаролар билан муносабатида;
- 3) раҳбарлик фаолиятига ва ўз вазифасига муносабатида;
- 4) ходимлараро муносабатида;
- 5) фуқароларга муносабатида;
- 6) раҳбарнинг ўз-ўзига муносабатида ва ҳ.к.

Бугун психология фанида ўз тасдиғини топаётган яна бир таълимот репрезентатив тизимлар ҳақидаги назариядир. Шахснинг репрезентатив тизими деганда унинг ташқи оламдан маълумот олиш, уни мияда қайта ишлаш ва баён этиш услуги тушунилади. Меҳнат жамоасини бошқарувчи раҳбарнинг ўз қўл остидаги ходимда қайси репрезентатив тизим етакчилик қилишини билиши ниҳоятда муҳимдир. Бундай хусусиятни билиш раҳбарга ходимнинг одатий ҳаракатлари сабабини англаш, хатти-ҳаракатларини олдиндан тахмин қилиш ва кези келганда бирон масалани унинг идрокига мос равишда тушунтириш имконини беради. Раҳбарнинг бошқарув муомаласи давомида ўзганинг етакчи репрезентатив тизимини аниқлаши қуйидаги психологик механизмлар орқали амалга оширилади:

1. Бошқарув муомаласи жараёнида ходимнинг кўз ҳаракатларини кузатиш. Раҳбар қаршисидаги ходим кўз (гавҳари) ҳаракатининг йўналиши (масалан, горизонтал ёки вертикал ҳаракатланиши) унинг руҳий жараёни муайян репрезентатив тизимга асосланган ҳолда ўтаётганидан далолат беради.

2. Бошқарув муомаласи жараёнида суҳбатдошнинг нутқини таҳлил қилиш. Муомала давомида суҳбатдошимиз қайси репрезентатив тизимга асосланишини аниқлашнинг асосий психологик йўллари билан бири унинг сўзларини таҳлил қилишдир. Раҳбар ўзга шахснинг ёки қўл остидаги

ходимнинг гапларига эътибор берган ҳолда унинг ҳаёт тажрибаси ва шахсий хислатларини аниқлаб олиши қийин эмас. Гапнинг эга, кесим ва равиш қисмлари айни пайтдаги репрезентатив тизимни акс эттиради. Айнан шундай сўзлар мажмуаси у ёки бу репрезентатив тизим етакчи бўлган ходимларда турлича кўринишга эга. Шу боис раҳбар бошқарув муомаласи жараёнида муомаланинг психологик механизмларини ходимларнинг нутқида, муомала жараёнида, унинг кўз қараши, тасаввур этиши, нарсаларга эътибор беришида яққол сезиши мумкин.

Шундай қилиб, идораларда фаолият олиб бораётган раҳбар қўл остидаги ходимларнинг муомаласида уларнинг қайси репрезентатив тизимга мансуб эканлигини таҳлил ва назорат қилиши катта аҳамиятга эга. Хулоса қилиб айтганда, раҳбар учун бошқарув муомаласини ва унинг психологик механизмларини билиш хизмат жараёнини оқилона тарзда ташкил этишига, вазифаларни ходимлар имконияти ва хусусиятига биноан тақсимлашига, энг муҳими, жамоа ва ходимлар ўртасида соғлом муҳитни сақлашига имкон яратади.

Коммуникатив хусусиятлар ва раҳбар-педагог мавқеи масаласи. Одамлар бир бирлари билан муомалага киришар эканлар, уларнинг асосий кўзлаган мақсадлари ўзаро таъсир кўрсатиш, яъни фикрига бўйсундириш, кўндириш, яхши муносабатга чорлаш ҳисобланади. Шундай экан, ижтимоий психологияда мулоқотнинг уч хил воситаси мавжуд:

1. Вербал восита, бу асосан сўз ва нутқ орқали муомалани ташкил этишдир.

2. Паралингвистик восита, бунга товушлар, йўтал, дудукланиш, нидолар, нутқнинг баланд ёки паст даражада узатилиши киради.

3. Новербал восита, бу мимика, қарашлар, суҳбатдошларнинг ҳолатлари (яқин, узоқ, интим), гавда тутишлари, пантомимика, ташқи қиёфа белгилари, шахсдан чиқаётган сигналлар (шовқин, хатто ҳидлар) ва бошқалардир.

Демак, муомала жараёни биз ўйлаганчалик осон ва қулай жараён эмасдир, аксинча унинг ўзига хос турлари, воситалари, шакллари, босқичлари мавжуддир. Буларнинг психологик таъсир этиш қоидаларини билиш ҳар қандай киши учун муҳимдир. Муомала шахслараро муносабатларнинг шундай кўринишидирки, унинг ёрдамида одамлар ўзаро психик жиҳатдан алоқага киришадилар, ўзаро ахборот алмашинадилар, таъсир ўтказадилар, таъсирланадилар, идрок этадилар, тушуниш ва баҳолаш жараёнларини кечирадилар. Шунинг учун муомала ижтимоий психологик ходиса, ижтимоий категория сифатида ижтимоий турмушнинг барча соҳаларида бевосита иштирок этиб, ҳамкорлик фаолиятининг моддий, маънавий, эмоционал, когнитив, мотивацион, регулятив қирраларини акс эттирувчи объектив ва субъектив эҳтиёж сифатида вужудга келади, ижтимоийлашувнинг асосий омили, негизи вазифасини бажаради.

Мулоқотнинг ҳаётимиздаги шакл ва кўринишларига келсак, ҳар қандай мулоқот ё расмий ёки норасмий тусда бўлади. Расмий мулоқот одамларнинг жамиятда бажарадиган расмий вазифалари ва турли нормаларидан келиб чиқса, масалан, раҳбарнинг ходим билан, устознинг шогирд билан мулоқоти;

норасмий мулоқот одамнинг шахсий муносабатларига таянади, унинг мазмуни суҳбатдошларнинг фикрлари, мақсадари, эмоционал муносабатлари билан белгиланади.

Агар **расмий мулоқот** одамларнинг жамиятда бажарадиган расмий вазибалари ва хулқ-атвор нормаларидан келиб чиқса, масалан, раҳбарнинг ўз қўл остида ишлаётган ходимлар билан мулоқоти, профессорнинг талаба билан мулоқоти ва ҳоказо, норасмий мулоқот — бу одамнинг шахсий муносабатларига таянади ва унинг мазмуни ўша суҳбатдошларнинг фикр-ўйлари, ният-мақсадлари ва эмоционал муносабатлари билан белгиланади. Масалан, дўстлар суҳбатдоши, поездда узоқ сафарга чиққан йўловчилар суҳбати, танаффус вақтида талабаларнинг спорт, мода, шахсий муносабатлар борасидаги мунозаралари. Одамларнинг асл табиатларига мос бўлгани учун ҳам **норасмий мулоқот** доимо одамларнинг ҳаётида кўпроқ вақтини олади ва бунда улар чарчамайдилар. Лекин шуни таъкидлаш керакки, одамда ана шундай мулоқотга ҳам қобилиятлар керак, яъни унинг қанчалик сергаплиги, очик қўнгиллиги, суҳбатлашиш йўллари билиш, тил топишиш қобилияти, ўзгаларни тушуниши ва бошқа шахсий сифатлари кундалик мулоқотнинг самарасига бевосита таъсир кўрсатади. Шунинг учун ҳамма одам ҳам педагогик ишга қўл уравермайди, чунки бунинг учун ундан ҳам расмий, ҳам норасмий мулоқот техникасидан хабардорлик талаб қилинади.⁵¹

Мулоқот мавзуи ва йўналишига кўра 4 хил бўлади, яъни:

- *ижтимоий йўналтирилган* (кенг жамоатчиликка қаратилган ва жамият манфаатларидан келиб чиқадиган мулоқот);

- *гуруҳдаги предметга йўналтирилган* (ўзаро ҳамкорликдаги фаолиятни амалга ошириш мобайнидаги мулоқот — меҳнат, таълим жараёнидаги ёки конкрет топширикни бажариш жараёнида гуруҳ аъзоларининг мулоқоти);

- *шахсий мулоқот* (бир шахснинг бошқа шахс билан ўз муаммоларини очиш мақсадида ўрнатган муносабатлари);

- *педагогик мулоқот* (педагогик жараёнда иштирок этувчилар ўртасида амалга ошириладиган мураккаб ўзаро таъсир жараёни) турларга бўлинади.

Педагогик мулоқот шаклига кўра бевосита «юзма - юз» бўлиши; *субъект - субъект* типли (диалогик, шериклик) ёки *субъект - объектли* (монологик) бўлиши мумкин.

Ҳар бир мулоқот турининг ўз қонун-қоидалари, таъсир усуллари ва йўл-йўриқлари борки, уларни билиш ҳар бир кишининг, айниқса педагогик фаолият олиб борадиган тарбиячи-ўқитувчи, устозларнинг бурчидир.

Мулоқот мураккаб жараён бўлганлиги учун ҳам айрим олинган мулоқот шаклини анализ қилганимизда, унда жуда хилма-хил кўринишлар, компонентлар ва қисмлар борлигини аниқлашимиз мумкин. Г.М. Андреева мулоқотнинг қуйидаги психологик тузилишини таклиф этади:

“1. *Мулоқотнинг коммуникатив* томони (яъни мулоқотга киришувчилар ўртасидаги маълумотлар алмашинуви жараёни).

2. *Мулоқотнинг интерактив* томони (яъни мулоқотга киришувчи

⁵¹ Каримова В.М., Акрамова Ф.А. Психология. Маърузалар матни. ТДИУ.- 2005.- 121-бет.

томонларнинг хулқ-атворларига таъсир жараёни).

3. *Мулоқотнинг перцептив* томони (яъни мулоқотга киришувчи томонларнинг бир-бирларини идрок этишлари ва тушунишлари билан боғлиқ бўлган мураккаб психологик жараён)⁵².

Кўпгина олимлар мулоқотнинг инсон ҳаётидаги аҳамиятига тўхталиб ўтар эканлар, унинг қатор вазифалари, функцияларини ажратадилар. Масалан, таниқли рус олими Б.Ф. Ломов унинг функцияларига қуйидагиларни киритади:

- а) маълумотлар алмашинуви функцияси;
- б) хулқ-атворни бошқарув функцияси;
- в) ҳиссиётлар алмашинуви.

Мулоқотнинг коммуникатив томони дейилганда, унинг шахсларо ахборотлар, билимлар, ғоялар, фикрлар алмашинуви жараёни сифатидаги вазифалари назарда тутилади. Бу жараённинг мазмуни, унинг характери, давомийлиги мулоқотга киришган шахсларнинг шахсий қарашларига, қизиқишларига, бир-бирларига бўлган муносабатларига, мақсадларига бевосита боғлиқ бўлади. Шунинг учун ҳам ўқитувчи билан ўқувчининг, тарбиячи билан тарбияланувчининг, устоз билан шогирднинг, раҳбар билан ходимнинг суҳбатлари бир-бирдан фарқ қилади. Тил воситасида олиб бориладиган мулоқот *вербал*, яъни сўзли дейилади.

Шахсдаги мулоқотга киришувчанлик хусусиятини айрим адабиётларда коммуникатив сифатлар ёки коммуникатив билимдонлик тушунчаси билан атайдилар. Коммуникатив малакаларга одамларни ўзига жалб эта олишни билиш, барча ёш кўрсаткичидаги одамлар билан тил топиша олиш, гуруҳ ичида тартибни сақлай олиш, ўз сўзини ва гапини уқтира олиш каби бир қатор сифатларни киритиш мумкин. Шахсдаги киришимлилик, яъни коммуникативлилик унинг шахси тўғрисида фикр шаклланишига, ўз фикрини баён эта олишига ҳам имкон берадиган сифатлар ҳисобланади.

Бошқарув мулоқотининг қонунлари ва усуллари. Айрим раҳбарларга ходимларингиз сизга доимо бўйсунадиларми, деб савол берсангиз улар йўқ, доим эмас, ходимларим билан тил топиша олмайман, деб жавоб қайтардилар. Нима учун? Балки раҳбар ходимларини тўғри тушуна олмаётгандир. Демак, баъзи раҳбарларимиз тўғри кўрсатма бера олмайдилар. Касбий мулоқотни тўғри йўлга қўя олиш лозим. Бир-бирини тушуниш ходимларнинг умумий ақлий ривожланишига, маданиятига боғлиқ. Айрим ходимларга битта гап кам, иккита гап ортиқча бўлади, уларга 1,5 та гапни топиб кўрсатма бериш лозим. Ҳар бир ходимнинг интеллект даражасини ҳисобга олиб кўрсатма берилса, улар виждонан бажарадилар. Раҳбар ходимга мантикий фикр бериши керак, жумладан, эртага бирорта материални тайёрлаб олиб кириш дейиши мумкин. Ходимда жон дили билан раҳбарни эшитиш эмас, балки тинглаш, чуқур идрок қилиш кўникмаси бўлиши лозим. Ходимнинг диққатини тўплаб олишига имкон бериши керак. Бир-бирини тушуниш учун қуйидаги 5 та шартни айтиб ўтиш жоиз:

— биргаликдаги касбий тилга эга бўлиш;

⁵² Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник. М.: Аспект Пресс, 2000. – стр. 88.

- интеллект даражасини ҳисобга олиш;
- ахборотнинг тўлиқ бўлиши;
- мантиқан баён этиш;
- диққатни бир жойга тўплай олиш.

Бошқарув мулоқотининг биринчи ”қонуни”га биноан, ходимларингиз ишга вақтида келиш, ишлаш, ишни муддатида тугатишни билиши керак. Тушуниш-бу ишни қабул қилиш дегани эмас. Ишни сиз кутганчалик бажарамаётган ходим тушунмаётганидан эмас, балки қабул қила олмаётганидан шундай бажаради. Муаммони ҳал қилишда ходимнинг бажарган ишига қарши бормасдан масалага тўғри ёндошиш керак. Амалий тавсиялар бериш лозим. Чунки нима қилиб бўлса ҳам ходимни бу ишни бажаришга рози қилиш керак. Бу-иккинчи қоида. Биз кимнидир эҳтиёжини, талабини қондириш учун ишлашимиз мумкин. Бу ишга қизиқиш бўлмаслиги ҳам мумкин. Чунки бу иш раҳбарни қониқтириши мумкин. Раҳбар ишни топшираётганида ходимни қизиқтириши керак. Шахсий қизиқиш билан ишга доир қизиқиш бир-бирига мос келиши керак. Раҳбар ходимларининг психологик хусусиятларини яхши билиши жамоани ишини ривожланишига олиб келади. Ходимга иш беришдан аввал унинг шу ишга қобилиятини ҳисобга олиб, уни шу ишни бажаришга

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| - | - | | + | + |
| - | - | | | |
| + | + | + | | |
| | | | | |
| | | | | + |
| | | | | |

ишонтириб кейин топшириш керак.

Ўтказилган ижтимоий-психологик тадқиқотда: психолог қўлига тоза оқ қоғозни олиб ходимларга кўрсатиб :“шу оқ қоғозми”, деб сўраган, улар :”ҳа”, деб жавоб берганлар. 15-20 кишидан 2-3таси эса ҳар сафар шу савол берилганда, улар : “йўқ, қаранг, қоғоз сарғиш, ёки кўкиш рангда”, деб жавоб берганлар. Демак, ҳар қандай вазиятда ҳам тортишиш аҳамиятга эга эмас экан. Агар уларнинг яқин дўсти бу саволни берганида балки бундай тортишиб ўтирмас эди. Демак, биз бир киши учун кўнгилдагидек ишласак, бошқа киши учун шунчаки ишлашимиз мумкин. Раҳбар умумий топширик (барча учун) бергандан кўра, шахсий (бир кишига) топширик берса яхши натижага эришиши мумкин.

Бошқарув мулоқотининг иккинчи ”қонуни”- бошқалар билан тенг шароитда кишилар тезда қабул қиладилар, айниқса ўзи ёқтирадиган кишига нисбатан, ва аксинча, ёқтирмайдиган кишининг топшириғини қийинчили билан қабул қиладилар. Демак, кишилар учун руҳий муҳит яхши бўлиши керак, иш шароитига нисбатан. “Севги кўр” дейдилар, биз ёқтирган кишимиз учун нималар қилмаймиз. Шундай қилиб, жамоада шахслар бир-бирига нисбатан симпатияга эга бўлса иш яхши бўлади.

МУНОСАБАТЛАР ШҚАЛАСИ- ходимларга нисбатан ижобий ва салбий ҳиссий муносабатлар бўйича тузилади.

2-жадвал

А В С Д Е F

“F” нуқта - ходимни символлаштиради.(рахбар унинг учун худо).

“A” нуқта- шундай ходимни ифодалайдики, у рахбарга қарши.

“E” нуқта - рахбарга дўст сифатида қарайдиган ходим, ҳамфикр

“D” нуқта - ходим рахбарга тўғри муносабатда бўлади.

“B” нуқта- рахбарга очикдан очик қарши муносабатда бўладиган ходим. “C” нуқта - рахбарга якин орада қарши бўлиб қоладиган ходим. Бу нуқтада ўртача ходим туради (янги келган, рахбарни ҳали яхши билмайдиган), у кейин ё чапга ёки ўнгга қараб ҳаракат қилади.

Ўнг томонда турадиган ходимлар билан ишлаш рахбар учун албатта осон. Чап томонда турган ходимларни рахбар ўнг томонга ўтказишга ҳаракат қилиши керак. Психология тили билан айтганда, уларга нисбатан аттракция (ўзига жалб қила олиш) ни шакллантириш керак.

Ҳаётда шундай кишилар борки, улар одамнинг кўнглига тезда йўл топиб олиб, ишларини битиргандан сўнг тезда ғойиб бўладилар, ёки яхшили кни унутиб юборадилар. Улар бошқаларда ўзларига нисбатан аттракцияни тез ҳосил қиладилар. Буни айрим кишилар гипноз ҳам дейдилар. Лекин бу нотўғри, бундай кишилар мулоқот жараёнида аттракцияни шакллантирувчи махсус психологик усулларни мохирона қўллайдилар.

Аттракцияни шакллантиришнинг умумий психологик механизми мавжуд. А.Ю.Панасюкнинг фикрича, мактаб учун эмас, ҳаёт учун ўрганамиз. Кишилар билан эндигина танишиб суҳбатлашгандан сўнг ажрашиб кетсақда, улар ҳақида бизда илиқ таассурот қолади, бу таассурот салбий бўлиши ҳам мумкин. Биз айрим пайтда иш билан жуда банд бўлиб ўтирганимизда котибанинг кириб бир нарсаларни гапирганини англамаймиз. Биз унинг овозини эшитиш аъзоси орқали эшитамиз, лекин англамаймиз. Чунки ундан биз ҳиссий қувват олмаймиз. Бизнинг қулоғимизга бизга ёқадиган сўз эшитилса, кейин биз уни англаймиз. Демак, келаётган таъсирлар бизда ҳиссий муносабатни уйғотса бизда аттракция пайдо бўлади.

“Исм” усули - бизга ўз исми билан мурожаат қилинса жуда ёқади. Фуқаро, ўртоқ деб айтгандан кўра исми билан айтилиши бизда кайфиятни кўтарилишига олиб келади. Машҳур америкалик психолог Дейл Карнеги фикрича, одамнинг исми унинг учун энг яхши мусиқа вазифасини ўтайди.

“Исм” усулининг психологик механизми қуйидагича:

— исм ва шахс бир-биридан ажралмайди. Инсон туғилгандан бошлаб унинг исми у билан ёнма-ён туради;

— исм билан мурожаат қилиш кишида унга нисбатан эътиборнинг мавжудлигини билдиради;

— шахсга нисбатан диққатли бўлиш, шахсни тасдиқлаш демакдир;

— агар шахс ўзининг шахс эканлигини англаса, унда қониқиш ҳисси пайдо бўлади;

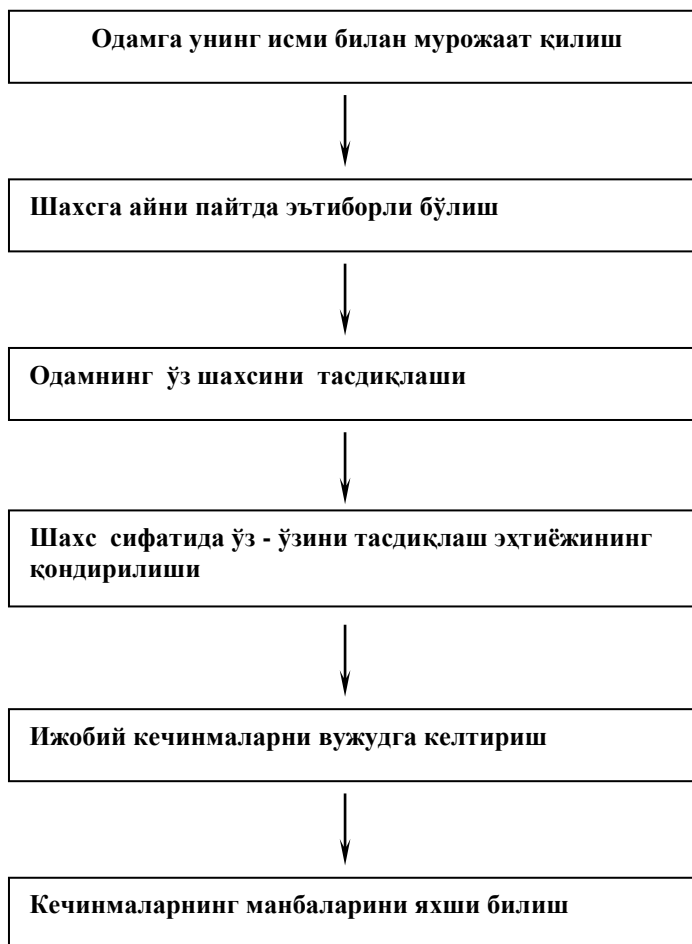
— қониқиш ҳисси доимо ижобий кечинмаларни келтириб чиқаради;

— киши доимо ижобий ҳислар пайдо бўлишига ҳаракат қилади;

—агар ҳеч ким бизда ижобий ҳисларни кўзғата олмаса, аттракцияни вужудга келтиришга ҳаракат қилинади.

“ИСМ”УСУЛИНИНГ ТАЪСИР ҚИЛИШ МЕХАНИЗМЛАРИ

3-жадвал



Демак, инсонга мурожаат қилишда унинг исмини айтиб чақириш унда ижобий ҳисларни келтириб чиқаради. Кишиларнинг исмини эслаб қолиш учун уни бир неча марта такрорлаш муҳим. Шунингдек, миянғиздаги шу исм билан боғлиқ ассоциация билан боғлашга ҳаракат қилинг. Кечқурун янги танишларингизнинг исmlарини бир неча марта такрорланг. Ходимларингизни исми билан чақириб мурожаат қилишингиз уларда сизга бўлган ҳурматни орттиради.

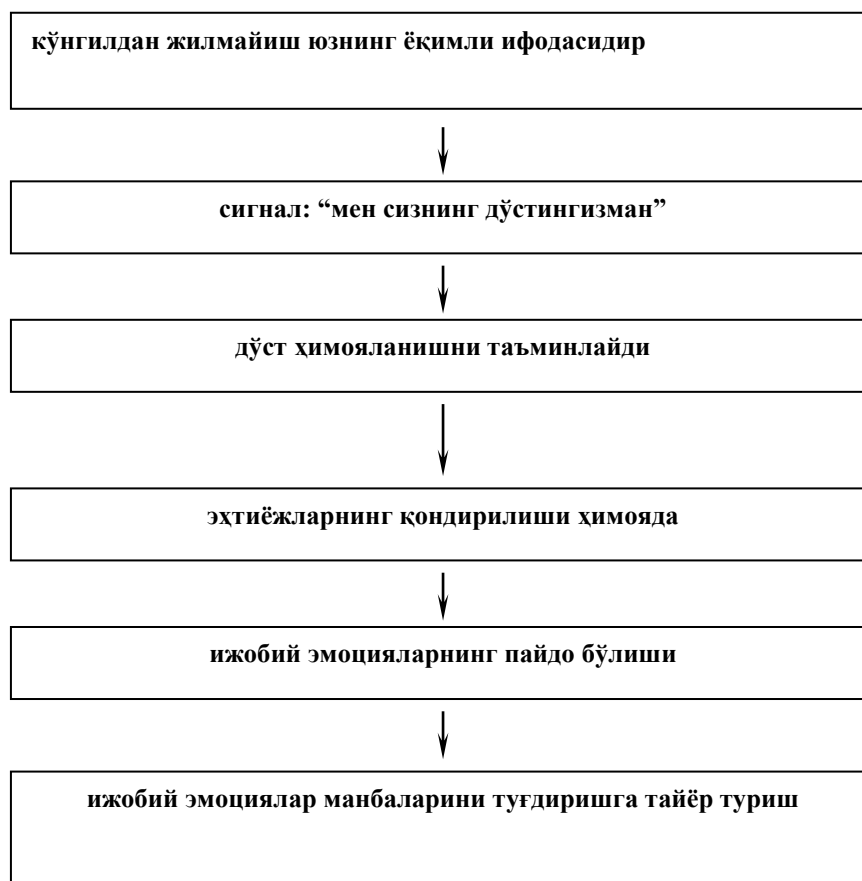
“Муносабатлар ойнаси” усули - тасаввур қилинг, сизни янги жамоага раҳбар қилиб тайинлашди. Ҳали ҳеч ким сизни танимади, сиз ҳам уларни танимайсиз. Эрталаб улар сизни исмингизни айтиб саломлашади, лекин сиз уларни ҳали исmlарини билмайсиз. Битта ходимингиз сиз билан жилмайиб саломлашади, худди эски қадрдонлардек мулоқотда бўлади. Иккинчи ходим эса мулойим саломлашади, лекин юзида кинояга ўхшаш ишора бор, истехзоли. Сиз иш тўғрисида маслаҳатлашмоқчи бўлсангиз қайси бирига мурожаат қиласиз?

Албатта биринчи ходимга, лекин нима учун? Чунки унга нисбатан сизда аттракция пайдо бўлади. “Руҳият ойнаси” ёки “муносабатлар ойнаси”- бу юз ифодасидир. Кишилар ичидагини юз қиёфаси орқали ифодаляйдилар. кайфияти чоғлигини, пастлигини ҳам юз қиёфасидан билиб олиш мумкин. Одамлар муносабатлар ойнасини жуда кам назорат қиладилар ва бошқарадилар. Раҳбар ходимига унинг мажбуриятига кирмайдиган вазифани топшираётганида жуда мулойим, жилмайиб мурожаат қилади. Жилмайиш - бу кишиларнинг, дўстларнинг паролидир. Буни психологик механизми қуйидагича:

- кўпгина кишилар дўстларигагина жилмайиб қарайдилар, душманларига эмас;
- мулоқотда кишилар кўнгилдан жилмайсалар, бу “мен-сизнинг дўстингизман” дегани;
- дўст-бу бизнинг ҳимоячимиз, биз томонимизда турадиган киши;
- инсоннинг эҳтиёжларидан бири-бу ҳимояланишга бўлган эҳтиёжи. Дўст мана шу ҳимояланиш эҳтиёжини қондирадиган шахсдир;
- қониқиш ҳисси кишида ижобий ҳисларни келтириб чиқаради;
- инсон доимо ижобий ҳисларни келтириб чиқарадиган шахсга нисбатан интилади;
- агар ҳеч ким ижобий ҳисларни келтириб чиқармаса, у ихтиёрсиз равишда аттракция (ўзига жалб қилиш) ни шакллантиради.(Панасюк А.Ю. 53-бет). Буни қуйидаги жадвалда кўриш мумкин:

“МУНОСАБАТЛАР ОЙНАСИ” УСУЛИГА ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ МЕХАНИЗМ.

4-жадвал



Бу жадвалдаги қоидаларга барча ҳам амал қилавермаслиги мумкин.

Аттракцияни вужудга келтириш раҳбарнинг вазифасига киради. Чунки ходимларга кўрсатмалар бераётганда бу жуда муҳим. қовоғини солиб буйруқ бергандан кўра, жилмайиб, уни озгина мақтаб кейин топшириқ берилса, ходим тезда бу топшириқни бажаради. Ойнага қараб тез-тез кулиб, жилмайиб туриш ижобий ҳисларни келтириб чиқаради.

Лекин доимо кулиб, жилмайиб юриш ярамайди. Қачон кулмаслик мумкин? Биринчидан, таъзияларда, иккинчидан, ходимга қарши сўзлаётганда, огоҳлантириш бераётганда, (хизмат сафарига ходимни жўнатаётганда), “ҳолва ҳақида жуда кўп гапирган билан оғиз чучимайди” деган нақлга кўра, раҳбар интизом ҳақида соатлаб гапиргани билан интизом бўлиб қолмайди. Интизомга ўзи ҳам риоя қилсагина ходимларда масъулият шаклланади. Вазиятнинг учинчи типи-бу раҳбарнинг мажлис жараёнидаги жилмаймаслик ҳолати (жиддийлик) дир. Раҳбар айниқса ўринбосарлари билан мажлис ўтказаётганида жиддий туриши, топшириқларни жиддий туриб бериши лозим. Мажлисдан қониқиш ҳосил қилиш лозим. Раҳбар барча топшириқларни бергандан сўнг унда қониқиш ҳисси пайдо бўлади. Тўртинчи тип бўйича, раҳбар ходимини жазолаётганда уни ром қилиши керакми ёки кўнглини қолдириши керакми? шуларни ҳал қилиш лозим. Рағбатлантириш ёки жазолашни қўллашнинг натижаси айрим сабабларга кўра муаммолидир. Бу иккала усул кишиларга таъсир қилади, ҳар доим ҳам иккала усулни қўллаш яхши натижага олиб келавермайди, бўларнинг психофизиологик механизмлари мавжуд. Масалан, ходимни жазолаётганингизда у ўзини айбдордек ҳис қилса, бу яхши натижа бериши, кейинги сафар у ҳатосини тўғрилаши мумкин. Лекин у жазодан сўнг яна ҳато ишини давом эттираверсачи? Шунинг учун эҳтиёт бўлиб, жазо ва рағбатлантириш чораларини қўллаш керак. Раҳбар ходимга жазо белгилаётганда кейинги фаолиятида у билан бирга ишлашини тасаввур қилиши лозим. Бўтунлай ишдан бўшатиб юборса, бу бошқа гап. Лекин жазодан сўнг бирга ишлаш керакку! Жазони олаётган ходим сизга қарши бўлиб қолмасин, балки ўзининг ҳатти-ҳаракатларига қарши бўлиб қолсин. Раҳбар шунга ҳаракат қилиши керак. Демак, раҳбар ходимларининг кўзида, юзида кулгуни, жилмайишни кўрса, кейин жамоанинг иши яхши бўлади.

“Олтин сўзлар” усули. Олтин сўзларнинг синонимии - бу “ажойиб”, “бебаҳо” каби сўзлар. Масалан, “сиз бошқалар кўролмайдиган нарсаларни кўра оласиз!”, “сиз билан мулоқотда бўлган киши кўп нарсаларни билиб олиши мумкин!”. Бу сўзлар улар учун “олтин сўз”лар бўлиб ҳисобланади. Буни хушомад сўз деб тушуниш ҳам мумкин.

Хушомад - бу кишининг ижобий ҳислатларини озгина бўрттириб ифодалаш. Раҳбар билан ходим ўртасида аттракцияни тез вужудга келтирадиган сўзлар ҳам хушомад бўлиши мумкин. Эслаб кўринг, қачондир бир киши сизга хушомад қилди, сизнинг сифатларингизни озгина ошириб айтиб ўтди, ўшанда сизга ёқимли бўлганми? Хушомад асосида таъсир қилишнинг психологик феномени туради. Агар бир киши бизни яхшисиз деяверса, у кутгандек бўлишга ҳаракат қиламиз. Кўпгина раҳбарлар ходимларига нисбатан хушомад қилишни билмайдилар.

“Олтин сўзлар”ни қўллаш қоидалари:

1. “Битта фикр” орқали хушомад қилиш. Масалан, “сизни эшитиш орқали сизнинг қобилиятингизга тан бердим”.

2. “Гипербола” хушомад қилиш. Бундай хушомад кишининг сифатини озгина бўрттириб айтишдан иборат. Жумладан, “сизнинг тартиблилигингизга мен доимо тан бераман”-дейди раҳбар ўз ходимига. Раҳбар ўз ходимларига албатта хушомад қилиб туриши керак, шунда жамоада руҳий муҳит яхшиланади. Бу ерда аттракцияни шакллантиришнинг роли муҳим.

3. “Қарашнинг юқори бўлиши” - бу ерда кишининг шахсий қараши муҳим рол ўйнайди. Хушомадга нисбатан унинг фазилати ўзи юқори бўлиши мумкин. Масалан, феноменал хотираси яхши бўлсада, унга атрофдагилар “телефон ракамларини дарҳол эслаб қолганингизга тан бераман” десалар бу юқори қараш.

4. “Танбеҳларсиз” хушомад қилиш. “Мен сизни жуда яхши хушомад қилишингизни эшитдим”- деб раҳбар ходимига айтса у хафа бўлиши мумкин.

5. “Дидактикасиз” хушомад қилиш. Бундай хушомад ходимни келгусида ўзини яхшилашга қаратилган бўлмаслиги керак. Масалан, “Сен фаол бўлишинг керак”, “Эркак киши қатъиятли бўлиши керак” кабилидаги хушомадлар.

6. “Қушимчаларсиз” хушомад қилиш. Масалан, “сени қўлинг тилла, лекин тилинг сенинг душманингдир”. Демак, қушимчаларсиз хушомад қилиш лозим.

Эндигина раҳбар бўлганларга ходимларига хушомад қилиш ҳақида қуйидаги тавсиялар берилади:

1. Ходимнинг шахсий фазилатлари ҳақида:

а) вазифасига кирмаса ҳам кимнидир қайсидир ишга кундирган ходимга: “Сиз бошқаларга таъсир қилишнинг бундай усулини қандай уддалайсиз?”

б) ходимнинг бошқа ходимнинг ўзига хос томонини очиб бергани учун: “Сизни кишиларга бундай оқилна баҳо беришингизни илгари сезмаган эканман”.

в) узоқ шартлашгандан кейинги ютуқдан сўнг: “Сиз билан мулоқотда бўлиш мен учун ёқимли”.

г) ходимингиз кўзингизни очиб қуйганида: “Сиз билан кўпроқ мулоқотда бўлишдан кўп нарсани ўрганиш мумкин”.

д) ходим бошқа ходим билан низога борганда ўзини қўлга ололган пайтда: “Сиз қандай қилиб буни уддасидан чиқдингиз? Сизга қойилман.”

е) янги кийим кийган ходимга : “Сиз мода танлашни жуда яхши билар экансиз!”

2. Ходимнинг ишга доир сифатига қарата айтиладиган хушомад:

а) Ташкилий ишларни уюштирадиган ходимга: “Ҳеч ким сиз каби ташкилий ишни эплай олмайди”.

б) ходим ўз ташаббуси билан қушимча ишни бажарган вақтида: “Мен сизнинг меҳнатсеварлигингизга қойилман”.

в) ходимни иш устида кўрганда: “Сизни ишлаётган пайтингизни кўриб ўзимда қониқиш ҳосил қиламан”.

г) мажлисда нутқ сўзлаган ходимга: “Сизда жуда яхши дикция бор, сизни

тинглаш кишида қониқиш ҳосил қилади.”

д) ходимнинг биринчи муваффақиятидан сўнг камтарлик қилиб туришини кўриб: “Камтарлик қилманг, сизнинг қобилиятингиз ҳаммани лол қолдирди”.

Жазо бериш ва хушомад қилишнинг ўзига хос техникаси мавжуд. Ходимга жазо бериш, огоҳлантириш учун келишидан аввал унинг яхши хусусиятларини эсланг. Кирганидан сўнг унга аввал озгина хушомад қилинг, яхши сифатини айтинг, кейин уни огоҳлантиринг. Жазо беришнинг қуйидаги шакллари мавжуд:

1. Мақсад-ходимни ҳиссий томондан тайёрлаб олиш. Масалан, унга нисбатан “олтин сўзлар”ни ишлатиш.

2. Мақсад-ходимни уришиш яхши натижа бермайди, низо чуқурлашиши мумкин. Раҳбар ходимга уни жазолаши кераклигини, лекин у ёмон ходим эмаслиги, аммо уни бу сафар қилган ҳатоси учун огоҳлантириш бермаса бўлмаслигини тушунтириши лозим. Кейин 10-15 секунд тин олиб туриши, сўнгра унда илтимоси борлигини айтиб, яна бир оз тин олиши, сўнгра ходимдан кейинги сафар бундай гаплашиш бўлмаслигини ундан илтимос қилиши зарур.

3. Мақсад ходим албатта ўзининг ҳатосини тан олиб, раҳбардан хафа бўлмасдан чиқиб кетиши, бунинг учун раҳбар юқоридаги тренингни ўтказиши керак.

“Ишдан бўшатиш формуласи”. Бу формуланинг 6 та қоидаси бор:

1. Раҳбар ходимга ишга бўлган масъулиятини оширса у билан бирга ишлашдан хурсанд бўлиши.

2. Яқин икки ҳафта ичида раҳбар айтган ишларни ходимлари унутиши.

3. Ходим раҳбар олдига доимо ёрдам сўраб мурожаат қилиши.

4. Раҳбарнинг ходим эндигина ишга киргандек унга нисбатан барча методик ёрдам беришга тайёр эканлиги.

5. Икки ҳафта ичида ходим елкасидаги юкни (ишни) кўтариб туролса, демак иш яхши кетади.

6. Икки ҳафта ичида ходим ишни юргиза олмаса раҳбар уни ишдан бўшатишга мажбур эканлигини расман айтиши. Бу формулалар ёрдамида раҳбарнинг ишлаши осон бўлади.

Хулоса қилиб айтганда, хушомад одамда албатта ёқимли ҳисни келтириб чиқаради. Ҳатто ёқмайдиган киши хушомад қилса ҳам. Мажлисда жазо чораларини қўллашда ҳам хушомад қилиш зарар қилмас экан. “Бўшатиш формўласи” бўйича касбий бошқарувни йўлга қўйиш мумкин. Ҳар бир раҳбар кўл остидаги ходимларига албатта хушомад қилиб туриши керак.

“Чидамли тингловчи” усули. Ҳар бир кишининг вақти 24 соатни ташкил қилади.

Бу вақтда биз ишлаймиз, ўйда телевизор кўраемиз, китоб ўқиймиз.

Ҳат ёзамиз, телефонда сўзлашамиз. Лекин буларнинг ичида дўстимиз, энг яқин кишимиз билан ўтган вақтни қадрлаймиз. Вақт бу қадрлаш улчовидир. Баъзида бир кишига дуч келганимизда у билан гаплашишга ҳозир вақтимиз йўқ эканлигини айтаемиз. Демак, у билан бўладиган вақтни биз қадрламаймиз. Бир

кишига биз вақт ажратмаётганимизда бу вақт унинг учун жуда қадрли эканлигини ҳис қиламизми? Бошқаларни эшитиш учун вақт керак. Бир томондан раҳбар учун омборга телефон қилиб техника учун буюртма қилиш, бир томондан эса ўз ходимини эшитиб унинг эҳтиёжини қондириш, қайсиси муҳим?

“ФАОЛ ТИНГЛОВЧИ БЎЛИШ МЕХАНИЗМЛАРИ”

5-жадвал



Диққат билан тинглаш ходимнинг эҳтиёжларини қондиришига олиб келади. Унда ижобий ҳис-туйғулар пайдо бўлади. Раҳбарга нисбатан аттракция, симпатия вужудга келади. Ходимга нисбатан қарши фикр бўлса раҳбар унга бир неча муддатдан сўнг яхшилаб гаплашиб олишларини айтиб кетиши керак. Ҳар бир ходимни тинглашга вақт ажратиш керак. Чунки у доимо раҳбарнинг кўрсатмаларини бажаради. Раҳбар бошқа раҳбарнинг олдида бир буюртма қоғозни ўзи олиб бориши айтилганида уни ёзган қоғозини кўриб котиба бошлиғининг олдида киргазмайди. Шунда раҳбар қайтиб бориб ҳатосини тўғрилаш учун 80 км. масофани босиб ўтиш учун вақт кетишини ўйлаб, ташқарига чиққанида котибанинг гул ўстиришга қизиқишини эшитиб, қайтиб уни олдида киради. У котиба билан гул ўстириш ҳақида 1 соат суҳбатлашади. Натижада суҳбат охирида котиба раҳбарнинг қоғозини олиб қолади. Демак, бошқаларнинг қизиқишларини эшитиш орқали унинг ишончига кириб олиш мумкин.

Лекин 10-15% раҳбар котиба олдида паст кетамизми, деб ўйлайдилар. Лекин ишни тез битиши учун бу усулни қўллаш яхши натижа бериши мумкин. Юқоридаги раҳбар вақтни қадрлагани учун котибага шу усулни қўллади. Юқоридаги вазиятда котиба ҳам раҳбар ҳам жабр кўргани йўқ. Раҳбар котибани тарбиялади ҳам.

Ютуқли чипта. Ўзининг имкониятларини ҳисобга олиш усуллари бўйича куйидаги тавсиялар берилади:

1. Мақсадга эришиш учун юқоридаги ҳолатларни ҳисобга олсангиз

муваффақиятларга эришишингиз осон бўлади. Бу усулларни қўллаш орқали сиз ҳеч нарса ютқазмайсиз.

2. Бу усулларни сиз илгари баъзан қўллаган эдингиз, фақат шахсий муносабатлардагина, энди ишда ҳам қўллай оласиз. Илгари сиз бу усулни кулайлигини, бошқаларда аттракцияни вужудга келтиришини ўйламаган ҳолда қўллагансиз. Энди сиз бу усулларни тизимли, мақсадли, онгли ҳолда қўллайсиз.

3. Агар сизнинг суҳбатдошингиз бу усулларни қўлласангиз ҳам сизга ёрдам бермаса, аста-секин сиз мақсадингизга эришиб борасиз. Ходимларингизни исмини эслаб қолишдан ишни бошланг.

4. “Эслаб қолиш иллюзияси” феномени бўйича, сиз қўлингизга соатни олиб унга қараб юқоридаги усулларни ёдлашга ҳаракат қилинг. Кўпинча (Панасюк А.Ю.) буни удралаш учун 8 секунд вақт кетади.

Оғзаки кўрсатмалар беришни шакллантиришнинг психологик қоидалари. Аввалги бобда биз аттракцияни (ўзига жалб қила олиш) шакллантиришнинг психологик усуллари ҳақида фикр юритдик. Айрим раҳбарлар “Мен истайман”, “Менга керак” каби ибораларни кўп ишлатадилар. Лекин ходим буни раҳбар умумий жамоанинг иши учун гапираётганини тўғри тушуниши керак.

Шахс сифатида тан олмаслик йўналиши бўйича қўйида ўнг ва чап жадвалда раҳбарнинг ходимларга берадиган оғзаки кўрсатмалари акс этган:

б-жадвал

| | |
|--|--|
| Пайшанба куни бўлимингизни ҳисоботини беринг, менга у бошқармага бериш учун керак | Ҳисоботни пайшанбага тайёрлаб берсангиз, у бизнинг ҳисоботимиз учун керак бўлади. |
| Сизни ҳозир бошқармага бориб, буюртмалар учун шартнома тузиб келишингизни истайман. Тушунарлими? | Ҳозир бошқармага бориб келишингизга тўғри келади. Чунки квартал охирида қийналиб қоламиз. Сизга тушунтиролдимми? |
| Сиз нормал ходимга ўхшаб ишлашингиз керак. Сизнинг фоқўсларингиз менга керакмас! | Энди сиз бошқаларга ўхшаб яхши ишлашингиз керак. Бу фақат сизнинг ишингиз эмас., балки бизнинг ҳам ишимиз. |
| Ҳисоботни тайёрлаётганда яхшилаб ўйлаб кўришингиз керак деб ҳисоблайман... | Ҳисоботингиз ҳақида бир оз ўйлашингизга тўғри келади. Чунки бу менинг қизиқишим эмас, бўтун жамоамизнинг ишидир. |

Ўнг томондаги жадвалга асосан ходимлар бу кўрсатмалар раҳбарнинг шахсий талаби эмас, балки умумий талаблар эканлигини билиб оладилар.

Ходим ишига сидқидилдан ёндошса, ишини севса, у жон-дили билан ишлайди. Раҳбарнинг расман берадиган оғзаки кўрсатмалари уни ташвишга солмайди. Аммо раҳбар “мен истайман”, “менга шу керак” каби ибораларни камроқ ишлатиши лозим. Шундагина ходим билан низога кам боради. Унга

нисбатан симпатия тезроқ ривожланади. Шкаланинг ўнг томонида турган ходимлар сизни қўллаб-қувватлаб ишлайверади. Аммо чап томондаги ходимлар билан эҳтиёт бўлиб мулоқотда бўлиш лозим. Шундай қоидага риоя қилинг: ходимларга оғзаки кўрсатма бераётганингизда “мен”, “менга” деган сўзларни ишлатманг. “Мен ўйлайманки,” “мени тўғри тушунингизни истайман” каби сўзларни ишлатиш мумкин. Бўларда умумий қараш мавжуд.

“Фақат савол!” усули бўйича, фараз қилайлик, сизни раҳбар қабулига чақириб: “Эртага сиз бир жойга боришингиз керак” деса сизда қандай таассурот қолади. Ёки “сиз билан маслаҳат қилмоқчи эдим, бизда ноқулай вазият туғилиб қолди, бизга сизнинг ёрдамингиз керак бўлиб қолди” деб айтса қандай таассурот қолади. Албатта иккинчи ҳолатда сиз раҳбарнинг таклифига рози бўласиз. Чунки сизда раҳбар аввал ижобий ҳис-туйғуларни вужудга келтириб олмоқда. Кўрсатма бергандан кўра маслаҳат сўраганлиги ходимга ижобий эмоцияни келтириб чиқаради. қуйидаги уч хил шаклдаги кўрсатмага эътибор беринг:

1. “Дилобар Жураевна! Мана бу ишни эртагаёқ бажаришингизни мен талаб қиламан!”

2. “Дилобар Жураевна! Илтимос, эртага мана бу ишни қилиб беринг...”

3. “Дилобар Жураевна! Мана шу ишни эртага бажариб бера оласизми?”

Юқоридаги иккала кўрсатма берилса, ходимда қарши фикр туғилиши мумкин. Лекин учинчи кўрсатмада ходимда бундай қарши фикр туғилмайди. Чунки учинчи кўрсатмада ўзаро ҳурмат сақланиб қолган. Раҳбар ходимга нисбатан ҳурмат туйғусини йўқотмаса, у раҳбарнинг топширигини бажармасдан қўймайди. Кўрсатмани суроқ шаклида берилса ходим раҳбарнинг топширигини қайтара олмайди. Аввалги иккита кўрсатмага эса осонлик билан ходим қарши фикр билдириши мумкин. Демак, қуйидагича саволлардан ходимга кўрсатмалар беришда фойдаланиш мумкин: “...қилиб бера оласизми?” “...сиз қандай ўйлайсиз?” “... сиз қандай ҳисоблайсиз?” “... сизда имконият борми?” Аммо бу саволларни ҳаммага ҳам берилавермайди. Масалан, котибага, қарши фикр билдираётган ходимга ва ҳ.к. Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, ҳар бир раҳбар ходимларнинг психологик хусусиятларига, кизиқишларига қараб оғзаки кўрсатмалар бериши лозим

3. Музокаралар олиб бориш ва унинг динамикаси.

Музокаралар олиб боришнинг психологик жиҳатлари. Инсоният учун энг муҳим аҳамиятга эга бўлган дунёдаги тинчлик ва ҳавфсизликни таъминлаш мақсадида жаҳон ҳамжамиятига аъзо бўлмиш давлатлар томонидан БМТ Низомида белгиланиб қўйилган куч ишлатмаслик ва куч билан таҳдид қилмаслик, низоларни тинч йўл билан ҳал этиш тамойилларига оғишмай риоя этиш ниҳоятда муҳим эканлиги инкор этиб бўлмайдиган ҳақиқатдир. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримов минтақамизда ва бутун дунёда юзага келаётган мураккаб геосиёсий шароитда мамлакатимизнинг ҳавфсизлиги ва барқарорлигини таъминлаш, шу муқаддас заминимизда ҳукм сураётган тинч - осойишта ҳаётни сақлаш каби бири-биридан маъсулиятли ва кенг қўламли бир қатор вазифалар тўғрисида сўз юритар экан, мавжуд

мураккаб вазиятларни, хусусан кўшни Афғонистондаги вазиятни ҳарбий йўл билан ечиб бўлмаслигини, бу можарони тинч сиёсий йўл билан ҳал этиш мақсадга мувофиқ эканлигини таъкидлаб ўтдилар⁵³.

Низоларни тинч йўл билан ҳал этиш воситалари орасида музокаралар алоҳида аҳамиятга эга бўлиб, халқаро низоларни тинч йўл билан ҳал этишга қаратилган кўпгина халқаро ҳужжатларда⁵⁴ музокаралар кўзланган мақсадга эришишдаги бирламчи қадам сифатида тан олинган.

Глобаллашув жараёнларининг тезкорлик билан ривожланиб бориши халқаро муносабатлар доирасининг кенгайиб боришига ҳамда халқаро сиёсий музокаралар амалиётининг жадаллик билан такомиллашиб боришига олиб келмоқда. Музокаралар қатнашчиларининг миллий ўзига хосликларини, урф - одатлари, анъаналарини инобатга олиш замонавий муносабатларнинг самарадорлигини оширишда катта аҳамият касб этиб, ҳозирда музокаралар стратегияси ва тактикасини шакллантиришда, асос ва далилларни келтиришда ҳамсухбатнинг ижтимоий - маданий ўзига хосликлари, унинг психологияси, одат ва майилликлари тўғрисида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш жуда муҳим бўлиб қолди. Сабаби бундай билимлар қарши тараф “тили”ни тушунишга, унинг “дили”дагини пайқашга, ўз навбатида ўзаро манфаатли келишувга тезкорлик билан эришишда муҳим ёрдамчи омил сифатида намоён бўлиб келмоқда⁵⁵. Музокараларга киришиш сабаблари доирасининг кун сайин кенгайиб бориши, янгидан-янги халқаро ташкилотлар сонининг ортиб бориши музокаралар олиб бориш миллий услубларини тадқиқ этиш муаммосини долзарб қилиб қўйди.

Маълумки, ҳар бир халқ ўзининг урф-одат ва анъаналарига, маданияти ва муомала усулларига, қолаверса, давлат ва сиёсий тизимни шакллантиришда ўзига хосликларга эга бўлиб, буларнинг бари ушбу халқнинг музокаралар олиб бориш усулларига таъсир этмай иложи йўқ. Музокаралар олиб боришнинг миллий усуллари турли миллий маданият вакилларининг халқаро сиёсий музокараларда ўзларини тутиш табиатини кенг тарқалган ўзига хосликларини намоён этса-да, музокаралар олиб боришнинг миллий усуллари ҳар доим ҳам ушбу давлатнинг барча вакилларига бирдак хос бўлавермайди. Алоҳида миллатга хос бўлган музокаралар олиб бориш усулларини тегишли миллий маданият вакилларининг музокаралар олиб бориш эҳтимолли усули сифатида тан олиниши мақсадга мувофиқ бўлиб, бундай ҳолат музокаралар олиб боришнинг миллий усуллари масаласини илмий нуқтаи назардан тадқиқ этишни муҳим қилиб қўйди⁵⁶.

Ривожланиб бораётган жамиятимизда соғлом авлодни, комил инсонларни вояга етказиш масаласига катта эътибор берилмоқда. Комил инсоннинг муҳим сифатларидан бири музокара олиб бориш маданиятидир. Музокаралар инсонлар ҳаёти ва фаолиятининг муҳим шартидир. Айнан музокаралар ёрдамида инсонлар дунени ва ундаги ҳаётни ўзлаштириш ва ўз эҳтиёжларини

⁵³ Каримов И.А. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтириш. – Т.: Ўзбекистон, 2010. – Б. 18.

⁵⁴ БМТ Низоми (1945), Халқаро низоларни тинч йўл билан ҳал этиш тўғрисидаги Умумий Акт (1949), Низоларни тинч йўл билан ҳал этиш тўғрисидаги Манил декларацияси (1982).

⁵⁵ <http://old.ziyonet.uz>

⁵⁶ <http://davlat.kasaba.uz>

кондириш учун биргаликда ҳаракат қилиш имкониятларига эга бўладилар.

Музокара тушунчаси турли олимлар томонидан турлича талқин қилинади. Хусусан, С.Мирқосимовда ушбу тушунча қуйидагича таърифланади: «Музокара деганда, қисқача таърифланса, халқаро сиёсатда, ҳукуматлар томонидан расмий тайинланган вакиллар ўртасида томонлар учун муҳим ҳисобланган масала юзасидан бирон-бир келишувга эришиш мақсадида олиб бориладиган мунозара тушунилади. Музокаралар икки томонлама ва кўп томонлама бўлиши мумкин. Уч ва ундан ортиқ давлатлар вакиллари иштирокида олиб бориладиган музокаралар кўп томонлама музокаралар дейилади. Улар қатнашувчиларнинг даражалари, қўйилган масалаларнинг аҳамиятига биноан «Саммит», «Форум», «Конференция», «Конгресс», «Сессия» номлари билан аталади»⁵⁷. Музокаралар махсус тайинланган делегацияларни юбориш ёки чет давлатлар ва халқаро ташкилотлардаги доимий дипломатик вакиллар томонидан олиб борилади. Музокара икки турдаги масалалар, яъни низоли масалалар ёки бирор соҳа бўйича алоқаларни ривожлантириш мақсадида олиб борилади. Масалан Яқин Шарқда Фаластин мустақил давлатини ташкил этиш масаласи низоли масала бўлса, савдо, туризм, фан ва техника масалалари юзасидан олиб бориладиган музокаралар эса томонлар учун ривожлантириш соҳалари ҳисобланади⁵⁸.

Музокаралар дипломатия тарихи, бугунги ҳолати ва келажаги билан узвий боғлиқдир. И.Васеленко таъкидлаганидек, музокаралар тарихи дипломатия тарихи ҳамдир, чунки расмий дипломатик фаолиятнинг барча шакллари ва турларида музокараларга боғлиқлик жиҳатлар мавжуд⁵⁹. Музокарада иштирок этаётган тарафларни мавқеи, вакиллик даражасидан келиб чиққан ҳолда, музокараларнинг сиёсий ва дипломатик турларини фарқлаймиз.

Халқаро ҳаётда ва халқаро муносабатларда музокараларнинг ўсиб бораётган аҳамияти тўғрисида кўпгина муаллифлар ёзиб ўтганлар. В.Израилян фикрича, ядро асрида халқаро ҳаётда барча масалалар ечими - бу музокаралар столидир⁶⁰. Шунингдек, у Женевада бир йилнинг ўзида ўн минглаб турли икки томонлама ва кўп томонлама ўтказилади деб маълумотлар бериб ўтади⁶¹.

Музокаралар ҳақидаги яна бир таърифда уларнинг асосий вазифаси мунозарали муаммоларни ҳал қилиш ва адолатли демократик дунё тартиботини ўрнатишдан иборат дейилади.

Музокаралар олиб бориш усули «миллий характер» тушунчаси билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, замонавий олимларимиз томонидан «миллий характер» алоҳида халққа тегишли бўлган ёрқин иродавий ва эмоционал хусусиятлар мажмуи сифатида талқин қилиниб, миллий характер шаклланишига маданият, дин, тил, турли сиёсий воқеликлар, географик омиллар таъсир этади деб эътироф этилади⁶² ҳамда айнан миллий характер

⁵⁷ Мирқосимов С., Раҳимова М. Дипломатик ва консуллик хизмати: саволлар ва жавоблар. – Т.: Академия, 2004. – Б. 22.

⁵⁸ Ўша жойда. – Б. 24.

⁵⁹ Васеленко И.А. Политические переговоры. – М.: Наука, 2005. – С.14.

⁶⁰ Израилян В.Л.О дипломатических переговорах // Международная жизнь. – Москва, 2008. – № 12. – С. 32.

⁶¹ Ўша жойда. – С. 34.

⁶² Ольшанский Д.В. Политическая психология. . – М.: Наука, 2001. . – С.294.

музокаралар олиб бориш миллий усулини белгилаб беришига урғу берилади. Музокаралар олиб бориш усулига миллий характернинг таъсирини инкор этмаган ҳолда музокаралар олиб бориш усулига музокарачиларнинг корпоратив ҳамда профессионал маданияти ҳамда шахсий хусусиятлари ҳал этувчи таъсир кўрсатишини қатъият билан таъкидлаб ўтишимиз лозим.

Америкалик тадқиқотчи-олимларнинг фикрича, музокаралар олиб боришнинг миллий усуллари гуруҳлаш қуйидаги мезонлар ёрдамида амалга оширилади:

- делегациялар таркибини тузиш ва делегация аъзоларининг қарор қабул қилишдаги эркинлик даражаси;
- музокарачиларнинг маънавий, ғоявий ва диний қадриятларга муносабатлари;
- музокарада қатнашувчиларнинг шахсий ҳаракатлари, хусусан мимика, имо–ишоралар, қўл ва тана ҳаракатлари билан боғлиқ хусусиятлари.

Замонавий сиёсий фан арбоблари музокаралар миллий усулининг шарқий ва ғарбий турларини фарқлайдилар. Кишилиқ жамиятининг ривожланиши ва маданиятининг худди шундай турларга бўлиниши, юқорида зикр этилган музокаралар олиб бориш усуллари гуруҳлашга бўлган ёндашувни тўғрилигини кўрсатиб беради. Зеро, музокаралар олиб бориш миллий усуллари алоҳида халқнинг тарихи, маданияти, урф-одатларининг инъикосидир.

Маълумотнинг 65%ни ўзида мужассам этган чехрада акс этган ишора, ташқи кўриниш, кўз мулоқоти, имо-ишоралар, мимика, гавдани тегишли ҳолатда тутиш, макон ва вақтни идрок қилиш, тактил мулоқатлар музокаралар олиб бориш миллий усули тизимида алоҳида аҳамиятга эга. Музокаралар олиб бориш ғарбий усули намоёндаларига юқорида зикр этилган новербал алоқа ўрнатиш воситалари муҳим аҳамият касб этмай, инглиз-америка, олмон ва скандинавия мамлакатлари вакиллари учун ўз фикрини қисқа, лўнда, аниқ ва равшан баён этиш муҳим ва ҳосдир. Шарқий Осиё, Лотин Америкаси, Ўрта Ер денгизи давлатлари, Россия учун маълумот алмашишнинг айнан новербал тури хос бўлиб, ушбу давлатлар вакиллари иштирок этадиган мулоқатлар ўзининг бирмунча илиқлиги билан ажралиб туради.

Музокаралар олиб бориш учун ажратилган вақт чегаралари доирасида ҳаракатланиш ҳам ғарбий музокарачилар учун кўпроқ хос бўлса, шарқий дипломатия вакиллари вақт тўғрисида камроқ қайғуришади.

Макон нуқтаи назаридан музокаралар олиб боришнинг расмий ва норасмий турларини ажратиш кўрсатиш мумкин бўлиб, расмий маданият вакиллари бўлмиш ғарбий дипломатлар ҳамсуҳбатлари билан бир оз масофани узокроқ сақлаган ҳолда суҳбатлашишни афзал деб билишса, музокаралар миллий усулининг норасмий тури намоёндалари бўлмиш Лотин Америкаси ёки Араб давлатлари учун мулоқатга киришаётган шахслар ўртасидаги масофа анча қисқа бўлиши хосдир⁶³. Халқаро музокаралар олиб боришнинг ўзига хос услубига эга Россия учун музокаралар олиб боришнинг ҳам расмий ҳам норасмий турлари бирдак хос.

Музокаралар асосан икки томон учун ҳал қилиниши манфаатли бўлган

⁶³ Василенко И.А. Искусство международных переговоров в бизнесе и политике. . – М.: РАН, 2008. . – С.177.

муаммони муҳокама қилиш ва биргаликда қарор қабул қилиш учун зарур ҳисобланади.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Касбий мулоқотнинг мазмун моҳиятини тушунтириб беринг.
2. Бошқарув фаолиятида мулоқот олиб бориш стратегияси нимадан иборат?
3. Музокаралар олиб бориш ва унинг динамикаси мазмун моҳияти нимадан иборат?
4. Касбий мулоқот ва жамоани бошқарув тактикаси мутаносиблигини қандай қилиб ташкил қилса бўлади?

7-МАВЗУ: КАСБИЙ МУЛОҚОТДА СТРЕССЛАР ПРОФИЛАКТИКАСИ.

| РЕЖА: | |
|-------|--|
| 1. | Стресс: моҳияти ва ўзига хослиги. |
| 2. | Касбий мулоқотда стресслар профилактикаси. |
| 3. | Стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикаси. |

Таянч иборалар: стресс, стресснинг сабаблари ва манбалари. стресс ва дистресс, касбий мулоқотда стресс, салбий эмоциялар, стрессга чидамли хулқ-атворни шакллантириш.

5. Стресс: моҳияти ва ўзига хослиги.

Дунёда зиддиятли ҳолатларни бошидан кечирмаган инсон бўлмаса керак. Бунда биз стресс, фрустрация, можаро ва бўҳтонни назарда тутамиз. Улар ҳуқуқ-тартибот органларида ҳам учраб туради. Стресс (зўриқиш, руҳий босимни ҳис этиш) – инсоннинг экстремал фаолиятда жавоб ҳаракат қилиш ҳолатини билдиради. Мисол тариқасида стрессни кўриб чиқамиз.

Стресс ахборот ва эмоционал стрессларга бўлинади. «Ахборот стресси» маълумотларнинг ҳаддан ташқари кўплиги боис тўғри қарор чиқара олмаслик ҳамда ўзига юклатилган вазифани бажара олмасликни билдиради. Эмоционал стресс таҳдид, хавф-хатар, қўрқиш ва мусибат оқибатида юзага келади. Бунда унинг турли шакллари (импульсив, тормозли, генерализациялашган) руҳий жараёнларнинг кечишига таъсир кўрсатади. Бунда руҳий бузилишлар фаолиятнинг мотивацион тузилиши трансформациясига, ҳаракатланиш ва сўзлашув аппаратининг шикастланишига сабаб бўлади.

Стресс одамга ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Шу боис ҳуқуқ-тартибот органлари ходимлари ва ҳарбий хизматчилар фаолиятини мақбуллаштириш стрессларнинг олдини олишга қаратилган бўлиши лозим. Албатта, инсоннинг ҳаёт фаолиятини стрессларсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Бироқ стрессларнинг олдини олишда уйқуга тўйиб, эрта тонгда яхши кайфият билан уйғониш, бадан тарбия қилиш, котраст душ қабул қилиш катта аҳамиятга эга.

Ҳозирги кунда аутоген машқлар жуда расм бўлган. Унинг мақсади стресс ҳолатига тушмаслик, тушган ҳолатда эса, уни атрофдагиларга ёки қўл остидаги ходимларга билдирмаслик ҳамда ўтказмасликдан иборат.

Инсон организми мураккаб ва ниҳоятда чидамлидир. Инсон организми тузилиш хусусиятига кўра ҳар бир ташқи хаттиҳаракатга ҳимоя реакциясига асосланган ҳолда мослашиб боради. Кескин вазиятларда инсоннинг организми, жумладан юрак ва қон томир тизимида, нафас олишида, эндокрин тизимида ўзгаришлар юзага келади.

Ходимларнинг, айниқса раҳбар ходимларнинг кескин вазиятлардаги психологик ҳолати фанда ҳали чуқур ўрганилмаган. Психолог олимлар томонидан кескин вазиятларга турлича таърифлар берилган бўлиб, ҳали битта умумий фикрга келинмаган. Баъзи олимлар фавқулодда ҳолатларда шахс психологиясида салбий ўзгаришлар юзага келишини, бошқалари бундай ҳолатларга жавобан шахс психикасида ижобий ҳаракат бошланишини таъкидлайдилар. Инсондаги физиологик ўзгариш фавқулодда ҳолатда ҳиссий зўриқишни келтириб чиқаради. Ҳиссий зўриқишсиз физио логик ўзгариш юзага келмайди (ҳатто зўриқиш физиологик шикастланиш билан тугаса ҳам). Фавқулодда вазиятларда шахснинг кундалик иш режими, дам олиш вақтида ўзгариш беради. Ёнғин чиқиши, уйлар бузилиши, портлашлар, зилзила, гидротехник иншоотларнинг издан чиқиши, радиоактив ва атом электростанцияларининг бузилиши, кимёвий воситалар ишлатилиши оқибатида инсонда қаттиқ ҳаяжон ва руҳий зўриқиш юзага келади. Фавқулодда ҳолат:

а) аввало муҳит билан бевосита боғлиқ бўлади, шахсга ҳеч нарса боғлиқ бўлмай қолади (масалан, табиий офатлар билан боғлиқ ҳолатларда);

б) шахс билан боғлиқ ҳолатлар, автоҳалокатлар, ҳарбий ҳаракатлар, турли қуролларни қўллаш натижасида юзага келади (ички ишлар идоралари ходимларининг гаров сифатида тутқунликда сақланаётганларни озод қилиш жараёнида, хавфли руҳий касал шахслар билан ишлашларида). Шахсларнинг фавқулодда ҳолатларга тайёр ёки тайёр эмаслиги сув тошқини, қор қўчиши ҳолларида, қурғоқчиликда, зилзила, эпидемияларда маълум бўлади. Фавқулодда ҳолатлар шахснинг ҳаётига хавф солиши, аввало ўлим билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, фавқулодда вазиятларда стресс ҳолати юзага келади. Стресс аввало кўрқув кўринишда намоён бўлади, натижада шахс ўз организмини жисмоний ва руҳий жиҳатдан ҳимояга тайёрлайди ва кўп ҳолларда ҳиссий зўриқиш оқибатида шахснинг қобиляти йўқолиши мумкин. Унинг хатти-ҳаракатларида ноаниқликлар юзага келади. Шведция ҳарбий медицинасининг тадқиқотлари шуни кўрсатдики, шахс тасодифан, вафот этганида унинг қонида адреналин моддаси кам, аксинча, ўлими олдидадан ўлиши мумкинлигини билса ёки ўлаётганини сезса, кўп ажралар экан. Бундай модданинг ажралиши яшаш истагини билдиради.

Стресс ҳолатида шуларни инобатга олиш керакки, шахс фақат кўрқинчли нарсани кўрганида эмас, балки ваҳима, кўрқинчли нарсалар, ўтмишдаги ҳалокат, фалокат ҳақида эшитса ҳам стресс ҳолатга тушиб қолиши мумкин. Бундай ҳолатлар шахснинг психологик ҳимоя механизмини ишга туширади. Фавқулодда вазиятлар нуқтаи назаридан, замонавий уруш инсон руҳиятига салбий таъсир кўрсатади, яъни психологик жиҳатдан синиш ҳолатини юзага келтиради. Психологик синиш кўп ҳолларда ўзини ўзи ўлдириш билан яқунланади. Ўзини ўзи ўлдириш ҳаётдан тўйиш, яшашдан маъно-мақсад кўрмаслик натижасида келиб чиқади. Энг кўрқинчлиси – шахснинг бу дунёда ҳеч кимга керак эмаслигини ҳис этиши. Бунинг натижасида фожиа юз бериши мумкин. Ижтимоий турмушда қийинчиликларга дуч келган шахс бу қийинчиликлар тугагини билса, энг асосийси, бу ҳол ўзи учун синов

эканлигини тушунса, яшашдан маъно-мақсад борлигини билади, тушунади ва бунга ҳаракат қилади.

Фавқулодда вазиятларда раҳбар ходимга қўйиладиган талаб ҳам, бунинг натижасида интеллектуал, ҳиссий-иродавий талаб ҳам ўзгаради. Ушбу ҳолатда раҳбарнинг бундай вазиятга психологик жиҳатдан тайёрлиги биринчи ўринга чиқади. Раҳбарнинг фикрлаши ҳам сифат жиҳатдан ўзгаради. Оддий кунларда раҳбарда бошқаришнинг оддий усуллари қўлланилса, фавқулодда ҳолатдаги кунларда эса ижодий ёндашиш, жавобгарликни ҳис қилиш, жавобгарликдан кўрқиш асосий ўринга чиқади. Раҳбарнинг психологик жиҳатдан бундай вазиятларга тайёр эмаслиги хатти-ҳаракатида ноаниқликларни юзага келтиради, натижада қўл остидаги ходимлар, фуқаролар ўлими билан боғлиқ ҳолатлар юзага келиши мумкин. Бугунги раҳбар ходимларга фавқулодда ҳолатлар юзага келганида қандай ҳаракат қилишлари кераклиги ҳақида методик тавсия берадиган махсус адабиётлар етарли эмас, борлари ҳам ички ишлар идоралари фаолияти билан боғлиқ эмас. Худди шундай ҳолатларда тўғри, аниқ ҳаракат қила оладиган, энг асосийси, психологик, физиологик, биологик жиҳатдан фавқулодда ҳолатларда ишлай оладиган ходимларни тайёрлаш зарур.

Фавқулодда ҳолатларда раҳбар қўл остидаги ходимларнинг хатти-ҳаракатини тўғри ташкил эта олмаса, буйруқ ва кўрсатмаларнинг ходимларга таъсир кучи камаяди. Шу боис мақсадга эришиш учун, аввало, ишонтириш усулини қўллаш орқали ходимлар, фуқароларнинг ҳиссий-иродавий томонларига таъсирни кучайтириш керак.

Фавқулодда ҳолатларда аниқ хавфнинг мавжудлиги психик, жисмоний жиҳатдан катта зўриқишни юзага келтиради. Лекин, шунга қарамай, шахс жисмоний, руҳий кучини салбий ҳолатларни енгишга қаратади, бошқа томонидан эса, бари бир, салбий ҳиссиёт, кўрқув ва ваҳима шахсни ўзини ҳимоя қилишга мажбур этиб қўяди. Шу боис шахс қочиши, яшириниши, ўзини қўярга жой топа олмай қолиши мумкин. Кучли овоз, ёруғлик, ранг ёки қоронғилик ҳам шахс психикасига таъсир этади, натижада у вазиятни бошқаролмай қолади, ҳамма ўзи билан ўзи бўлиб, буйруққа бўйсунмай қўяди. Фавқулодда ҳолатларда кўпчилик шахслар бир-бирларининг хатти-ҳаракатини кузатадилар, бундай ҳолат юқумли бўлади. Фавқулодда ҳолатлардан чиқишнинг энг тўғри йўли аввало жамоада бирдамликнинг мавжудлигидир. Бир-бирини қўллаш, қарор қабул қилишда бир жон ва бир тан бўлиб ҳаракат қилиш, раҳбарга мадад, маслаҳат бериш орқали муаммони ҳал қилиш мумкин.

Фавқулодда вазиятларда ҳар бир шахснинг ким эканлиги (кўрқокми, ваҳимачими ёки ўзини бошқара оладиган шахсми, раҳбарми) аниқ кўринади. Фавқулодда вазиятларда раҳбарнинг шахсий намунаси, ҳар бир фикрни, сўзни ўз вақтида айта олиши, овозидаги ўзига ишонч ҳам муҳим ҳисобланади ва бошқаларнинг хатти-ҳаракатини тетиклаштиришга ундайди. Бундай вазиятларда асосий эътиборни қийинчиликка қаратишнинг ўзи нотўғри, чунки фуқароларда тушкун кайфият юзага келиб қолиши мумкин. Шунинг учун асосий эътибор қийинчиликка эмас, балки келажакка, унинг натижаларига қаратилиши керак бўлади.

Фавқулудда вазиятларда баъзан кўп нарса яхши тайёргарликка эга битта шахсга (масалан, снайпер, яхши хайдовчи, турли портловчи моддаларни яхши биладиган шахсга ёки жисмонан бақувват ёки ақли ўткир ходимга) ҳам боғлиқ бўлиб қолади. Чунки, снайпер баъзи «лидер»ларни йўқ қилишга яқиндан ёрдам беради. Натижада сал бий хатти-ҳаракатга эга бўлган етакчи йўқолганидан сўнг гуруҳнинг хатти-ҳаракати бузилиши мумкин. Шахснинг фавқулудда вазиятларда ўз хатти-ҳаракатини назоратдан чиқариб қўйиши унинг индивидуал хусусиятларига боғлиқ. Масалан, XX асрдаги Биринчи жаҳон урушида АҚШ армиясининг икки миллион аскардан 159 мингга яқини урушдан кўрқиши натижаси уларнинг психикасида ўзгариш юзага келган. Улардан 116 минг нафари ўлган, ярадорлар 204 минг кишини ташкил этган. Ўртача 1000 кишидан 6–10 таси психик кўрқув ҳолатига тушиб қолган. Бу психологияда руҳий жароҳат олиш деб аталади. Фавқулудда вазиятларда стресс ҳолати деярли барча шахсларда мавжуд бўлади. Стресс – организмнинг ижтимоий турмушимиздаги салбий воқеа-ҳодисаларга жавоб реакцияси. Буни нафақат салбий асабий зўриқиш, балки организмнинг салбий воқеа-ҳодисага муносабати деб тушунсак ҳам бўлади. Стресс нафақат инсонга, балки ҳайвонлар, ўсимликларга ҳам хос эканлигини социологик тадқиқотлар исботлаган. Қаттиқ стресс шахсда ошқозон яраси, инфаркт, қон босими касалликларини келтириб чиқаради, баъзида бирданига соч оқариши, танада оқ доғлар юзага келиши мумкин. Стресс кўпинча баъзи нарсаларга ҳаддан ташқари кўп талаб қўйилиши, оилавий шароит билан ҳам боғлиқ бўлиши мумкин. Шунингдек, стресс ички муҳит тузилиши билан ҳам боғлиқ бўлади, масалан, турмушидан, фаолиятдан доимий равишда қониқмаслик натижасида ҳам келиб чиқади.

Стресснинг юзага келишига яна учта омил сабаб бўлиши мумкин:

- 1) кўрқув,
- 2) кучли қаршилик,
- 3) силла қуриши.

Ҳиссиётга берилмайдиган, кўрқувни енга оладиган шахс стресс ҳолатларга қарши кураша олади. Ҳиссиётга берилмайдиган шахсларда стресс дарров кўрқувга айланади. Кучли қаршилик шахснинг иродаси билан боғлиқ бўлиб, иродаси кучли шахс ҳар қандай ижтимоий қаршиликни енга олади. Силласи қуриш ҳам стресс натижасидир. Умуман олганда, ҳар бир шахс стресс объекти бўлиши мумкин. Лекин стрессга ҳамма бир хилда берилмайди, чунки инсон организми турлича тузилган, масалан, тез касал бўлиш, воқеа-ҳодисага тез эътибор қаратиш, кўрқув ва ҳоказо.

Шундай қилиб, инсон ҳар қандай вазиятда ҳам тушкунликка тушмасликка, ўзи ва атрофидаги ходимлар билан муносабатини бузмаслиги, энг муҳими, бундай вазиятларда ўзини қўлга олиш чораларини кўриши лозим. Бунинг учун кўплаб психологик усул ва воситалар мавжуд. Бироқ инсон ҳеч қачон ўзидан қочиб кета олмайди. Шу боис ички ишлар идораларида фаолият олиб бораётган раҳбарлар бошқа ходимлар, энг муҳими, қўл остидагилар билан самимий муносабатда бўлишлари, бир-бирларини тўғри тушуниб, келишган ҳолда хизмат қилишлари керак. Бунинг учун эса шахс психологиясини яхши

билиш, шунингдек фавқулодда ва кескин вазиятларда барча қийинчиликларни бартараф этиш учун ходимларда чидамлик, сабр-тоқат, матонат, фидойилик, меҳнатга ва жамиятга бўлган ижобий муносабат ҳамда ходимларга нисбатан садоқат каби хислат ва фазилатлар мужассамлашган бўлиши талаб этилади.

6. Касбий мулоқотда стресслар профилактикаси.

Стресс-ўзи нима? (инглизча-stress) «зўриқиш», «босим» танглик деган маънони билдиради. Стресс инсон организмни (босим, кучланиш, танглик) ҳолатларида ҳаддан ташқари зўриқиш натижасида пайдо бўладиган танглик жараёнидир.

Стресснинг кўринишига қараб икки турга бўлинади.

1. Конструктив-биз туридаги (кўпчилик)

2. Деструктив-мен туридаги (якка шахс ўзи билан) кечадиган жараён.

Стресс ҳолатини оддий тилда айтадиган бўлсак, бу инсонларда кечадиган тушқунлик ҳолатидир. Стрессни физиологик ва психологик турлари мавжуд. Стрессорнинг (стрессга олиб келувчи омил) характери ва хусусиятларига қараб **физиологик стресс (ФС)**-бу ўта жисмоний зўриқиш, бирор оғрик, кўрқув, касалликлар натижасида вужудга келади. **ФС**-организм ўта жисмоний зўриққанда, температуранинг таъсири баланд ёки паст бўлиши, нафас олишнинг қийинлашиши билан боғлиқ.

Психологик стресс (ПС)-одамни руҳий ҳолатига воқеаларни таъсири туфайли пайдо бўладиган стресс. **ПС**-бу руҳий изтиробга тушишдир. Психологик стресс: а) Информацион стресс; б) Эмоционал стресс, турларига ажратилади.

Информацион стресс -инсонда ҳаддан ташқари ахборотларни кўп қабул қилиш, инсон олдига қўйган вазифаларни бажаришда бир қанча ечимлар бўлсада, аниқ улардан қайси бирини танлаш, қарор қабул қилишда иккиланади. Бу ҳолат инсон психологиясини қаттиқ зўриқишга олиб келади. Инсон психикаси чарчайди ва буйрак усти безларидан стрессли гармонлар кўп ишлаб чиқила бошлайди. Ҳаддан ташқари зўриқиш натижасида миёда тормозланиш юз беради. Танглик ҳолатга олиб келган ахборотгина миёда акс этаверади. Миёда бошқа ахборотларни, ташқи таъсирни қабул қилаолмай қолади. Миёда стрессга олиб келувчи ахборот тормозланиб, сақланиб қолганида, танглик ҳолатнинг юқори чўққисига чиққанида, танглик ҳолатидан чиқиб кета олмай ўз жонига қасд қилишгача олиб келиши мумкин.

Эмоционал стресс-таъқиқ қилиш, фалокат, ҳаётини ўзгаришлар (оилавий можоралар, тўсатдан ишдан бўшаш, яқин кишини йўқотиш, узоқ муддатли севгидан қутила олмаслик, нотўғри муносабат қилганда) да кузатилади. Эмоция-лотинча сўздан олинган «қўзғатиш», «ҳаяжонга солиш» деган маънони англатади.

Стрессни бошқариш қандай? Стрессли вазиятга қай даражада муносабатда бўлишимизга боғлиқ. Стрессни баҳолаш ва у билан курашишишга ҳам боғлиқ. Масалан: оптимист одамлар стресс ҳолатини тақдирнинг бир синови деб қабул қилса, пессимист одамлар унинг ҳаётига хавф-хатар туғилди деб қабул қилар экан. Пессимистларда хавотирланиш даражаси юқори бўлади, улар вақтида

овқатланмасалар ҳам стресс ҳолатига тушиб қолаверади. Психологлар Майкл Шайер ва Чарльз Карвер фикрича оптимист инсон энг оғир, қийин вазиятда ҳам яхши деб олдинга интилади, ўз организмида стрессни мослашиб олишига йўл кўймайди.

XX - асрни бошларида тарқалган «барча касалликлар асабдан» деган иборанинг ўрнини бугунги кунда «барча касалликлар стрессдан» деган ибора эгалламоқда. Умуман олганда стресс термини XX асрнинг 40 йилларига келиб оммавийлашди. Биринчи бўлиб стресс бўйича 1932 йил физиолог Уолтер Кенон ва 1936 йил йилда врач Ганс Сельелар чуқурроқ тушунча беришга ҳаракат қилганлар. Канадалик олим Г.Селье «стресс ҳар доим ҳам зарарли эмас, баъзида инсон организмига ёрдам, фойда бериши мумкин» деган фикрни беради. Айрим стрессга тушиб қолган одам яшаш учун курашиш, ўз эҳтиёжини қондириш учун фаоллашиб, ўзи билмаган заҳирадаги энергияни ишга солиш мумкин деган.

Г.Сельенинг фикрича, агарда организмга совуқ, жарроҳий жароҳат, турли зарарлар билан зарарланиш каби омиллар таъсир этса, унда шу синдром келиб чиқади-деб ёзган 1936 йилда «Натуре» журнали, «Турли носозликларни вужудга келтирувчи синдром мақоласида.

Г.Сельени фикрича шу сабаблар муҳим ва номуҳим стресс натижасини келтириб чиқаради. Бу вазиятлар бир-бирига боғлиқдир. Бунда уч босқич ажратилади.

1. Хавотирлик босқич
2. Мослашиш босқичи
3. Ўта чарчаш босқичи

Стресс – деган тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишига қарши тура олиш қобилиятини билдиради. Ҳар қандай қурилма мустақамлик чегарасига эга бўлиб, бу чегарадан ошиб кетиш унинг бузилишига олиб келади.

Айрим мутахассисларнинг ҳисоблашича, стресс – бу дунёдаги шундай бир босимки, у ҳиссий дискомфорт (комфортнинг танқислиги). Ҳолатига олиб келади. Бошқаларнинг фикрича, ҳиссий дискомфорт – бу стрессдир, уни босим ёки стресслар деб аталадиган шартлар келтириб чиқаради.

Умуман олганда, **стресс** тез-тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари ортиб кетган стресс эса шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларни қўлга киритишда муаммолар келтириб чиқаради.

Стресс деганда биз инсоннинг атрофдаги стимулларга ёки стрессларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуни тушунамиз. Бунда атроф-муҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

Ҳаётимизда стресслар бўлиб туриши туфайли уларни бошқаришни, улар келтириш мумкин бўлган зарарни камайтиришни билиш зарур. Инсоннинг стрессларга кўникиш усуллари бир нечадир.

Биринчи усул – ташкилот даражасидаги усул бўлиб, сиёсатдаги, ишлаб

чиқариш тузилмасидаги ходимларга нисбатан кўйиладиган аниқ талабларни ишлаб чиқишда, уларнинг фаолиятига баҳо беришда ўзгаришлар рўй бериши натижасида содир бўлади. Бундай ўзгаришлар стрессли вазиятларнинг манбаини барҳам топтиради.

Иккинчи усул – айрим шахс даражасидаги усулдир. Бу усул шундан иборатки, стрессларни бетарафлаш бўйича махсус дастурлардан фойдаланиб, стрессларни бошқара билишдир.

Стрессдан ҳимояланиш усуллари. Сиз стрессдан ҳимояланишни ўрганмоқчи бўлсангиз, кўйидагиларга эътибор қаратинг:

- Стресс ҳолатида ўзингизни тинчлантиринг, ўзингизга лойиҳа иш топинг ва ишда вазмин бўлинг.

- Стресс ҳолатини ўзингиз ечинг ва бу вазиятдан чиқинг.

- Ўз стрессингизни ўзингиз бошқаринг, ҳеч ёққа шошилманг.

- Стрессда ўзингизни оптимистлардай тутиб, улар билан юз келганда ундан қочишни эмас, ҳимояланишни ўрганинг.

- Сиз учун керакли ишларни олиб қолиб, қолганларини чиқариб ташланг.

- Стрессда диққатингиз тарқоқ бўлади, бу вақтда муҳим муаммоларни ҳал қилманг.

- Стрессда кучли ўйланишга сабаб бўладиган муаммоларни ҳал қилманг.

Ҳақиқатдан ҳам, биз кўпчилик инсонларнинг доимо ниманидир ўйлаб, ҳаётдан нолиб турганларини гувоҳи бўламиз. Кўпчилик одамлар ўз муаммоларини ўзлари ҳал қилмай бошқа шахслар кўлига топшириб қўядилар. Оддий бир мисол “қандай яшаяпсан?” - деган саволга баъзи бирлари “ҳозирча яхши”-деб жавоб берсалар, баъзи бирлари “ҳаёт ҳозир қийин”, “қунгилдагидек эмас”-деб жавоб берадилар.

Бахтли бўлиш ҳам, бахтсизлик ҳам инсоннинг ўз кўлида. Бахтни ҳар ким ўз кўли билан яратади. Биз фақат унга яхши ёки ёмон деб баҳо бериш билан чекланамиз.

Инсон ёш ўтиши билан ўз - ўзлигини ҳис қила бошлайди. Бунда бош, юрак оғриғи, тез чарчаб қолиш ҳолатларини сезади. Бунинг учун эса ҳар доим врач ҳузурига бориш шарт эмас. Бу вазиятлар асосан кам мулоқот, ишларга улгурмаслик билан изоҳланади.

Бу қандай бошланади? Кўп йиллар давомида мунтазам равишда энергия сарфлайди, тетик ва соғлом бўлиши учун ҳаракат қилмайди, иш вақтларида эса ички организмга нисбатан кам эътиборда бўлади.

Шуни ёдда тутиш керакки, ҳар бир одам хато қилишга ҳақли ва бу мен учун муҳим эмас деб айтиши керак.

Инсон ўз тамойиллари орқали ўз ролини танлайди ва улар асосан 2 хил кўринишда бўлади.

3. Стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикаси.

“Стресс” сўзи инглиз тилидан таржима қилинганда “кучаниш”, “зўриқиш” деган маъноларни беради. Бу терминни илмий жамоатчиликка илк бор

канадалик физиолог Ганс Малъе киритган (1907 й.). У стресс деганда ҳар қандай экстремал омиллар (стрессогенлар) нинг таъсирига организмнинг мослашувчи реакциясини тушунади. Мазкур концепциянинг қутилмаганда машҳур бўлишига сабаб шундаки, унинг ёрдамида бизнинг кундалик ҳаётимиздаги кўплаб ҳодисаларни тушунтириш имконияти пайдо бўлди. Масалан, мавжуд қийинчиликлар, муаммоли вазиятлар, қутилмаган ҳодисалар ва ҳ.

Г.Сальенинг стрессга берган классик таърифи қуйидагича: *стресс* организмга қўйилган ҳар қандай талабга унинг ўзига хос жавоби бўлиб, мазкур жавоб организмнинг пайдо бўлган қийинчилик ёки кучаяётган талабларни енгишга йўналтирилган кучаниши кўринишида намоён бўлади. Стресс – бу организмнинг атроф муҳитнинг конкрет талабларига нисбатан пайдо бўладиган ўзига хос жавоб реакциясидир. Организмни қайта қуришнинг умумий зарурати, ҳар қандай ташқи таъсирга мослашиш – стресснинг асл моҳияти шу.

Стресс ривожланишининг фазалари. Г.Селье стресс динамикасида учта босқични ажратади:

а) организмнинг химоявий кучларини ва ресурсларини зудлик билан сафарбар этиш кўринишида юзага чиқадиган кўрқув реакцияси;

б) организмга стрессни чақирган таъсирлар муваффақиятли бартараф этиш имкониятини берадиган қаршилик кўрсатиш босқичи;

в) зўриқиш фазаси – бунда ўта чўзилиб кетган ва ниҳоятда интенсив бўлган кураш организмнинг адаптацион имкониятларига ва турли туман касалликларга қарши туриш қобилиятига салбий таъсир кўрсатади.

Стрессдан қочиш бўлмайди. Унинг табиати рефлеторли. У қийин ёки ноқулай вазиятларга организмнинг автоматик реакцияси ҳисобланади. Бундай реакциялар инсоннинг табиий биологик реакциясидир.

Стресс ва дистресс. Г.Сельенинг фикрича стресс ҳаётнинг мажбурий компонентида. У нафақат организмнинг негатив омилларга нисбатан турғунлигини тушуриши, балки кўтариши ҳам мумкин. Бу ҳолатни фарқлаш учун Г.Селье стрессга қарши ўлароқ “дистресс” деган тушунчани ҳам киритди. Унинг фикрича, стресс организм учун ноқулай ташқи таъсирларни енгиш механизми ҳисобланса, дистресс организм учун сўзсиз хавфли бўлган ҳолатдир. (“Дистресс” “зўриқиш”, “бахтсизлик” деган маъноларни беради.)

Шундай қилиб, стресс – бу негатив эмоциялар манбаига қарши кураш учун организмни сафарбар этиш, фаоллаштириш бўлса, дистресс эса ўта зўриқиш бўлиб, унинг натижасида организмнинг ташқи муҳит талабларига адекват реакция кўрсатиш имконияти пасайиб кетади. Айтиш мумкинки, дистресс стресс ривожланишининг сўнгги фазасига тўғри келади.

Г.Сельенинг фикрига кўра, стресс – бу ҳаётнинг аромати ва таъми, стрессдан тўлиқ озод бўлиш – бу ўлим дегани.

Стрессларнинг ижтимоий таркиби. Стресс-бу шахснинг психофизиологик реакцияси, организмнинг шунчаки реакцияси эмас. Стресснинг ривожланишида ижтимоий компонентнинг ўрни катта. Стресс реакциясининг тузулмасида учта элементни кўрсатиш мумкин:

- стрессоген ҳодисани баҳолаш;

- организмдаги физиологик ва биохимик ўзгаришлар;
- инсоннинг хатти-ҳаракатларининг ўзгариши.

Биринчи элементнинг ижтимоий моҳияти мавжудлиги аниқ. Стрoген ҳодисани баҳолaш ҳамшa субъектив. Баҳолaшгa билимларнинг чуқурлиги, шахсий тажриба, умумий ижтимоий маданий установка, воқеа содир бўлгандаги эмоционал ҳолат таъсир кўрсатади. Ёлғон кўрқувлар, хавф-хатарлар ва ҳ.лар организмда мутлақо реал физиологик ва биохимик ўзгаришлар чақиради.

Ижтимоий омиллар билан учинчи элемент кўпроқ алоқада. Инсоннинг физиологик ўзгаришлари умумий қабул қилинган ижтимоий нормалар, установкалар, тақиқлар билан биргаликда кечади.

НАЗОРАТ САВОЛЛАРИ

1. Стресснинг мазмун моҳиятини ва ўзига хослигини тушунтириб беринг.
2. Касбий мулоқотда стресслар профилактикаси қандай қилиб амалга оширилади?
3. Стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикасини ишлаб чиқишнинг йўл-йўриқларини кўрсатинг.
4. Салбий эмоцияларни бошқаришнинг қандай психологик усуллари мавжуд?

V. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни:

Тингловчи мустақил ишни муайян модулни хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланиб тайёрлаши тавсия этилади:

- ўқув ва илмий адабиётлардан фойдаланиш асосида модул мавзуларини ўрганиш;

- тарқатма материаллар бўйича маърузалар қисмини ўзлаштириш;

- автоматлаштирилган ўргатувчи ва назорат қилувчи дастурлар билан ишлаш;

- махсус адабиётлар бўйича модул бўлимлари ёки мавзулари устида ишлаш;

- тингловчининг касбий фаолияти билан боғлиқ бўлган модул бўлимлари ва мавзуларни чуқур ўрганиш.

1. Мустақил таълимни қуйидаги мавзулар бўйича амалга ошириш мумкин:
2. Инсон онгини бошқариш психологияси.
3. Инсон онгини бошқариш усуллари ва шакллари.
4. Инсон онгини бошқариш метод ва воситалари.
5. Инсон онги ва психикасининг ўзига хислиги.
6. Инсон онгини мақсадли бошқаришнинг мазмун-моҳияти.
7. Инсон онгини бошқариш технологиялари.
8. Инсон онгини бошқариш шакллари ва уларнинг самарадорлиги.
9. Манипуляция ва онг.

1. Бошқарув назарияси: тарихи ва мазмуни.
2. Бошқарувнинг субъекти, объекти ва предмети.
3. Бошқарув психологиясининг ғарбона ва шарқона таҳлили.
4. Бошқарув фаолиятининг психологик моҳияти.
5. Бошқарув фаолиятнинг таркибий-психологик таҳлили.
6. Бошқарувнинг функциялари.
7. Бошқарувни мотивациялаш.
8. Онг ва фаолият муштараклиги.
9. Бошқарув фаолиятнинг психологик хусусиятлари.
10. Раҳбарлик бошқарув фаолияти сифатида.
11. Раҳбарлик фаолиятига қўйиладиган психологик талаблар.
12. Бошқарув фаолиятининг сифатлари.
13. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари.
14. Таълим муассасалари персоналини бошқариш психологияси.
15. Таълим муассасалари фаолиятини ва персонални бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари.
16. Раҳбар шахси психологияси.
17. Таълим муассасасига самарали раҳбарлик қилиш масалалари.
18. Лидерлик ва бошқарув.
19. Бошқарув мулоқоти психологияси.
20. Мулоқот жараёнида идрок ва тушуниш.
21. Таълим муассасасида бошқарув мулоқотининг ўзига хослиги.
22. Касбий мулоқот ва мулоқот олиб бориш стратегияси ва музокаралар динамикаси.
23. Касбий мулоқотнинг моҳияти.
24. Музокаралар олиб бориш ва унинг динамикаси.
25. Касбий мулоқотда стресслар профилактикаси.
26. Стрессга чидамли хулқ-атворнинг индивидуал стратегияси ва тактикаси.

VII. ГЛОССАРИЙ

Адекватлик – тенг, ўхшаш, мувофиқ келмоқ.

Аналогия – психик ходисалар ва хулқ-атвор хусусиятларининг ўхшашлиги.

Анкета – методлардан бири бўлиб, респондент тўғрисида аниқ кўзланган маълумотларни йиғиш мақсадида қўлланилади.

Ассоциация – психик ходислар орасидаги ўзаро боғланиш, у маълум конунлар бўйича таркиб топади.

Аттракция – бир кишини бошқа киши кўриб қолганда, идрок этишда юз берадиган тафаккур тури.

Апатия – кишининг теварак атрофдаги оламга нисбатан бефарқлик ҳолати.

Астенник – шахснинг фаоллигини сусайтирувчи кечинмалар.

Аудивизуал идрок – шахснинг бир вақтнинг ўзида ҳам эшитиб, ҳам кўриб идрок қилиши.

Аутоген машқ – шахснинг ўз-ўзини ишонтириш ва ўз-ўзини идора қилишга асосланган психотерапевтик усул.

Аффект – кучли, жўшқин ва нисбатан қисқа муддатли эмоционал кечинмалар сифатида рўй берадиган психологик ҳолат.

Биографик метод – одамни унинг таржимаи ҳоли билан боғлиқ бўлган хужжатлар орқали ўрганиш усули.

Бихевиоризм – психологиянинг ўрганиш предмети сифатида одам хулқ-атворини олиниши назарияси.

Брейншорминг – ақлга хужум – бахсларни ташкил этишда қўлланиладиган интерфаол усулдир.

Босқичлар – мулоқотда мавжуд бўлган шахснинг ўзи билан, бошқалар билан ва авлодлар орасида кечадиган жараёни.

Вербал – оғзаки ифодаланган нутқ.

Вегетатив нерв тизими – нерв тизимининг организм ички аъзолари фаолиятини ва модда алмашинувини бошқариб турадиган бир қисми.

Генотип – ота-онадан фарзандга ўтадиган ирсий белгилар мажмуи.

Геронтопсихология – психология тармоғи, қарилик даври психологиясини ўрганади.

Гностик – бутун борлиқни билишга йўналтирилган фаолият.

Гуруҳ – одамларнинг биргаликдаги фаолият мазмуни ёки мулоқотда бўлиш характери каби қатор белгиларга асосланган ижтимоий жамоа.

Дунёқараш – одамнинг теварак-атрофдаги оамга ва унда ўзининг тутган ўрнига қарашларидан келибчиққан тизим. Унинг фалсафий, сиёсий, илмий, диний, ақлий ва эстетик қарашлари йиғиндиси.

Депрессия – тушкунлик кайфияти.

Диққатнинг барқарорлиги – диққатнинг маълум объектга узок вақтдавомида муттасил қаратилиши.

Диққатнинг кўлами – бир вақтнинг ўзида диққатнинг бир қанча объектга қаратилиши имконияти.

Диққатнинг тақсимланиши – диққатнинг бир вақтда бир неча объектга тақсимланиш хусуияти.

Диққатнинг кўчиши – диққатни ихтиёрий равишда бир объектдан иккинчисига кўчириш.

Диалог – икки ва ундан ортиқ кишиларнинг ўзаро оғзаки гаплашиши.

Диалогик нутқ – нутқ турларидан бўлиб, бунда сўзловчилар баробар тенг, биргаликда фаоллик кўрсатади.

Доминант шахс – бошқалар билан муомала ва муносабат ўрнатишда ўз фикрини ўтказиш хислатининг ёрқин намоён бўлиши.

Ёш психологияси – турли ёшдаги одамларнинг психологик хусусиятларини ва ривожланиш қонуниятларини ўрганади.

Ёш даври низолари – ўзига хос, унча узокқа чўзилмайдиган онтогенез давлари бўлиб, бу вақтда кескин психик ўзгаришлар юз беради.

Жамоа – мақсадлари жамият мақсадига мос келадиган умумий фаолият билан бирлашган одамлар гуруҳи.

Жамоанинг негизи – умумий фикр, мақсад ва ишлаб чиқаришга тааллуқли қарорларни шакллантирувчи жамоа аъзолари.

Йўналиш – шахснинг хатти-ҳаракати ва фаолиятини аниқ шароитлардан қатъи назар маълум йўлга йўналтирувчи барқарор мотивлар йиғиндиси.

Индивидуаллик – индивиднинг бошқалардан фарқланадиган ижтимоий хусусиятлари ва психикасининг ўзига хослиги, қайтарилмаслиги.

Идрокнинг константлиги – идрок шароити ўзгарса-да, идрок қилишдан ҳосил бўлган нарса образларнинг нисбатан ўзгармаслиги.

Идрокнинг предметлилиги – жамики оламдан олинган маълумотларни ички олам объектига киритиш хусусияти.

Идрокнинг бутунлилиги – сезги аъзларига бевосита таъсир этиб турган объектларни, уларнинг белги ва хусусиятлари билан биргаликда қўшиб идрок этиш.

Истеъдод – шахснинг маълум фаолиятда ифодаланадиган қобилиятининг юқори даражаси.

Ижтимоий психология – психология фанининг ўзига хос махсус тармоғи бўлиб, унда психик ва жамият тараққиёти қонунлари ўрганилади.

Ижтимоийлашув - инсон томонидан ижтимоий тажрибани эгаллаш ва ҳаёт - фаолият жараёнида уни фаол тарзда ўзлаштириш жараёни.

Ижтимоий тасавурлар – шахсга жамият орқали таъсир этган нарса ва ходисаларнинг яққол образи.

Илмий тахмин – текшириш ва тадқиқот олиб бориш мақсадида илгаридан қутилиши мумкин бўлган ҳолатнинг башорат қилиниши.

Ижтимоий психологик эксперимент – асосий методлардан бири бўлиб, ўзгарувчан мустақил турли ҳолат ва жараёнларнинг бошқа номуустақил ҳолат ва жараёнларга таъсир этишдаги аниқ маълумотларига таянади.

Интерактив – шахслараро муносабатларда бир-бирига хулқ-атвор таъсир кўрсатиш жараёни.

Интроверт шахс - шахснинг ҳар қандай шароит ва ҳолатларида ўз ичида кечаётган фикрларини баён этиш эҳтиёжининг ниҳоятда пастлиги.

Касб – фаолият шакллари бирлашмаси бўлиб, мазмун, воситалар, ташкилотлар, меҳнат натижалари ҳамда меҳнат субъектини тайёрлашга

кўйиладиган талаблар мажмуи.

Контент-анализ – текширилаётган матнда сўз, ибора, абзацларни маъно-моҳиятини такрорланиш даражасига қараб таҳлил этиш усули.

Кузатиш – синалувчини аниқ мақсад, фаолият, вақт, гуруҳ билан боғлиқ равишда текшириш, ўрганиш, маълумотлар тўплаш методи.

Коммуникатив – шахслараро муносабатларда маълумот, ахборот, ғоялар алмашинуви жараёни.

Кичик гуруҳ – аъзолари биргаликдаги фаолият билан шуғулланувчи ва бевосита шахслараро муносабатда бўлувчи кишилар гуруҳи.

Кўникма – одамнинг маълум ишни бажаришга тайёрлигида кўринадиган қобилияти. К. маҳоратнинг асосини ташкил этади.

Лонгитюд тадқиқот – синалувчини узок муддат ва доимий равишда ўрганш.

Метод – билишнинг назарий ва амалий ўзлаштириш усуллари йиғиндиси.

Методология – тадқиқот, текшириш усули бўлиб, билишнинг назарий ва амалий ўзлаштириш усуллари йиғиндисидир.

Мотив – маълум эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқ фаолиятга ундовчи сабаб.

Мотивация – одамни фаол фаолиятга ундовчи сабаблар мажмуи.

Малака – машқ қилиш жараёнида иш ҳаракатлар бажарилишининг автоматлашган усуллари.

Меҳнат психологияси - киши меҳнат фаолияти психологик хусусиятларини, меҳнатни илмий асосда ташкил этишнинг психологик жиҳатларини ўрганадиган фан.

Меҳнат фаолияти психологияси – бу психологиянинг бир соҳаси бўлиб, инсон шахсини меҳнат субъекти сифатидаги шаклланиши хусусиятларини, меҳнатнинг шарт-шароитлари, йўллари ва усуллари илмий жиҳатдан ўрганади.

Меҳнат – инсон эҳтиёжини қондириш асосида ташқи оламни ўзгартиришга қаратилган мақсадли фаолият.

Мутахассислик – фаолиятнинг аниқ шакли бўлиб, меҳнат эгасининг касбий тайёрлиги, меҳнат воситалари, меҳнат жараёни ва мақсадининг махсус хусусиятлари билан белгиланади.

Меҳнат субъекти (эгаси) – бу фаол ҳаракат қилувчи, англаш ва ўзгартиришга лаёқатли, онг ва ирода билан иш олиб борувчи индивид ёки ижтимоий гуруҳ.

Мулоқот – икки ёки ундан ортиқ одамларнинг ўзаро бир-бирига таъсир этиши.

Меланхолик - темперамент турларидан бири бўлиб, психик фаолликнинг суст, тез таъсирланувчанлик, хатто арзимаган нарсалар учун ҳам жуда чуқур таъсиротга берилиши билан характерланади.

Монологик нутқ – бир одамнинг ўз фикрларини оғзаки ёки ёзма равишда ифодалаш нутқи.

Монолог – маърузачи томонидан нутқ сўзланиши, маърузачи актив, тингловчи пассив бўлган жараён.

Мобил шахс - шахснинг бир фаолият туридан бошқасига ўтиш ва мослашиш имкониятининг юқори даражада кузатилиши.

Негативизм - индивиднинг ҳар қандай шароитда ҳам гуруҳ фикрига қарши туриши ва ўзича мустақил фикр, мавқени намоён қилиши.

Норасмий – одамларнинг биргаликдаги мулоқот ва фаолиятларида улар орасидаги муносабатларнинг ўзаро ишонч, бир хил қараш ва мақсадларнинг кўзда тутилиши.

Новербал - нутқсиз ифодаланган ҳаракат, мимика, ҳолатларнинг бошқа шахсга йўналтирилиши.

Низолар – ўзаро таъсир кўрсатаётган кишиларнинг қарама-қарши туриши, бунда фикрлар, позициялар, қарашлар тескарилиги кузатилади.

Низо турлари – низоларнинг кимлар орасида юзага келишига кўра фарқлари: шахслараро, гуруҳлараро, шахсий, этник, миллий; намоён бўлиш хусусиятига кўра: очиқ, ёпиқ, узоқ муддатли, қисқа; мавқе ёки даражага кўра: вертикал ва горизонтал; йўналишига кўра: деструктив ва конструктив.

Низо босқичлари – уч босқичда, яъни низо олди, низо ва низодан кейинги босқичлар.

Низо ҳал этиш йўллари – компромисс, яъни келишув; жойида ҳал этиш; низодан чекиниш; орқага суриш; қочиш.

Оператив хотира – хотира турларидан бири бўлиб, фаолият бажариш жараёнида узоқ хотирадан вақтинча фойдаланилади.

Оила – турмуш қуриш, қариндош-уруғчилик асосидаги кичик гуруҳ.

Психика – юксак даражада ташкил топган материя, миянинг функцияси бўлиб, унинг моҳияти туйғулар, идрок, тасаввур, фикрлар, ирода ва бошқалар кўринишида акс эттиришдан иборат.

Психик жараёнлар – у ёки бу психик маҳсулт ва натижаларни (психик образлар, ҳолатлар, тушунчалар, ҳиссиёт ва х.к.) ҳосил қилувчи, шакллантирувчи ва ривожлантирувчи жараён.

Психология – одамнинг объектив борлиқни сезги, идрок, тафаккур, туйғу-ҳиссиёт ва бошқа психик ҳолатлар орқали акс эттириш жараёнини ўрганадиган фан.

Психик ҳолатлар – психик ҳаёт шакллари, диққат, ҳиссиёт, ирода жараёнларига айтилади. П.Ҳ. (хушчақчақлик, руҳланиш, сиқилиш, зийраклик, қатъийлик, тиришоқлик в.б.) шахсларда маълум даражада барқарор бўлиб, уларнинг муайян хусусиятига ҳам айланиб қолади.

Пилотаж тадқиқот – тадқиқотнинг муаммоли изловчи тури, асосий тадқиқотгача ўтказиладиган ва соддалаштирилган шакли.

Психодиагностика – шахснинг индивидуал-психологик хусусиятларини аниқловчи ва ўлчашни ишлаб чиқувчи психология усули.

Психология методлари – психик ходисаларни ва уларнинг қонуниятларини илмий томондан ўрганишнинг асосий йўл-йўриқ ва усуллари.

Психокоррекция – шахснинг психик ривожланишидаги камчиликларни тузатиш усуллари қўллаш жараёни.

Психологик хизмат – психологияни амалиётда қўллаш тизими. У турли соҳаларда диагностика, консултация, экспертиза вазифаларини бажаради.

Психологик маслаҳат - шахснинг турли даражадаги ўз муаммоларини яқка тартибда психолог билан таҳлил этишига қаратилган психологик хизмат тури.

Полилог – гуруҳ ичидаги мунозара бўлиб, барча иштирокчилар фаоолашуви кузатилади.

Перцептив томон – шахслараро муносабатларда тушуниш, ҳис этиш, идрок этишга қаратилган жараён.

Профессиография - меҳнат субъектининг фаолият таркиблари (унинг мазмуни, воситалари, шароитлари, ташкилот) билан ўзаро муносабати ва боғлиқлигини ўрганиш ва аниқлашга қаратилган комплекс метод.

Профессиограмма - касбнинг турли объектив характеристикаларининг таснифи.

Психограмма - фаолиятнинг психологик характеристикаларининг таснифи.

Ригид шахс – шахснинг бир фаолият туридан бошқасига ўтиш ва мослашиш имкониятининг паст даражада кузатилиши.

Расмий – одамларнинг биргаликдаги фаолиятларида, ижтимоий роллар тақсимотида мавқе, мартабанинг инобатга олиниши

Реал – биргаликдаги фаолият жараёнида бевосита мулоқот амалга ошиши имконияти.

Референт гуруҳ – шахснинг ҳар томонлама ишонган, ўзига яқин тутган гуруҳи.

Сангвиник – темперамент турларидан бўлиб, чакқон, ҳаракатчан, таассуротлари тез ўзгарадиган, бошқаларга нисбатан дилкашлик, меҳрибонлик хислатлари билан характерланади.

Саноат психологияси – саноат ва ишлаб чиқаришда турли юзага келадиган муаммо ва ҳолатларни психологик ва ижтимоий омилларини таҳлил қилиб олишга қаратилган хизматлари тури.

Симпатия – бир кишида бошқасига нисбатан кузатиладиган мойиллик ва ёқимлилиқ ҳисларининг ички намоён бўлиши.

Социология – жамиятда юз берадиган турли-воқеа-ходисаларни ва ўзаро муносабатларни ўрганишга қаратилган фан.

Сўров – асосий методлардан бири бўлиб, нутқ мулоқоти ёрдамида бевосита ёки бавосита маълумот олинади.

Таълим масканлари психодиагностикаси – шахсни таълим тизимда қобилияти, иқтидори, истеъдодини аниқлаб олиш мақсадида олиб бориладиган психологик хизмат тури.

Тест – синалувчини текшириш жараёнида махус қўлланиладиган методлардан бири бўлиб, бу метод орқали аниқ бир психологик хусусият аниқланади.

Тушунча – нарса ва ходисаларнинг муҳим белги ва хусусиятларини битта сўз ёки сўзлар гуруҳи билан ифодалашдан иборат тафаккурнинг мантиқий шакли.

Тушуниш – бирор нарсанинг маъноси ва аҳамиятини англаш қобилияти, асосий эришилган натижаси.

Таҳлил – тафаккур қилиш усули, бунда мураккаб объектлар қисмларга

бўлиниб ўрганилади.

Таққослаш – нарса ва ходисалар ўртасидаги ўхшашлик ва тафовутларни аниқлашга асосланган фикрлаш операцияси.

Тренинг – машқ қилмоқ, гуруҳларда мулоқотнинг самарали ташкил этиш усули бўлиб, шахснинг мулоқотга ўргатиш ва обрўли бўлишини ривожлантириш мақсадида ўтказилади.

Темперамент – шахснинг индивидуал-психологик хусусиятлари мажмуи бўлиб, у кишида фаолият ва хулқ-атворнинг динамик ва эмоционал томонлари билан характерланади.

Тобе шахс – мулоқот ва бошқа жараёнларда шахсда кўникувчанлик, бошқа кишиларга боғлиқлик, фикрига бўйсунуш хусусиятларининг таркиб топиши.

Умумлаштириш – воқеликдаги нарса ва ходисаларни умумий ва муҳим белгиларига қараб фикран бирлаштиришдан иборат тафаккур жараёни.

Уюшганлик - гуруҳ аъзоларининг бир-бирларини яхши билишлари, бир-бирларининг дунёқарашлари, ҳаётий принциплари, қадриятларини англашлари.

Установка – йўналиш, кишининг теварак-атрофдаги одамларга ва объектларга нисбатан қандай муносабатда бўлиш, уларни идрок қилиш, уларга баҳо бериш ва уларга нисбатан харакатининг тайёрлик ҳолати.

Фаолият – инсонгагина хос, онг билан бошқариладиган эҳтиёжлар туфайли пайдо бўладиган ва ташқи олам билан кишининг ўз-ўзини билишга, уни қайта қуришга йўналтирилган фаоллиги.

Фаоллик – тирик материянинг умумий хусусияти, теварак муҳит билан ўзаро таъсирда бўлишида намоён бўлади.

Флегматик – темперамент турларидан бири бўлиб, ҳаракатлар секинлиги, барқарорлиги, эмоционал ҳолатларнинг ташқи кўринишлари кучли эмаслигида намоён бўлади.

Характер – кишидаги барқарор психик хусусиятларининг индивидуал бирлиги бўлиб, шахснинг меҳнатга, нарса ва ходисаларга, ўзига ва бошқа кишиларга муносабатларида намоён бўлади.

Ҳаракат – мақсадга мувофиқ йўналтирилиб, онгли равишда амалга ошириладиган ҳаракатлар йиғиндиси. Ҳ. Онгли фаолиятнинг таркибий қисмлари ва мотивларидан биридир.

Хулоса чиқариш – тафаккурнинг мантиқий шаклларида бўлиб, бир қанча ҳукмлар асосида маълум хулоса чиқарилади. Х.ч. индуктив, дедуктив ва аналогик турларга ажратилади.

Холерик – темперамент тури бўлиб, ҳиссиёт жўшқинлиги, кайфиятнинг тезда ўзгариши, ҳиссиётнинг мувозанатсизлиги ва умуман ҳаракатчанлиги билан ажралиб туриши хосдир.

Шахс – ижтимоий муносабатларга кирувчи ва онгли фаолият билан шуғулланувчи бетакрор одам.

Шахс ижтимоийлашуви - инсон томонидан ижтимоий тажрибани эгаллаш ва ҳаёт - фаолият жараёнида уни фаол тарзда ўзлаштириш жараёнидир.

Шахслараро муносабат – мулоқот жараёнидаги ўзаро таъсир этиш натижасида рўй берадиган ижтимоий-психологик ҳодисалар.

Шакллар – бевосита ва бавосита тур бўлиб, юзма-юз ёки восита орқали

амалга ошиши кўзда тутилади.

Шаклланганлик - одамларнинг нима учун жамоаларда ишлаши, одамлар ичида бўлиши билан боғлиқ психологик жараён.

Шартли – одамларнинг турли белги, фаолият шакллариغا кўра бирор гуруҳга тааллуқли деб қараш.

Эмоция – одам ва ҳайвонларнинг субъектив ифодаланган ички ва ташқи кўзғолувчилар таъсирига жавоб реакцияси.

Эгоцентризм – мен, марказ маъносида индивидуализм ва эгоизмнинг энг тубан тури.

Экстроверт шахс – шахснинг ҳар қандай шароит ва ҳолатларида ўз ичида кечаётган фикрларини баён этиш эҳтиёжининг юқорилиги.

Эмпатия – бошқа одамларнинг психик ҳолатини тушуниш қобилияти.

Ўқиш – шахснинг билим ва фаолият усуллари эгаллашга ҳамда уни мустаҳкам эсда сақлаб қолиш жараёни.

Ўйин – фаолият турларидан бири бўлиб, болаларнинг катталар фаолиятини, иш ҳаракатларини акс эттиришда ифодаланадиган ва атрофни билишга қаратилган фаолиятдир.

Ўз-ўзига баҳо бериш – шахснинг ўз-ўзига баҳо бериши.

Қобилият – шахснинг маълум фаолиятидаги муваффақиятларини ва осонлик билан бирор фаолиятни эгаллай олишини таъминлайдиган индивидуал психологик хусусияти.

Қизиқиш – шахснинг ўзи учун қимматли ва ёқимли нарса ёки ходисаларга муносабати.

Қобилиятлар – шахснинг маълум фаолиятдаги муваффақиятларини ва осонлик билан бирон фаолиятни эгаллай олишини таъминлайдиган индивидуал психологик хусусияти.

I. Раҳбарий адабиётлар:

1. Каримов И.А. Бизнинг мақсадимиз-эркин ва фаровон, демократик ҳаёт кўриш. - Т.: Ўзбекистон, 2015.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Т.: 1997.
3. Каримов И.А. Юксак маънавият - енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008. - 176 б.
4. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби // “Халқ сўзи” гезатаси 2009 йил 14 февраль.
5. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир // Ўзбекистон овози 2010 йил 28 январь.
6. Каримов И.А. Жаҳон инқирозининг оқибатларини енгил, мамлакатимизни модернизация қилиш ва тараққий топган давлатлар даражасига кўтарилиш сари. –Т.: Ўзбекистон, 2010. Т.18. -280 б.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” номли маърузаси // Халқ сўзи. 2010 йил 13 ноябрь.
8. Каримов И. А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш остонасида. – Т., 2011.
9. Мирзиёев Ш.М. “Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курамиз” мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимидаги киришиш тантанали маросимида бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқи. – Т.: “Ўзбекистон”, 2016. –Б. 56.
10. Мирзиёев Ш.М. “Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлиги гарови” мавзусидаги Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. –Б.48.
11. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак. –Т.: “Ўзбекистон”. – 2017.– Б.102.
12. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курамиз. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. –Б.488.

II. Меъорий-ҳуқуқий ҳужжатлар:

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. (Ўн иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгашининг ўн биринчи сессиясида 1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 28 декабрдаги, 2003 йил 24 апрелдаги, 2007 йил 11 апрелдаги, 2008 йил 25 декабрдаги, 2011 йил 18 апрелдаги, 2011 йилдаги 12 декабрдаги,

- 2014 йил 16 апрельда қабул қилинган қонунларига мувофиқ киритилган ўзгартиш ва қўшимчалар билан). –Т., 2014.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 20 майдаги “Олий таълим муассасаларининг моддий-техника базасини мустаҳкамлаш ва юқори малакали мутахассислар тайёрлаш сифатини тубдан яхшилаш чора-тадбирлари тўғрисида” 1533-сонли қарори.
 3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2012 йил 24 июлдаги “Олий малакали илмий ва илмий-педагог кадрлар тайёрлаш ва аттестациядан ўтказиш тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги ПФ–4456-сон Фармони.
 4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 28 декабрдаги “Олий ўқув юртидан кейинги таълим ҳамда олий малакали илмий ва илмий педагогик кадрларни аттестациядан ўтказиш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 365- сонли Қарори.
 5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2012 йил 26 сентябрдаги 278-сон қарори.
 6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» 2015 йил 12 июндаги ПФ-4732-сон Фармони.
 7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” 2015 йил 20 августдаги 242-сон қарори.
 8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 3 декабрдаги “Олий ва ўрта махсус, касб - хунар таълими муассасаларининг бошқарув кадрлари захирасини мақсадли ўқитишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги 351-сонли қарори.
 9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармони.
 10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 27 февралдаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш курслари тўғрисидаги Низомга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида”ги 103-сонли қарори.
 11. 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли қарори.

Ш. Махсус адабиётлар:

1. Асямов С.В., Пулатов Ю.С. Ички ишлар органлари ходимларининг касбий-психологик тренинги. – Т., 2002.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Основы психологии и управления. – Харьков, 1999. – С. 272.
3. Бендерская Е.Н., Колесников Д.Н., Пахомова В.И. и др. Системный анализ и принятие решений // Учебное пособие. - СПб.: СПб ГТУ, 2001. - 206 с.
4. Брайт Джим, Джонс Фиоха. Стресс. – СПб., 2003.
5. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель. – Минск, 2003.
6. Вертакова Ю.В. Управленческие решения, разработка и выбор. - М.КНОРУС. 2005.
7. Вопросы анализа и процедуры принятия решений: Сб. статей. / Пер. с англ, под ред. И.Ф. Шахнова. - М.: МИР, 1976. -228 с.
8. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Минск, 2007.
9. Грин Р. 48 законов власти. – М., 2010.
10. Годфруа Дж. Что такое психология? В 2-х т. – М., 1994.
11. Йўлдошев М., Назарзода Н. Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. – Т., 2010.
12. Каримова В. М. Ижтимоий психология. – Т., 2002.
13. Карташов В. А. Система систем. Очерки общей теории и методологии. - М.: Прогресс-Академия, 1995.
14. Корнилова Т., Григоренко Е., Смирнов С. Подростки групп риска. – СПб., 2005.
15. Межличностное восприятие в группе / Под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. – М., 1981. – С. 238.
16. Психология экстремальных ситуаций: Хрестоматия. – М., 2002.
17. Портнягина Н. Ю. Психологическая подготовка резерва кадров на руководящие должности в системе МВД Российской Федерации // Юридическая психология. – 2007. – № 1. – С. 28–33.
18. Романова Е. С. Психодиагностика. – СПб., 2005.
19. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. – СПб., 2006.
20. Самаров Р. Ахборотнинг психологик хавфсизлигини таъминлаш механизми (услугий кўлланма). – Тошкент: Университет, 2015. – 91 б.
21. Самаров Р. Хавфсизликнинг методологик асослари. - Тошкент: Akademiya, 2010. - 256 б.
22. Самаров Р.С, Раджабов А..Сиесий матн таҳлили (методология, назария, амалиёт). - Тошкент 2010. - 176 б.
23. Саркисян Р.Е. Системный анализ и принятие решений. Часть 1. Вопросы методологии. Детерминированные методы и модели линейного и нелинейного программирования. - М.: МИИТ, 2008. - 222 с.

24. Системный анализ и аналитические исследования: руководство для профессиональных аналитиков / А.И. Ракитов, Д.А. Бондяев, И.Б. Романов, С.В. Егерев, А.Ю. Щербаков [отв. ред. А.И. Ракитов]. - М., 2009. - 448 с.
25. Системный анализ и принятие решений // Словарь - справочник. Учебное пособие для вузов / Под ред. В.Н. Волковой и В.Н. Козлова. - М.: Высшая школа, 2004. - 616 с.
26. Социальное управление: Словарь / Под ред. В. И. Добренькова, И. М. Слепенкова. - М.: Изд-во МГУ, 1994.
27. Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов-на-Дону, 2006.
28. Урбанович А. А. Психология управления: Учеб. пособие. – Минск, 2005.
29. Холбеков А., Махмудов И., Равшанов Ф. Замонавий раҳбар: Маънавий фазилатлар, психологик қиёфа, касбий маҳорат. – Т., 2008.
30. Чернов А. Ю. Психология управления: Учеб. пособие. – Волгоград, 1995.
31. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. – Т., 1998.
32. Шерстнёв М. П. Психологическое управление людьми. – М., 2003.
33. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – М., 2010.
34. Фалсафа: қомусий луғат. - Т.: Шарқ, 2004.
35. Хоффер Дж.А., Джордж Ж.Ф., Валачич Ж.С. Современный системный анализ и проектирование. – США.: Пиарсон эдукатион, 2002.
36. Ўзбек тилининг изоҳли луғати. Ж. 3. / А. Мадвалиев таҳрири остида. – Т., 2006.
37. Ғозиев Э. Ғ., Тошимов Р. Ю. Менежмент психологияси. – Т., 2001.
38. Managing with Systems Thinking, Michael Ballé, McGraw-Hill, London, 1994.

Интернет сайтлар:

1. www.gov.uz – Ўзбекистон ҳукумат портали
2. www.lex.uz - Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси
3. www.mineconomy.uz/- Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги сайти
4. www.mfer.uz - Ўзбекистон Республикаси ташқи иқтисодий алоқалор, инвестициялар ва савдо вазирлиги сайти
5. www.jahon.mfa.uz - Ўзбекистон Республикаситашқи ишлар вазирлиги сайти
6. www.edu.uz -Ўзбекистон Республикаси Олий таълим вазирлиги сайти
7. www.stat.uz - Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси сайти
8. www.ezgulik.uz - Ўзбекистон Республикаси Маънавий тарғибот маркази сайти
1. www.ziyonet.uz – Ахборот таълим тармоғи