

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT ARXITEKTURA – QURILISH INSTITUTI

Xalmamatova Lola Amankulovna

BOSHQARUV PSIXOLOGIIYASI

“5340100 – Arxitektura (turlari bo‘yicha)”, “5340200 – Bino va inshootlar qurilishi (sanoat va fuqaro binolari)”, “5340700 – Gidrotexnika qurilishi (daryo inshootlari va gidroelektrostansiyalar qurilishi)”, “5341000 – Qishloq hududlarini arxitektura loyihaviy tashkil etish”, “5312000 – Neft-gazni qayta ishlash sanoati ob‘yektlarini loyihalashtirish va qurish” bakalavr yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalar uchun

UDK: 159.9

Muallif: L.A. Xalmamatova “Boshqaruv psixologiyasi” darslik. 304-bet.

Mazkur darslik boshqaruv psixologiyasi faniga bag‘ishlangan bo‘lib, bugungi kunda boshqaruv tizimidagi o‘ziga xoslik, unda inson resurslari imkoniyatlaridan samarali foydalanish, rahbar xodimlarni tanlashga qo‘yilayotgan talablar va uning pedagogik shart-sharoitlari hamda zamonaviy yondashuvlari xususida fikr yuritiladi.

Darslikning birinchi bobida boshqaruv psixologiyasining asoslari nazariy jihatdan yoritib berilgan. Uning ikkinchi bobi rahbarlik psixologiyasi va etiketi masalalari o‘z ifodasini topgan. Uchinchi bobida boshqaruvda kasbiy etika haqida, to‘rtinchi bobida boshqaruvda amaliy etiketning asosiy elementlari haqida ma’lumotlar berilgan. Beshinchi bobi boshqaruvda amaliy notiqlik etiketi masalasiga bag‘ishlangan. Darslikning oltinchi bobida boshqaruv psixologiyasida madaniyatlararo kommunikatsiya xususiyatlari hamda yettinchi bobi ijtimoiy guruhlar, jamoalar va xodimlarni boshqarishning psixologik asoslariga bag‘ishlangan materiallarni o‘zida mujassamlashtirgan.

Ushbu darslik “5340100 – Arxitektura (turlari bo‘yicha)”, “5340200 – Bino va inshootlar qurilishi (sanoat va fuqaro binolari)”, “5340700 – Gidrotexnika qurilishi (daryo inshootlari va gidroelektrostansiyalar qurilishi)”, “5341000 – Qishloq xududlarini arxitektura loyihaviy tashkil etish”, “5312000 – Neft-gazni qayta ishlash sanoati ob‘yektlarini loyihalashtirish va qurish” bakalavr yo‘nalishlarida tahsil oluvchi bakalavriat talabalari uchun mo‘ljallangan.

Taqrizchilar: p.f.d. B.S.Abdullayeva - TDPU professori
p.f.n. M.Yu. Mahkamova - TAQI dotsenti

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining 2020 yil, 30-iyundagi 359-sonli buyrug‘iga asosan darslik sifatida nashr etishga ruxsat berildi.

© TAQI-2021

KIRISH

Darslikda ta'lim jarayonida talabalarni o'ylantiradigan masalalarga javob izlanadi; tashkilotda yuzaga kelayotgan muammolarning psixologik yechimlari birgalikda tahlil qilinadi. Hududimiz miqyosidagi tashkilotlarni boshqarish xususiyatlari tahlil etilar ekan, ularning ko'pchiligida mavjud muammolar va ularning hal etilishi rahbar shaxsi hislatlariga, uning moddiy va ma'naviy resurslarni oqilona boshqara olish malakasiga kelib taqaladi. Shu munosabat bilan darslikda rahbar shaxsi, uning samarali boshqaruv jarayonini tashkil etishdagi aqliy, tashkiliy va hissiy-irodaviy jarayonlariga katta e'tibor qaratilgan. Rahbarning butun boshqaruv tizimida yetakchi o'rin egallashi, bir tomondan, tashkilotdagi islohotlarni amalga oshirishda mas'uliyatni o'z bo'yniga olish zarurati, ikkinchidan esa itoatdagi xodimlarning rahbarga bo'lgan ishonch va umidlari bilan asoslanadi.

Ta'lim sohasidagi tajribamiz ko'rsatishicha, deyarli hamma rahbarlar o'z boshqaruv malakalarini rivojlantirish, boshqaruvga oid zamonaviy g'oya va yondoshuvlarni bilishga katta qiziqish bilan qaraydilar. Shu bilan birga, birinchi mashg'ulotdanoq ko'pchilik «...Xodimlarni qanday yo'l bilan samarali boshqarish mumkin?», «Qanday boshqaruv uslubidan foydalangan ma'qul?» kabi savollarga javob olishga intiladilar. Ammo, har bir boshqaruv vaziyati o'ziga xos va betakroridir. Bir vaziyatda samara bergan uslub boshqa vaziyatda mutlaqo noo'rin bo'lishi mumkin. Shu sababli mashg'ulot davomida asosiy e'tibor rahbar shaxsini mukammallashtirishga, undagi intellektual va tashkiliy qobiliyatlarni rivojlantirish zarurligiga qaratiladi. Bunday faoliyat esa avvalambor rahbarning o'z-o'zini yanada chuqurroq o'rganishi, uning «ichki zahirasi»da nima bor-u nima yo'qligini «taftish» etishidan boshlanadi. Shu sababli, endilikda o'z samarasini berayotgan rahbarlik malakalarini shakllantirish interfaol uslublarining ahamiyati juda katta.

Darslik doirasida boshqaruvning psixologik jihatlariga oid fikrlar, boshqaruvning psixologik qonuniyatlari va mexanizmlari bayon etiladi.

I-BOB. BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI ASOSLARI

1.1. Psixologiyada boshqarish muammosi

Oxirgi yillarda inson omiliga e'tiborning ortib borishi munosabati bilan boshqarish psixologiyasi masalalariga ham qiziqish kuchaydi. Shu asosda ijtimoiy psixologiyaning maxsus bo'limi - boshqarish psixologiyasi paydo bo'ldi. Boshqarish psixologiyasi psixologiyaning shunday tarmog'iki, u boshqaruv faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolarni, shaxs va shaxslar guruhi tomonidan boshqa guruhlar faoliyatini samarali tashkil etish va birgalikdagi faoliyatini amalga oshirishning psixologik mexanizmlarini o'rganadi.

Boshqarish muammolari ham bir qancha fanlar tomonidan o'rganiladi, jumladan, falsafa, tarix iqtisod, xuquqshunoslik va psixologiya uning o'ziga xos tomonlarini ochish bilan shug'ullanadi. Psixologiya boshqarishni ham ob'yekti, ham sub'yektini o'rganadi. Psixologik tadqiqotlarda o'rganiladigan olimlar jamoasi, alohida shaxs, ularning psixologik holatlari, ulardagi ayrim jarayonlar va vazifalari boshqaruv ob'yekti deb aytiladi. Boshqaruvning sub'yekti o'rganilganda esa odatda boshqaruvchi shaxs yoki odamlar guruhi nazarda tutiladi.

Psixologiya ko'proq boshqaruvchi shaxs faoliyatining psixologik asoslarini o'rganadi va shu asosda buysunuvchilar ishlarini samarali tashkil etish, aniq va to'g'ri qarorlar qabul qilish uchun qanday psixologik holat va jarayonlarni o'zida tarbiyalash lozimligi kabi qator muammolarni echadi. Masalan, konkret hayotiy sharoitlarda agar boshliq majlis olib borayotgan bo'lsa, har bir so'zga chiquvchilarning fikrlari, ma'ruzalari va hokazolar orqali ularning psixologik holatlari aniqlanadi, yangi ish dasturlari ishlab chiqariladi, qabul qilingan qarorlarga ko'ra boshliqning va xodimlarning har biriga alohida ilmiy ko'rsatmalar va maslahatlar beriladi.

Boshqaruv psixologiyasi boshliq faoliyatini analiz qilganda asosiy diqqatni boshqarish uning ehtiyoji yoki qobiliyatlariga mos yoki mos emasligi, qaysi individual xususiyatlariga ko'ra u boshliq darajasiga ko'tarildi, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun u boshqaruvning qay usullaridan foydalanyapti, xodimlarga psixologik ta'sir ko'rsatish maqsadida u qanday ta'sir

uslublarini qo'llayapti kabi qator masalalarga qaratadi. Boshliq bo'lish ishiga turli shaxslarning munosabatlari har xil, chunki kimdir boshliqda bo'lgan imtiyozlarga beriladi, kim uchundir unga berilajak huquqlarni afzal ko'rish xos, kimgadir yuksak mas'uliyatlarni bo'yinga olish ma'qul keladi. Shaxslarning boshliq funksiyalari haqidagi tasavvurlari qanchalik xilma-xil bo'lmasin, boshliqdan real sharoitlarda odamlar guruhini aniq maqsad asosida faoliyatga yo'llash, ularga bosh bo'lish, turli tadbirlarni amalga oshirish, obro'ga ega bo'lish, har bir qilingan ish uchun javobgarlikni o'z buyniga olish kabi ko'plab sifatlarning mujassam bo'lishi talab qilinadi.

Ayniqsa boshliq uchun turli guruhlardagi, ko'p holda bir boshliq uchun bir vaqtning o'zida bir qancha guruhlardagi shaxslararo munosabatlarning xarakteriga javobgar bo'lish qiyinchiliklar tug'diradi, chunki o'sha guruhlarni tashkil etgan har bir shaxsning o'ziga xos individualligi, boshqaruvchi haqidagi ular tasavvurining har xilligi va guruhlarda norasmiy liderlarning borligi boshliqdan odamlar bilan ishlash borasida ham tajribaning, ham psixologik fahm-farosatning va sabr-qanoatning bo'lishini talab qiladi. Shuning uchun ham kundalik hayotimizda, ham ilmiy adabiyotlarda tez-tez yonma-yon ishlatiladigan "lider" va "boshliq" tushunchalarining psixologik mazmunlarini analiz qilib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Guruhlarda rahbarlik va liderlik.

Guruhlardagi o'zaro munosabatlar yuqoridan pastga yoki aksincha bo'lib, guruh a'zolarining konkret mavqelari, boshliq bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi. Bu borada "lider" va "boshliq" tushunchalari o'rtasidagi farqlar haqida gapirish lozim. B.D.Parigin bu ikki tushunani farqlab shunday yozadi:

1) lider asosan guruhdagi shaxslararo munosabatlarni boshqarsa, rahbar - shu guruhdagi rasmiy munosabatlarni boshqaradi;

2) liderlik kichik guruhlarga xos bo'lgan hodisa bo'lsa, rahbarlikning haq-xuquqlari katta guruhlar doirasida ham sodir bo'lishi, amalga oshirilishi mumkin;

3) agar liderlik stixiyali, betartib jarayon bo'lsa, rahbarlik maqsadga qaratilgan, jamiyatda ishlab chiqilgan normalar, tartiblar asosida saylovlar oqibatida sodir bo'ladigan hodisadir;

4) liderlik rahbarlikka nisbatan vaqtinchalik hodisa bo'lib, guruh a'zolarining kutishlari, ularning kayfiyatlari, faoliyat yo'nalishiga qarab, uzoqroq muddatda yoki qisqa muddatda ro'y beradi;

5) rahbarning liderdan farqi yana shundaki, u liderda yo'q bo'lgan jazolash va rag'batlantirish tizimiga ega bo'lib, shu asosda o'z xodimlariga ta'sirini o'tkazishi mumkin;

6) lider guruhda u yoki bu qarorlar, ko'rsatmalar, tashabbuslarni o'z ixtiyoricha, bevosita chiqarishi mumkin, rahbarda esa bu yo'nalishda ko'plab rasmiy ko'rsatmalar, rejalar, normalar, buyruqlar mavjudki, ular doirasidan chiqib ketishi kiyin;

7) liderning faoliyati faqat kichik guruhlar doirasida amalga oshirilsa, rahbar shu guruhdagi, kengroq ijtimoiy doiradagi, jamiyatdagi vakili bo'lganligi uchun, uning vakolatlari ham keng, faoliyat imkoniyatlari ham ortiqdir.

Lider hech qachon yolg'iz bo'lmaydi, u doimo guruh a'zolari orasida bo'ladi, u shu guruh a'zolarini u yoki bu harakatlarga chorlaydi. Lider guruh a'zolarining psixologiyasi, ularning kayfiyatlari, intilishlari, qiziqishlari va hokazolarni hammadan ham yaxshi biladi, ular ichida eng tashabbuskoridir. Agar sinf doirasida olib qaraladigan bo'lsa, turli xil lider borligini aniqlash mumkin. Masalan, guruh a'zolari ichida eng bilag'oni, aql o'rgatuvchisi, topqiri, intellektual lideri, bolalar ichida eng hazilkashi, dilkashi, xushchaqchag'i, ko'ngil so'rovchisi, o'zgalarni tushuna oladigan — emotsional lider, guruhni ish faoliyatga chorlay oladigan, dadil, qatiyatli, irodali-irodaviy liderlar bo'lishi mumkin. Ular ayni vaziyatlarda vaziyat talabiga ko'ra paydo bo'ladilar hamda bolalar ongida o'z sifatlariga ko'ra obro' qozonadilar. Lider sifatleri ichida yaxshi va yomonlari ham bo'lishi mumkin, lekin guruh liderga ergashganda, uni ibrat sifatida tanqidsiz qabul qiladi va shuning uchun ham barcha ishlariga ergashib, ko'rsatmalariga amal qiladi. Maktabda bolalar yoshida xulqi maktab normalariga to'g'ri kelmaydigan liderlarning borligi,

ular ma'lum guruh ichida so'zsiz obro'ga ega ekanligi ham shu bilan tushuntiriladi. Masalan, lider "ketdik" deb ko'rsatma bersa, unga ergashganlarning darsni ham tashlab keta olishi shu bilan tushuntiriladi.

Shuning uchun ham sinf rahbari o'z sinfidagi rasmiy liderlar bilan ishlash bilan cheklanmaydi, balki norasmiy liderlarni ham aniqlay bilishi, ular bilan hamkorlikda ishlashi zarur. To'g'ri, ba'zi hollarda rasmiy va norasmiy lider bir shaxs bo'lishi ham mumkin. Bu juda qulay, lekin liderlik vaziyatga bog'liq bo'lgani uchun ham ularning o'zgarib turishini hisobga oladigan bo'lsak o'qituvchining boshqarish mahorati yoki san'ati uning norasmiy liderlar bilan samarali ishlash usulidir.

Shunday qilib, har qanday lider obro'ga ega. Obro'lilik shaxsning shunday xususiyatiki, u boshqa shaxslarga ham hissiy-emotsional, ham irodaviy ta'sir ko'rsata olish qobiliyatiga egadir. Norasmiy obro'lilik ya'ni shaxslararo munosabatlar mahsuli sifatida orttirilgan obro' juda samaralidir. Odamlar ko'ngliga yo'l topish, ularni turli vaziyatlarda tushuna olish, ishonch va shunga o'xshashlar obro' orttirish mezonlaridandir.

Liderlikka oid nazariyalar.

Liderlik hodisasi to'g'risida gap ketar ekan, liderlik nazariyalari haqida ham qisqacha to'xtalib o'tish o'rinlidir. Hozirgi kunga qadar liderlik to'g'risida asosan uchta nazariya mavjud:

- xarizmatik nazariya;
- vaziyatga bog'liqlik nazariyasi;
- sintetik nazariya.

Xarizmatik nazariya.

Birinchi «**liderlik sifatlari nazariyasi**»dir yoki **xarizmatik nazariya**. Uning mohiyati shuki, hamma ham lider bula olmaydi, ayrim shaxslarda shunday sifatlari yig'indisi tug'ma mavjud bo'lib, ular uning guruhda lider bo'lishini ta'minlaydi. Masalan, 1940 yilda amerikalik K.Berd 79 sifatdan iborat bo'lgan liderlik qirralari ro'yxatini tuzdi. Bu ro'yxatda jumladan tashabbuskorlik, muloqotga kirisha olish, yumor hissi, o'ziga ishonch, tez va aniq qarorlar qabul

kila olish, tashkilotchilik kabi sifatlar bor edi. Lekin, bu nazariyaning xatoligi shunda ediki, birinchidan, u yuqoridagi sifatlar qanday qilib namoyon bo‘ladi-yu, qanday shakllanishini tushuntirib bera olmadi, ikkinchidan, so‘roqlar mobaynida birorta sifat ham mutlaq ko‘p marta qayd etilmadi.

Vaziyatga bog‘liqlik nazariyasi.

Ikkinchi nazariya **liderlikning vaziyatga bog‘liqligi nazariyasidir.** Bu yerdagi asosiy g‘oya — lider vaziyatning mahsuli degan g‘oyadir. Har bir odamda liderlik sifatleri bor, lekin ayrim vaziyatlar ayrim shaxslarning o‘zlarini ko‘rsatishlari, lider bo‘lishlari uchun qulay hisoblanadi.

Sintetik nazariya.

Yuqoridagi ikki nazariyani tanqid qilish natijasida paydo bo‘lgan uchinchi nazariya liderlikning sintetik nazariyasidir. Bu nazariya liderni guruhniy munosabatlarning bevosita mahsuli deb qaraydi, liderning ruyobga chiqishida guruhning birlamchi rolini ilgari suradi.

Psixolog A.N.Leontevning faoliyat konsepsiyasiga tayangan holda, liderlikni faoliyat mahsuli, guruhning ushbu faoliyatga munosabati va guruhda qabul qilingan normalar va ijtimoiy kutishlarga kim ko‘proq javob berishiga qarab liderni aniqlash mumkin. Ijtimoiy kutishlar nazariyasi hozirda ko‘pchilik tomonidan ma’qul yondashishlardan biri deb qabul qilinmoqda.

Liderlik uslublari haqida tushuncha.

Har bir lider yoki boshliq o‘zicha individual va qaytarilmasdir. Buning boisi har bir boshliq o‘z ish faoliyatini, boshqaruv faoliyatini o‘ziga xos tarzda tashkil etishidadir.

Ijtimoiy psixologiyada boshqaruv sohasida batafsil o‘rganilgan muammolardan biri — turli boshqaruv uslublari. Bu sohada nemis olimlari G.Gibsh va M.Forverg, rus olimlari V.D.Parigin, L.N.Umanskiy, M.Yu.Jukov va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlarni umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy boshqarish uslublari haqida harakteristika berib chiqamiz. Bu uch uslub:

- **Avtoritar;**
- **Demokratik;**
- **Liberal ish uslublaridir.**

Avtoritar uslub.

Avtoritar rahbar barcha ko‘rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq-ravshan, keskin ohangda xodimlarga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlarga nisbatan do‘q-po‘pisa, keskin ta’qiqlash kabi qat’iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy maqsadlaridan biri — nima yo‘l bilan bo‘lsa-da, o‘z hukmini o‘tkazish. Uning nutqi ham aniq va ravon doimo jiddiy tusda bo‘ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish sof sub’yektiv bo‘lib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o‘sha shaxslarga nisbatan shaxsiy munosabatiga bog‘liq. Jamoa a’zolarining tilak-istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat hollarda bunday istaklar yoki ko‘rsatmalar to‘g‘ridan-to‘g‘ri do‘q-po‘pisa, kamsitish yoki ma’naviy jazolash yo‘li bilan cheklanadi yoki qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o‘z ish uslublari, kelajak rejalari, biror aniq ishni, operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi, uning fikricha, bu uning obro‘yiga salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy-fazoviy munosabatlardagi o‘rni jihatidan, u “jamoadan chetda”, avtonomdir.

Avtoritar rahbarda har bir jamoa a’zolarining qobiliyatlari, ishga munosabatlari, mavqelariga ko‘ra tutgan o‘rinlari haqida tasavvurlar borki, shunga ko‘ra u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo‘ygan, unda har qanday cheklashlar uning ochiq g‘azabini keltiradi va buning uchun unda jazolashning turli uslublari mavjud. Ya’ni bunday jamoalarda hokimiyat— markazlashtirilgan, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi — shuning uchun ham bu yerda "mening odamlarim", "mening ishim", "mening fikrim bo‘yicha" kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bunday rahbarlarda ishga nisbatan shunday fidoiylik borki, ular o‘zlarini shu ishsiz tasavvur qila olmaydilar, ya’ni ish uning "butun vujudini qamrab olgan". Shu sabab bo‘lsa kerak bunday rahbar har bir odamni uning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi

biladi. Lekin, aslida, uni ishning mazmunidan ko'ra, uning o'sha erdagi yetakchilik roli, boshliqligi ko'proq qiziqtiradi va o'ziga o'sha sifatlarga qarab baho beradi. Bu sifat, tabiiyki, ishning sifatiga ham ta'sir qilgani uchun jamoa oldiga qo'yilgan barcha topshiriqlar bajarilmay qolmaydi ("temir rahbar"). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki u o'zini ham, boshqalarni ham tanqid qilishlariga yo'l qo'ymaydi. Tanqid qilishga, uning fikricha, faqat boshliq haqli, yig'ilishlarda so'zni o'zi boshlab, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari e'tiborga olinmaydi.

G.Gibsh va M.Forverglarning tahlil qilishlaricha, avtoritar lider bosh bo'lgan jamoada ishlarning samaradorligi ancha yuqori bo'lib, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari ham yuqori bo'lar ekan. Lekin jamoadagi ruhiy-ma'naviy muhit og'ir, tang bo'lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmasliklariga olib keladi. Bunday rahbarlar boshchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydigan odamlar o'z kasblari, ish joylarini osonlikcha almashtirishlari mumkin.

Demokratik uslub.

Demokratik rahbar, aksincha, bo'ysunuvchilarga mustaqillik erk berish tarafdori. Ishda topshiriqlar berganda ishchilarning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning shaxsiy moyilliklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar, odatda, taklif ma'nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat sezilib turadi. Biror kishini maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa a'zolarining fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi. Tanqid, ko'pincha taklif, istak shaklida qilingan ishlarning mazmuniga baho berish holida "aybdorga" yetkaziladi. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boshlanmaydi. Shuning uchun ham uning fazoviy-ijtimoiy holati "jamoada ichida".

Jamoada tanqid va o'z-o'zini tanqid shunday yo'lga qo'yilganki, uning oqibatidan hech kim aziyat chekmaydi, chunki ko'proq boshliq emas, balki jamoaning boshqa faollari — norasmiy liderlar tanqid qiladilar. Boshliq yo'l qo'ygan xato-kamchiliklarni jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi.

Ma'suliyat hissi nafaqat yuqori boshqaruv tashkilotlari a'zolari bilan muloqot paytida, balki, xodimlar bilan muloqotda ham sezilib turadi va qo'yilgan topshiriq yuzasidan mas'uliyatni boshqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. Boshliqning xodimlaridan siri yo'q, shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yakunlash, umumlashtirish huquqidan u to'liq foydalanadi.

Gibsh va Forverglarning tahlillariga ko'ra, bunday boshliq rahbarlik qilgan jamoalarda ma'naviy-ruhiy muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam bo'ladi, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a norma holatida bo'lar ekan.

Liberal uslub.

Liberal (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin. Unda taqiqlash, po'pisa bo'lmaydi, uning o'rniga ko'pincha ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo'q boshliq jamoaning muammolari, ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki boshqa "koinotda" yurganga o'xshaydi. Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin kishilar orqali qilinishi lozim bo'lgan topshiriqlar bajaruvchilarga yetkaziladi. Uning asosiy vazifasi, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xomashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish va hokazolardan iborat.

Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganda, u doimo xushmuomala bo'lib, odob, ahloq normalarini buzmaslikka harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralashmay, oxirgi so'zni o'ziga qoldiradi. Shunday qilib, xodimlarga fikrlash va hatti-harakatlar erkinligi berib qo'yilgan, bular yuzasidan boshliqning fikri so'ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qo'yishdan qo'rqadi. Uning fazoviy-psixologik holati "guruh tashqarisida".

Olimlar fikricha, bunday rahbar ishni olib borgan jamoalarda barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, qo'nim ham yo'q. Liberal rahbar ishda o'zboshimchalikka yo'l qo'yib, ko'p turmay, boshqa erdan ish qidirishga harakat qiladi.

Yuqorida baho berilgan boshqarish uslublari ko'proq liderlikka emas, balki rahbarlikka taalluqli, lekin ilmiy adabiyotlarda bu ikkala ibora, ko'pincha sinonimday ishlatiladi. Aslida, eng yaxshi rahbar o'zida barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlashtirgan bo'ladi. Sof ijtimoiy psixologik ma'nodagi liderning turlari turli sharoitlarda o'zida ko'proq namoyon etadigan shaxsiy sifatlariga ko'ra tabaqalanadi. Masalan, lider-tashkilotchi, lider-tashabbuskor, lider-erudit, jamoa hissiy-emotsional holatni boshqaruvchi lider, lider-bilag'on va hokazo. Yaxshi rahbar ana shu lider sifatlarini bilgan holda, ularni o'zida tarbiyalashi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak. Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik ilmiy markazlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelindiki, aslida hayotda sof demokrat yoki sof avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasligi ma'lum bo'ldi. Shuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq, konkret jamoa, unda qabul qilingan xatti-harakat normalari, shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi, degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin, bu rahbarlik uslublarning psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomon bor, mohir rahbar o'zini-o'zi tarbiyalash ekan, o'shalarining eng ma'quli, ayniqsa o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir.

1.2. Rahbarlik sifatleri

Yuqorida aytib o'tilganidek rahbarda tug'ma qobiliyat bo'ladi deb ham aytib bo'lmaydi, ikkinchi tomondan, rahbar vaziyatga qarab stixiyali tarzda tarbiyalanib ketaveradi, deb ham bo'lmaydi. Minglab shaxs sifatleri ichida ko'plari rahbarlik uchun qulay va ma'quldir. A.V.Petrovskiy ana shunday ijobiy sifatlardan bir yarim mingini sanab chiqqan. Lekin, ularning barchasini umumlashtiradigan, albatta

bo'lishi lozim bo'lgan ayrim sifat, qobiliyatlar borki, ular haqida qisqacha to'xtalib o'tmoq lozim.

Avvalo, har qanday rahbarda intellekt — aql-zakovatning ma'lum normasi bo'lishi kerak. Bu norma yaxshi rahbar uchun o'rtadan yuqori bo'lmog'i maqsadga muvofiqdir, chunki geniy darajasidagi intellektga ega bo'lgan rahbar bilan ishlash xodimlar uchun qator noqulayliklarni keltirib chiqarishini, bunday aql-zakovat qolganlarning ijobiy rivojlanishiga psixologik to'siq bo'lishini amaliyot va hayot ko'rsatdi. Rahbardagi o'rtadan yuqori intellektni qoplab ketadigan yana boshqa muhim sifatlar borki, ular boshqarish ishining samarasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Masalan, rahbarning mustaqil fikrlilik, topqirlik, tashabbuskorlik sifatleri. Chunki, ayrim hollarda xato qilsa ham, rahbar original fikrlar aytib, yo'l-yo'riqlar ko'rsata olishi, har bir aytilgan fikr, qilingan ishga mustaqil baho bera olishi zarur.

Chunki mustaqillik shaxs qiyofasini belgilovchi muhim psixologik xususiyatdir.

Rahbarda mustaqillik bo'lsa, unda o'ziga ishonch ham bo'ladi, bu esa o'z navbatida rahbardagi sub'yektiv talablar darajasining yuqori bo'lishiga olib keladi. Ko'pincha, rahbarning boshqalarga talabchanligi haqida gapiriladi, lekin yaxshi rahbar avvalo o'z-o'ziga nisbatan talabchan bo'lishi kerak. O'z-o'zini baholash va shu asosda boshqalarga nisbatan munosabatlar tizimini ishlab chiqishi muhim bir omildir.

Har qanday rahbar uchun universal, kerak bo'lgan hislatlardan yana biri tom ma'noda "ziyoli" bo'lish yoki, boshqacha qilib aytganda, madaniyatli bo'lishdir. Boshliq o'zidagi madaniyatni avvalo muomalada, odamlar bilan bo'ladigan kundalik muloqotlarda namoyon etmog'i lozim. Muomala madaniyati — bu o'rinli, aniq, qisqa, samimiy gapirish san'ati va ikkinchi tomondan, suhbatdoshni tinglash qobiliyatidir. Chunki, boshliq bilan xodimlar o'rtasida kelib chiqadigan shaxsiy ziddiyatlarning asosida yo tinglay olmaslik yoki gapni to'g'ri yo'sinda gapira olmaslik yotadi. O'zganing o'rniga tura olish, uning his-kechinmalariga sherik bo'lish, empatiya hissining borligi, dialoglarda sabr-toqatlilik va boshqalar muloqot madaniyatining muhim tomonlaridir.

Jamoa faoliyatini va o'z faoliyatini rejalashtirish qobiliyati rahbar uchun muhim bo'lgan talablardan biridir. Chunki rejalashtirish asosida o'z-o'zini boshqara olish va boshqalarni tashqi faoliyatini maqsadga muvofiq tarzda boshqara olishni ta'minlovchi muhim psixologik xususiyat yotadi. Rejalashtirish — bu o'ziga xos kelajakni ko'ra olish qobiliyati, kelajak obrazi bo'lib, bu narsa shaxsning qanchalik kamol topganligi va maqsadga intiluvchanligining muhim belgisidir. Bu juda murakkab psixologik jarayon bo'lib, u shaxsning o'z diqqatini qanchalik omilona tarzda boshqarishi, uni faqat muhim narsalarga qarata olishi, vaqtdan tez foydalana olish, ortiqcha ishlardan o'zini tiyish, qo'l ostidagilarga, imkoni boricha, ularning qobiliyatlariga qarab ish buyura olish va nihoyat, buyurgan ishni o'z vaqtida nazorat qilib, so'rab olish imkoniyati bilan bog'liq. O'z ishini puxta rejalashtirish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbar realistik tafakkurga ega bo'lmog'i, ya'ni har qanday sharoitlarda ham o'sha muammo yoki ishga taalluqli barcha alternativ variantlardan eng to'g'risi va maqsadga muvofiqini tanlay oladigan, ishni to'g'ri tashkil eta bilgan, ya'ni eng kam kuch va vaqt sarflab ishni uddalay olgan, noaniq yoki tasodifiy vaziyatlarda ham ish taktikasini to'g'ri yo'lga yo'naltira oladigan odam bo'lishi kerak. Bundan tashqari, yaxshi rahbar uchun oldida turgan ishning har bir alohida detallarigacha tasavvur qilib, uni amalga oshirishning barcha bosqichlari va vositalarini oldindan ko'ra bilish qobiliyati ham zarur. Shunday taqdirdagina u ishga dadil kirishishi, o'zgalarni o'z ortidan ergashtirishi va ishlab chiqarishda yuksak ko'rsatkichlarga erishishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tilgan rahbarlik sifatlari ichida eng muhimi, tabiiyki, psixologik mahoratni talab etgani — odamlar bilan ishlash mahoratidir. Jamoa a'zolari bilan samarali ishlash uchun esa boshliq ularning psixologiyasini, har bir a'zo psixologiyasini va guruh psixologiyasini yaxshi bilishi zarur, chunki "o'zgalarni psixologiyasini bilish ular ustidan hukmronlikning yagona yo'lidir", — deb yozishgan edi ingliz olimlari. Ijtimoiy psixologiyaning bu borada ham yaxshi vositasi — ijtimoiy psixologik trening uslubi borki, uning yordamida odamlar bilan ishlovchilar jamoani boshqarishning turli usullariga muvaffaqiyatli tarzda tayyorlanmoqdalar.

Rahbarning professional muhim sifatlari masalasi oxirgi yillarda mutaxassislar va amaliyotchilarni ko'proq qiziqtirmoqda. Bir guruh olimlar amerikalik hamda yaponiyalik rahbarlar faoliyatini o'rganib, ularga xos bo'lgan eng muhim sifatlarning bloklarini ajratganlar. 1500 ta amerikalik menedjer va 41 ta yirik Yaponiya firmalari rahbarlarining sifatlari quyidagicha tabaqalandi:

A. Konseptual qobiliyat va xulq-atvor standartlari:

- ✓ dunyoqarashning kengligi, global yondashuv;
- ✓ uzoqni ko'ra bilish va egiluvchanlik;
- ✓ tashabbuskorlik va dadillik, tavakkalchilikka moyillik;
- ✓ muntazam o'z ustida ishlash va uzluksiz o'qish.

B. Shaxsiy sifatlari:

- ✓ maqsad va yo'nalishlarni aniq belgilash;
- ✓ o'z g'alar fikrini tinglash qobiliyati;
- ✓ xolislik, samimiyat va bag'rikenglik;
- ✓ adolatli qarorlar chiqarish orqali xodimlarni joy-joyiga qo'yish, ular imkoniyatlaridan to'la foydalanish;
- ✓ shaxsiy yoqimtoylik;
- ✓ jamoa tashkil etish va unda uyg'un muhitni ushlab tura olish qobiliyati.

V. Salomatlik.

Lekin barcha o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shu narsa ayon bo'ldiki, amerikalik rahbarlar ko'proq xodimlarning *shaxsiy-individual tashabbuslar* ko'rsatishlariga imkon beruvchi muhitning bo'lishi tarafdorlari bo'lsalar, yaponiyaliklar - xodimlarning *hamkorlikdagi faoliyatlari* samarasini oshiruvchi sharoitlarni yaratishga e'tibor beradilar.

Shuning uchun ham rahbarlik sifatlari haqida gap ketganda, shaxsning bir qator bilimdonliklari nazarda tutiladi.

1. Professional bilimdonlik - o'zi boshqarayotgan soha faoliyatini mukammal yo'lga qo'yish uchun o'sha faoliyat borasida to'la ma'lumotlar, bilim va malakalarga ega bo'lishlikdir.

2. *Uslubiy bilimdonlik* - bilgan narsalari, shaxsiy malaka va ko‘nikmalari, turli loyihalar xususidagi ma’lumotlar, topshiriqlarni tez, to‘g‘ri va tushunarli tarzda xodimlarga yetkaza olish qobiliyati.

3. *Ijtimoiy psixologik bilimdonlik* - odamlar bilan ishlash, ular bilan til topisha olish, jamoani uyushtira olish, uni yaxshi ishlashga safarbar qila olish, o‘zidagi liderlik sifatlarini to‘la namoyon eta bilish qobiliyati. Bu tushuncha ko‘pincha “*kommunikativ bilimdonlik*” tushunchasi bilan sinonim sifatida ham ishlatiladi.

50-chi yillardan boshlab o‘tkazilgan tadqiqotlarda har qanday faoliyatda ham muvaffaqiyatni ta’minlovchi sifatlarning yuzlab xillari aniqlandi. Lekin ularni umumlashtirilganda, 5% sifatlargina barcha tadqiqotlarda muhim, deb e’tirof etildi. Ularning orasida eng ko‘p marta takrorlanganlari: a) *intellekt (odamning murakkab va mavhum muammolarni echa olish qobiliyati, u o‘ta yuqori bo‘lmasligi, aksincha, o‘rtachadan yuqori bo‘lishi kerakligi e’tirof etildi); b) tashabbuskorlik (yangicha ishlash va harakatlarga ehtiyojni anglash qobiliyati va shunga mos motivlar) kiradi.*

Rahbarlikka loyqlik mezonlari asosida liderlikning vazifalari:

- ✓ lider - ma’mur;
- ✓ lider - rejalashtiruvchi;
- ✓ lider - siyosatchi;
- ✓ lider - baholovchi ekspert;
- ✓ lider - jamoning vakolatli vakili;
- ✓ lider - rag‘batlantirish va jazolash tashabbuskori;
- ✓ lider - hukm chiqaruvchi va yarashtiruvchi;
- ✓ lider - namuna “Ota”;
- ✓ lider - jamoaning ramzi - referent;
- ✓ lider - individual mas’ullikni cheklovchi;
- ✓ lider - dunyoqarashlar shakllantiruvchi;
- ✓ lider - “balogardon”.

Liderlik va superliderlik.

Amerikalik tadqiqotchi **Linda Djuell** o'zining «Industrialno-organizatsionnaya psixologiya» (2001 yil) kitobida ijtimoiy psixologik xodisalardan muhimi bo'lmish *liderlik* masalasiga o'zining o'ziga xos yondashuvini bayon etgan. U bu muammoni aynan bizning sharoitimizdagi talqini, ya'ni mardlik va jasorat ko'rsatish uchun ochiq maydonlar yo'q bo'lgan sharoitda liderlik hislatlarining namoyon bo'lish xususiyatlarini ochishga urinadi. Uning fikricha, zamonaviy ishlab chiqarishning samaradorligi eng avvalo xodimlar rolini oshirib, liderlarnikini aksincha, pastlashtirish, yoki aniqrog'i, kamaytirish hisobiga ro'y beradi. Shundagina rahbarlikda ortiqcha bo'g'inlarni kamaytirish mumkin. Liderning, ya'ni amerikaliklar rahbari lider fenomeni doirasida tasavvur qilishadi, vazifasi – guruhning samarali faoliyat ko'rsatish yo'llarini belgilab berishdir.

Bu kitobda ijtimoiy psixologik nuqtai nazardan ahamiyatli bo'lgan tushunchadan biri bu – «**superlider**» tushunchasidir. Superlider kim va qachon oddiy lider superga aylanadi? Amerikalik tadqiqotchilar Mans va Simslarning fikricha, eng yaxshi lider – bu «superliderdir». Bu shunday shaxski, u o'z xodimlarining aksariyatini liderlarga, birinchi navbatda o'zlari uchun liderlarga aylantira oladi. Bunday asosiy g'oya shundan iboratki, agar odam eng avvalo o'zi uchun lider bo'la olsa, o'zidagi bu malaka yoki mahoratni boshqalarga yetkaza olsagina, bu odam uchun shunday vaqt-soat etib keladiki, jamoa o'zi mustaqil ishlaydigan, bevosita tepasida turib boshqarib turadigan insonga muhtoj bo'lmagan mexanizmga aylanadi. Bu – superliderlikdir.

Oddiy rahbar yoki liderning superliderga aylanishi bir necha bosqichlarda kechadi:

I – o'zi uchun lider bo'lish, ya'ni shaxsiy maqsad va maslaklar, o'zini o'zi kuzatish, o'zini o'zi rag'batlantirish, hayolij repititsiyalar va kognitiv tahlillar orqali o'zining mustaqil inson, shaxs ekanligini, o'zida boshqalarga o'rnak bo'luvchi sifatlar borligini anglash;

II – yuqorida qayd etilgan sifatlarning afzalliklarini o'zgalarga namoyish etib, uning afzalliklariga ishontira olish;

III – xodimlariga o‘zlarida tashabbus va o‘ziga ishonchni namoyon etish uchun sharoit yaratish;

IV – mustaqil qobiliyat egalari bo‘lgan xodimlarni rag‘batlantirish, kerak bo‘lganda, faqat konstruktiv tanbehlar berish;

V – o‘z-o‘zini boshqarishga asoslangan ijtimoiy faoliyatni tashkil etish va ishlarga xadeb aralashaverishdan o‘zini tiyish.

Rahbarlik faoliyatining diagnostik xususiyatlari.

1.Rahbar tub ma’noda realist bo‘lishi, ya’ni uning barcha harakatlari korxonada manfaatlariga mos kelib, unga foyda keltirishini tasavvur qilishi lozim;

2.Rahbarning umuman odamlar haqida qanday tasavvurda ekanligi, ular to‘g‘risida nima deb o‘ylashi, bu boradagi bilimlari juda muhim;

3.Har qanday narsani yo‘l - yo‘lakay, qiyinchiliksiz idrok qila olishi muhim qobiliyat ekanligi;

4.O‘zgalar faoliyati va jamoani yaxlit tarzda boshqara olish hamda bajarayotgan ishni birgalikda hamma qatori amalga oshirishga tayyor bo‘lishi lozim.

5.Jamoa va uning tashqarisidagi raqobatchi hamda hamkasblarning mavqei va ishlab chiqarish salohiyatini aniqlab, o‘zi zarur xulosalarni chiqara olishi.

6.Har qanday toshpirilgan vazifani oxiriga yetkazish va bundan malum bir qoniqish hissi hosil qilish uchun o‘zidagi qobiliyat va kuch-quvvat zahirasiga ega bo‘lishi shart. Buning uchun esa:

a) o‘z kuchi, salohiyati va qobiliyatlarini eng asosiy maqsadga qaratish, irodani aynan shunga sarf qilish;

b) doimo tetik va sog‘lom bo‘lib, har doim ham ishga yaroqli ekanligini ko‘rsata olish;

v) boshqa xodimlar ham bajara olishi mumkin bo‘lgan mayda-chuyda ishlarga qo‘l urmay, ularning nazoratigagina e’tiborni qarata olish (delegirovanie);

g) yon - atrofdagi boshqa tashkilot va korxonalaridagi boshqaruv uslublari haqida ham malumotga ega bo‘lib, boshqaruvda ulardan ortda qolib ketmaslikka harakat qilish, korporatsiya usulidan unumli foydalanish.

1.3. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari

1.3.1. Tashkilotlar faoliyatini va personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlarini

Muayyan tashkilotni boshqarish faoliyati ko'p qirrali bo'lib, uning turli sohalaridagi samarali rahbarlik faoliyati turlicha yondoshuv va malakali mutaxassislar ishtirokini talab qiladi. Tashkilot miqyosidagi boyliklarni ikki asosiy guruhga bo'lgan holda — moddiy va nomoddiy ko'rinishlarni qayd etishimiz mumkin.

Nomoddiy boyliklarga shu tashkilot miqyosidagi nafaqat aqliy salohiyat, balki inson omili bilan bog'liq bo'lgan hamma yutuqlar kiradi. Muayyan tashkilotda faoliyat yurituvchi barcha shaxslar — «personal» atamasi bilan nomlanadi. Psixolog olim T.Yu.Bazaron ta'rifi bo'yicha «Tashkilotdagi barcha inson resurslari yig'indisi — personaldir. Bunga tashkilot xodimlari, biron loyihani joriy etishda qatnashuvchi hamkorlar, tadqiqot o'tkazish uchun, strategiya ishlab chiqish, biron tadbirni amalga oshirishda qatnashishga taklif etilgan ekspertlar ham kiradi».

Tashkilotdagi inson resursi — boshqaruvga oid fanlarning diqqat markazida turuvchi mavzu bo'lib, tashkilotning asosiy maqsadiga qay tarzda erishish aynan personalni malakali boshqarish bilan bog'likdir. Birorta tashkilotning texnologik jarayonini boshqarish masalasi — personal boshqaruvidan ajralgan holda tahlil qilina olmaydi. Shu o'rinda, mashhur tadbirkor Endryu Karnegining quyidagi so'zlarini eslab o'tish o'rinlidir: «Menga fabrikalarimni qoldirib, xizmatchilarimni olib keting va yaqin orada zavodlarim hududida o'tlar o'sib ketadi. Fabrikalarimni olib qo'yib, odamlarimni qoldiring va yaqin orada avvalgilaridan yaxshiroq, yangi zavodlarni quramiz».

Odatda biror korxonada personalni boshqarishning huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik jihatlarini farqlash mumkin. Quyida shu jihatlar haqida qisqacha ma'lumot berib o'tamiz.

Personalni boshqarishning huquqiy jihatlari. Mehnat jarayonida o‘zaro munosabatga kirishuvchi odamlar ma’lum qoida, me’yor doirasida harakat qilishadi.

Jamiyat uchun ahamiyatli bo‘lgan mehnat munosabati, odatda qonun orqali mustahkamlanadi. O‘zaro munosabatlarning turli me’yoriy jihatlari ushbu tarmoq, hudud, tashkilot, korxonalar bo‘limi, alohida xodim darajasida o‘z xususiyatini topadi. Personal boshqaruvi rahbariga shunday me’yoriy hujjatlarni bilish, ularni amalda qo‘llay olish, ular asosida mustaqil chizgilar ishlab chiqish, ularni ommaviylashtirish, tashkilot xodimlariga ularning mazmunini tushuntira olish majburiyati yuklanadi.

Har bir tashkilot miqyosida amal qiluvchi me’yoriy hujjatlarga — kasbga oid tavsifnomalar, ushbu tashkilot hayotiga oid ichki tartib- qoidalar, personal haqida holatlar, tashkilot bo‘limlari haqida Nizom, Mansab yo‘riqnomalari, «SHartnoma» kabilar kiradi.

Ushbu me’yoriy hujjatlar personal bilan ishlovchi menejerlarning nazorat va baholash faoliyatini ancha engillashtiradi hamda xodimlar va guruhlar o‘z-o‘zini boshqaruvi imkoniyatini yanada oshiradi.

Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik jihatlari.

Kadrlarni joylashtirish sohasida. Bu sohada personal boshqarish xizmatiga mavjud vakant o‘rinlarga nomzodlarni tanlash, kadrlarni ish joyiga to‘g‘ri qo‘yish, ish joyi va kasbga aloqador masalalarda xodimning shaxsiy va kasbiy xususiyatini chuqur o‘rganish vazifasi qo‘yiladi.

Xodimlar adaptatsiyasi/moslashuvini boshqarish. Xodimning o‘zgaruvchan sharoitlarga yoki yangi ish joyiga moslashishini va tez orada jamoa hayotiga qo‘shilib ketishni nazarda tutadi.

Xodimlarni tashkilot maqsadi sari yetaklash, tashkilot maqsadlariga xodimlar faolligi va ishtiroki orqali erishish.

Xodimlarni motivatsiyalash, ya’ni ularda tashkilot maqsadi yo‘lida mehnat qilish uchun ishtiyoq uyg‘otish. Motivatsiyaning asosiy mazmun-mohiyati

tashkilot maqsadi va xodim manfaatlarini uyg'unlashtirishdan iborat bo'lib, aynan shu mas'uliyatli vazifa, odatda rahbar zimmasiga yuklanadi.

Personalni o'qitish — uning kasbiy mahoratini oshirish yo'lidagi asosiy tadbir bo'lib, ushbu omil nafaqat kasbga oid mutaxassisliklar, balki rahbarlik mahoratini oshirishga ham tegishlidir.

Tashkilot miqyosida e'tiborni bevosita va beg'araz ravishda xodimlar manfaatiga yo'naltirish ma'muriyatga nafaqat obro', balki moddiy yutuqlar ham olib keladi.

Albatta, sanab o'tilgan jihatlar tashkilotdagi ijtimoiy-psixologik hodisalarga oid tadbirlarning bir qismi bo'lib, bu sohaga tegishli asosiy mavzular darslik doirasida bayon etiladi.

1.3.2. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari

Mehnat qiluvchi insonni ongli ravishda ilmiy o'rganish o'tgan asrdan boshlandi. Tashkilot menejmentini o'rganuvchi olim V.A.Spivak boshqaruv nazariyalarining rivojlanish tarixini quyidagi davrlarga ajratgan holda tadqiq etadi:

Ilmiy boshqaruv maktabi yoki mehnatni ilmiy tashkil etish maktabi.

Ushbu yo'nalish asosida amerikalik olim F.U.Teylor nomiga qo'yilgan «teylorizm» ta'limoti yotadi va bu sohada olib borilgan AQShdagi izlanishlar 1885-1920 yillarni o'z ichiga oladi. F.U.Teylor o'sha davrdagi malakasiz ishchilardan samarali foydalanish maqsadida, murakkab va malaka talab etuvchi mehnat turini mayda operatsiyalarga ajratdi.

Mehnat jarayonini maxsus operatsiyalarga ajratish natijasida, Rensom Olds 1902 yilda konveyer usulini yaratdi va avtomobil yig'ish zavodiga tatbiq etdi. Yangi uslub bo'yicha ishlab chiqarish natijasida yillik mahsulot 425 donadan 2500 taga ko'paydi. Genri Ford esa bu uslubni yanada takomillashtirish orqali, avtomobil ishlab chiqarishga ketadigan vaqtni 20 martaga kamaytirdi va nafaqat Amerika, balki keyinchalik butun jahon avtomobil bozorini ishg'ol qildi.

Ma'muriy boshqaruv maktabi. Ushbu yondoshuv A.Fayol nomi bilan bog'liq bo'lib, 1920-1950 yillarda bunga oid g'oyalar boshqaruvda keng miqyosda tatbiq etila boshlandi. A.Fayol alohida mehnat elementlarini emas, balki

tashkilotni yaxlit tuzilma sifatida qaraydi va tashkilotni ratsional boshqarish tamoyillari, boshqaruv funksiyalari, boshqaruv tizimi kabilarni takomillashtirgan holda mehnat samaradorligini oshirishga erishdi.

1924 yildan boshlab *insoniy munosabatlar maktabi* ham rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosi va birlamchi manbalari amerikalik psixolog Elton Meyoning «Xotorn tajribalari»ga borib taqaladi.

1950 yildan *miqdoriy yondoshuv* rivojlana boshladi. Bu yondoshuvning asosiy mohiyati guruh va tashkilotlarni boshqarishda matematik metodlardan, xususan, mehnat operatsiyalarini tahlil etish, matematik modellar yaratish uslublari qoʻllandi. Tashkilot boshqaruvi tizimiga mutlaqo mos model yaratib boʻlmasada, lekin matematik apparatni qoʻllash natijasida boshqaruv jarayonini chuqur bilish va ayrim iqtisodiy natijalarni bashorat qila olish imkoniyati oshadi.

Boshqaruvga jarayon sifatida yondoshish taʼlimotida esa tashkilot hayotiga murakkab va dinamik jihat sifatida qaraladi hamda boshqaruv oʻzaro bogʻliq funksiyalarni bajarishning uzluksiz jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday funksiyalar sifatida: rejalashtirish, tashkil etish, topshiriqlar berish (maʼmuriy boshqaruv), motivlashtirish, rahbarlik, koordinatsiya, nazorat, tadqiqotlar, kommunikatsiya, baholash, qaror qabul qilish, personal tanlash, muzokaralar olib borish va vakolat berish kabilar sanab oʻtiladi.

Tizimli va vaziyatli yondoshuv orqali esa tashkilotda amalga oshayotgan jarayonlar, ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi hamma ishtirokchilar oʻrtasida sababiy aloqa mavjudligi, tashqi muhit va vaziyat xodim xulqidagi hal etuvchi omil ekanligini tushunish imkoniyati paydo boʻladi.

Ishlab chiqarish jarayonida insonga boʻlgan munosabatni aks ettiruvchi yana bir yondoshuv — *«inson kapitali»* nazariyasi boʻlib, bunga muvofiq korxonadagi ishchi kuchi kapital sifatida, masalan pul tarzida idrok etiladi. Ushbu nazariya doirasida personal boshqaruviga oid holatlar va tasdiqlar biznesmenga tushunarli boʻlgan iqtisodiy atama va kategoriyalarda bayon etiladi. Bu taʼlimotga binoan, inson kapitali odatda pul birligida oʻlchanadi.

Zamonaviy yondoshuvlardan biri — *inson resurslarini rivojlantirish* konsepsiyasi bo‘lib, bunda tashkilot manfaati yo‘lida xodimning o‘z tashabbusi bo‘yicha samarali mehnat kilishi uchun yaratiladigan sharoitlar markaziy masala, deb qaraladi. Tashkilot personalini riyujlantirish omili sifatida xodimlarning ehtiyojini aniqlash va qondirish, ularning kasbiy va shaxsiy kamolotga erishishi uchun shart-sharoit yaratish g‘oyasi yotadi. Aniqlangan ehtiyojlar majmuasiga har tomonlama ta’sir etish natijasida ishchining mehnatga ijobiy yondoshuvi va samarali mehnati ta’minlanadi.

Qayd etilgan asosiy boshqaruv konsepsiyalari o‘z davriga xos bo‘lgan personal boshqaruv uslublarini ifodalaydi. Hatto ayni paytda ham turli tashkilot va rahbarlar sanab o‘tilgan yondoshuv elementlarini o‘z faoliyatida qo‘llab keladilar. Tashkilot rahbari mavjud iqtisodiy ahvol, qo‘l ostidagi xodimlar xususiyatiga asoslangan holda turli yondoshuvlardan birontasiga urg‘u berishi, tashkilot manfaatidan kelib chiqib, u yoki bu yo‘nalish modellarini jamoalar boshqaruviga tatbiq etishi mumkin. Ammo, ko‘zlangan maqsadga tashkilot personalining faol ishtiroki orqali erishmoqchi bo‘lgan rahbar, iloji boricha o‘z xodimlarida tashabbusga moyillik, ish natijasi uchun yuksak mas’uliyat uyg‘ota olishi lozim. Aynan shu maqsadni qo‘zlagan rahbar iloji boricha inson resurslari deb nomlanuvchi yondoshuvga asoslanishi o‘rinlidir.

1.3.3. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o‘rni

Boshqaruv haqida umumiy tushuncha. Fanda boshqaruv tushunchasi tizimning o‘z hayot faoliyatini ta’minlash jarayoni sifatida tushuniladi. Bunday tizimlar qatoriga biologik, texnik, ijtimoiy tuzilmalar kiradi. Boshqaruv tuzilma sifatida boshqaruvchi va boshqariluvchi bo‘laklarga ajratiladi.

Boshqaruv o‘z tasarrufidagi boshqariluvchi bo‘lakka muntazam, rejali va maqsadga yo‘nalgan tarzda ta’sir kuchiga ega. Bunday o‘zaro faoliyat tizimning ishchanlik qobiliyatini ta’minlaydi. Boshqaruvdagi tadqiqotlar kibernetika fani yuzaga kelishi tufayli jadal sur’atlar bilan rivojlanib, murakkab tuzilmani boshqarishning ilmiy asoslangan tavsiyalari amaliyotga tatbiq etila boshlandi.

Boshqaruv bilimlari ko'p jihatdan davr ehtiyojini aks ettiruvchi asosiy manbaa bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayoni, bir tomondan, tuzilmaning yaxlitligini ta'minlasa, ikkinchi tomondan uni yanada takomillashtirish va rivojlantirish imkonini beradi. Shu o'rinda boshqaruvning ikki asosiy funksiyasi farklanadi: maqsadga yo'naltiruvchi va tashkiliy funksiyalar.

Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya tuzilmani yanada mukammallashtirish maqsadiga yo'naltiradi. *Tashkiliy funksiya* esa tuzilmaning maqsadga erishishdagi ichki tartibi va uning turli qismlari o'rtasidagi o'zaro muvofiqlikni ta'minlaydi.

Yuqoridagi asosiy ikki boshqaruv funksiyasi qator vazifalar orqali amalga oshadi. Masalan, maqsadga yo'naltiruvchi funksiyani ado etishda faoliyat tarkibiga:

- natijani prognozlash;
- maqsad sari faoliyatni rejalash;
- amalga oshirish motivatsiyalari kiradi.

Maqsadga yo'nalgan faoliyatni amalga oshirish tashkiliy funksiyalar orqali ta'minlanadi. Bu sohadagi asosiy vazifalardan biri faoliyatni nazorat etish va kuchlarni safarbar etishdir. Umuman olganda nazoratni amalga oshirish boshqaruvning ikkala funksiyasi uchun ham umumiy bo'lgan universal xususiyat bo'lib, u boshqaruvning har qanday jarayonida doimiy qayta aloqani ta'minlab turadi. Boshqaruv fanidagi asosiy tushunchalardan biri qayta aloqa tushunchasi bo'lib, bu ibora tuzilmaning o'z maqsadi sari intilishi qay yo'sinda ketayotgani va qanday jihatlarni o'zgartirish, yanada mukammallashtirish haqida ma'lumot olishni anglatadi.

Yuqorida qayd etilgan boshqaruvning ikki asosiy funksiyasini alohida talqin etish juda shartli bo'lib, aslida ular ajralmas va yagona jarayonlardir.

Rahbarlik boshqaruv faoliyati sifatida. Har qanday boshqaruv ushbu jarayonni mukammal tarzda idora etish ehtiyojini sezadi. Shu maqsadda, tuzilma mas'ul boshqaruvchiga ega bo'lishi lozim. Tashkilotni tuzilma sifatida qabul

qilarkanmiz, uning rahbari boshqaruvning aynan ikki asosiy funksiyasini ta'minlovchi shaxs sifatida tushuniladi.

Tashkilot miqyosida tahlil qilinganda yuqorida qayd etilgan asosiy funksiyalar quyidagicha ifoda etiladi:

Maqsadga yo'naltiruvchi funksiya — tashkilotni ma'lum maqsadga olib boruvchi vazifalarni mujassamlashtiradi.

Tashkiliy funksiya — tashkilot turli bo'limlaridagi mavjud imkoniyatlardan optimal darajada foydalanishdir.

Rahbarlikning asosiy maqsadi, ushbu vazifalar o'rtasida mutanosiblik va uyg'unlikka erishish hamda shu orqali tashkilot butunligini ta'minlashdir.

Tashkilot boshqaruvining asosiy funksiyalaridan yana quyidagi xususiy funksiyalar kelib chiqadi:

Rejalashtirish funksiyasi:

Natija qanday bo'lishi haqidagi tasavvur, unga erishish bosqichlari va uslublar.

Asosiy tamoyili - boshqaruvchi va boshqariluvchi sub'yektlarni muvofiqlashtirish.

Nazorat etish funksiyasi:

Tashkilot faoliyati, uning faoliyatini ta'minlovchi mablag' va rusurslar haqidagi ma'lumotlarni saqlash, boshqaruvning ta'sirchanligi haqidagi axborotlarga ega bo'lish. Nazoratning asosi - hisob-kitob hamda nazorat jarayonidagi real faoliyatni rejaga solishtirib borishdan iboratdir.

Siyosiy-huquqiy funksiya:

Tashkilot xodimlarining jamiyatda qabul qilingan qonun va huquqlar doirasida faoliyat yuritishlarini nazorat etadi va ta'minlaydi.

Ijtimoiy funksiya:

Ijtimoiy hodisalar (turli kasb faoliyati va ularga haq to'lash tafovutlari, ijtimoiy adolatni tatbiq etish, ijtimoiy himoyaga muhtoj xodimlarning mavjudligi).

Rag'batlantirish funksiyasi:

Ijro harakatlari me'yorda o'tishini ta'minlashdan iborat bo'lib, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish vositalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv maqsadi va vazifalari boshqaruv munosabatlarini keltirib chiqaradi va **Boshqaruv psixologiyasi** aynan shu munosabatlar tarkibini o'rganadi.

Boshqaruv psixologiyasining predmeti va vazifalari. Ko'rib o'tganimizdek, boshqaruv psixologiyasi boshqaruv maqsadi va vazifalarni amalga oshirish davomida boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatni talqin etadi. Mazkur munosabat tizimining tashkiliy qismlari o'zaro itoatdaligi bilan xarakterlanadi.

Tizim ichida amal qiluvchi itoat tamoyili boshqaruv fanida subordinatsiya deb ataladi va bu ibora orqali tizimning markazlashganligi nazarda tutiladi. Subordinatsiyadan kelib chiquvchi munosabatlar tashkilot xodimlari xulqida itoat va ijro etish shakllarini nazarda tutadi. Ammo, boshqaruv amaliyoti nafaqat rahbariyat va itoatdagi xodimlar munosabati, balki bir darajada turuvchi va toifasi jihatidan barobar tashkilot a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ham o'rganadi.

Tizimning bunday qismlari o'rtasidagi munosabatlarni o'zaro muvofiqlashtirish, ular o'rtasidagi hamjihatlik shakllarini yanada mukammallashtirish koordinatsiya tadbirlarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvdagi subordinatsiya va kordinatsiya munosabatlari tashkilot miqyosidagi vertikal va gorizontal aloqalarni ajratish zaruratini tug'diradi. Demak, vertikal aloqalar o'zaro itoatdagi xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi munosabatlardan iborat bo'lsa, gorizontal aloqalar o'zaro koordinatsiyani, ya'ni tizimning teng va mustaqil qismlari o'rtasidagi munosabatlarni nazarda tutadi. Bundan tashqari, boshqaruv munosabatlari o'zining rasmiy va norasmiy ko'rinishiga ham ega.

Rasmiy munosabatlar xizmat majburiyatlariga asoslanadi, norasmiy munosabatlar esa tashkilot miqyosidy xizmat qiluvchi xodimlar o'rtasidagi ixtiyoriylik va o'zaro xohishga tayanadi. Shu munosabat bilan, boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifalaridan biri yuqorida ta'kidlangan munosabatlarni yanada mukammallashtirishdan iboratdir.

Boshqaruv psixologiyasining boshqa turkum vazifalari boshqaruv metodlarini shakllantirish bo'lib, ushbu tadbir tashkilotning samarali faoliyatini ta'minlash maqsadidagi ta'sir etish imkoniyatlarini ishlab chiqishdan iboratdir

Tashkilot personaliga ta'sir etish uslublarini uch guruhga bo'lamiz: ma'muriy, moddiy va ma'naviy shakllarda ta'sir etish. Bularning har birida ma'lum psixologik mazmun namoyon bo'ladi va boshqaruv psixologiyasi fan sifatida bu choralarning xodimga ta'sirchanlik imkoniyatini tadqiq etadi.

Bunday ta'sir etish tadbirlari orasida xodimlarni motivatsiyalash, ya'ni bajaradigan mehnatga ishtiyoq uyg'otish masalasiga katta e'tibor qaratiladi. Boshqaruv ob'yektiga ta'sir etish uslublariga ko'ra, uning bevosita va bivosita ta'sir shakllari ajratiladi.

Boshqaruv psixologiyasi fanidagi asosiy tushunchalardan biri, boshqaruv sub'yekti va ob'yekti masalasidir. Bevosita boshqaruv jarayonini ko'z oldimizga keltirsak, boshqaruv sub'yekti sifatida rahbarni, ob'yekt tarzida esa xodimni va mehnat jamoasini tasavvur etishimiz mumkin. Biroq, rahbar o'z faoliyatini tashkil etishi va o'z-o'zini boshqarishi uni nafaqat boshqaruv sub'yekti, balki ob'yekt sifatida ham tushunish zaruratini qo'yadi. Rahbarning kasbiy mukammallashuvi, o'z-o'zini boshqarish malakalarini egallashi tashkilot va xodimlar boshqaruvidagi asosiy mavzulardan biriga aylanadi.

Yuqoridagi fikrlardan kelib chiqqan holda, boshqaruv psixologiyasining predmeti sifatida, boshqaruv jarayonidagi inson faoliyati qabul qilinadi.

II-BOB. RAHBARLIK PSIXOLOGIYASI VA ETIKETI

2.1. Rahbar shaxsi

Muammoning qo'yilishi. Shaxs tushunchasi psixologiya fanida markaziy o'rinni egallaydi va asosiy psixologik talqinlar shaxs mavzusi atrofida amalga oshadi.

Shaxsning turli ta'riflari mavjud, lekin bu tushunchani to'laroq aks ettiradigan quyidagisi o'rinli: «Shaxs bu — o'zining bilimi, hissiyoti va munosabatlari orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi sub'yekt, insondir». E'tibor berilsa, ushbu ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o'tiladi: 1. Bilish; 2. Hissiyot; 3. Munosabat. SHu uch guruhga kiruvchi hislatlar yagona maqsadga, ya'ni tashqi olamni insonning o'z ehtiyojiga binoan o'zgartirishga qaratilgan.

Ishlab chiqarish sharoitida inson xulqini tushunish va uni boshqarish uchun shaxs tabiati haqida ma'lum bir ma'lumotga ega bo'lish kerak. Tashkilotda shaxs o'zgalar bilan munosabatga kirishar ekan, demak, u turli ijtimoiy guruhlar faoliyatida qatnashadi. Shu munosabat bilan shaxs a'zo bo'lgan guruh va jamoalarga xos psixologik qonunlarni ham tahlil etish zarurati tug'iladi. Ushbu bo'limda esa aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zurur hislatlar haqida to'xtalib o'tamiz.

Boshqaruv jarayonini psixologik tahlil etish masalasi, avvalambor, rahbarning faoliyatini takomillashtirishni o'z oldiga maqsad qilib qo'yadi. Mazkur maqsadni amalga oshirish uchun rahbarga qo'yiladigan talablar, ularni bajarishga moyillik va boshqaruv faoliyatini to'laqonli amalga oshirishga to'sqinlik qiluvchi shaxs xususiyatlarini o'rganish zarurati tug'iladi.

Rahbar shaxs hislatlari. Rahbar shaxsi tushunchasini tahlil etar ekanmiz, unga xos xususiyatlarni uch guruhga bo'lib o'rganish taklif qilinadi:

1. Biografik tavsif;
2. Qobiliyat;
3. Shaxs hislatlari.

Rahbar shaxsining biografik jihatlariga uning yoshi, jinsi, ijtimoiy-iqtisodiy mavqei va ma'lumoti kiradi.

Rahbar yoshi. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishning rahbar yoshiga bog'liqligi rivojlangan mamlakatlar tadqiqotlariga asoslanadi. Aniqlanishicha, Yaponiya qayta ishlab chiqarish yirik kompaniyalari rahbarlarining o'rtacha yoshi 63,5 bo'lsa, shu toifa amerikalik rahbarlarning yoshi 59 da ekan. Yaponiya yirik kompaniya rahbarlarini o'rganishda uchraydigan va taajjublanarli jihatlardan biri, ularning yoshi ulug'ligidir. Ba'zi bir tashkilotlarda (masalan, «Soni korporeyshn») kompaniya prezidentining yoshi 65 deb cheklangan bo'lsa-da, lekin ko'pgina avtomobil sohasidagi firma rahbarlarining yoshi 75 va undan yuqoriligi ajablanarli hol emas. Umuman olganda, Yaponiyada xodimning korxonaga bir umr yollanish tajribasi qo'llanadi. Ma'lum bo'lishicha, yuqori bo'g'in rahbarlarining ko'pchiligi o'z tashkilotida 30 yildan ortiq ishlaydi. Bu sohada o'tkazilgan tadqiqotlar shundan dalolat beradiki, katta yoshli rahbarlar, agar ularning sog'ligi ko'ngildagiday bo'lsa, ushbu tashkilot uchun katta tajriba manbaidir. Rahbarning ulug' yoshi haqida gapirar ekanmiz, nafaqat uning biologik jihati, balki, ijtimoiy tomoni, hayotiy tajribasini ham nazarda tutishimiz darkor. Zero, «Qari bilganni pari bilmas», deb xalqimiz bejiz aytishmagan. Biroq, ishlab chiqarishga zamonaviy texnologiyaning kirib kelishi ularni o'zlashtirishda ma'lum mahoratni talab qiladi. Baxtga qarshi, hozirgacha kompyuterda ishlashni o'rgana olmayotgan katta yoshli rahbarlarni uchratish qiyin emas. Shu jihatdan olganda, yosh rahbar ko'pincha tashkilotga ilg'or texnologiya va tezkorlik olib kiruvchi omil sifatida qabul qilinadi.

Yosh rahbar boshqaradigan tashkilotdagi xodimlarning o'rtacha yosh ko'rsatkichi ko'pincha past bo'ladi. Yoshlik (30-35 yosh atrofida) bu yangilik va kashfiyotlarga moyillik, ijodiylik, qo'rqmaslik va o'zguruvchan muhitga moslashuvchanlik bilan ifodalanadi. Afsuski, bunday tashkilotda katta yoshdagi (40-45 dan yuqori) xodimlarga, hatto, shubha bilan qarashadi. Lekin, aniqlanishicha, inson 35-55 yoshlarida o'z kasbining mohir ustasiga aylanadi, o'z sohasidagi bilimni yaxshi egallaydi va ixtirolarni joriy etishga o'zida ishtiyoq

sezadi. Shu bilan birga, unda vaziyatni sovuqqonlik bilan tahlil etish, vazminlik kayfiyati shakllanadi.

Albatta, hamma yosh rahbar ilg'or texnologiya tarafdori va shunga moyil deb aytish qiyin, lekin yoshlarga zamonaviylik xos. Bu esa o'z navbatida, yosh rahbarning zamonaviy va ilg'or ishlab chiqarish uslublariga murojaat etish ehtimolini kuchaytiradi. Xalqimizda, yoshi katta bo'lsa ham ko'ngli yosh degan ibora bor. Demak, zamonaviy rahbar yoshidan qat'i nazar ilg'or texnologiyalar tarafdori, tashkilot miqyosida zamonaviy ishlab chiqarishni joriy etishga qobiliyatli bo'lishi lozim. Bu esa o'tish davri talabidir.

Rahbar jinsi. Inson jinsi, uning ayni bir rolga amal qilishini taqozo etadi. Ayniqsa, bu holat sharq mamlakatlari, hududimiz sharoitida yaqqol namoyon bo'ladi. Bu hududda erkak va ayolga xos jinsiy ijtimoiy normalar aniq belgilangan. Modomiki shunday ekan, inson amalga oshirayotgan ko'pgina xatti-harakat aynan shu jinsiy rol mezoni ta'sirida idrok etiladi. Hozir, insonning jinsiy mansubligiga qaramay, kasb yoki lavozim pog'onasida katta imkoniyatlar paydo bo'layotganini ko'ramiz. Mamlakatimizda tadbirkorlik va davlat boshqaruvi sohasida ayollarga katta yo'l ochilgan. Ammo, shunga qaramay, rahbar so'zi ko'pincha erkak jinsi bilan qiyoslanadi va negadir, ayol rahbar idora etadigan sohalar sifatida maorif, sog'liqni saqlash, aholiga xizmat qo'rsatishdan nariga o'tilmaydi.

Haqiqatdan ham ayolning u yoki bu sohada boshqaruv lavozimini egallashi, ko'p jihatdan, bu soha ayollarga mosmi yoki erkaklargami degan savolga bog'liq bo'lib qolgan. Bir qator tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, erkak va ayol aralash ishlaydigan guruhda ko'pincha erkaklar tashabbusni o'z qo'llariga olar emish. Tadqiqotchi E.Xollander tajribasiga ko'ra, guruh doirasida hal etiladigan vazifani yechishda erkaklar ko'proq maqbul yo'l topa olishadi va aralash guruhda esa ustunlikka intilishadi. Olimning tushuntirishicha, erkalarga xos bunday xatti-harakat, ko'p jihatdan, jamiyatda o'rnatilgan normalar va erkaklar xulqiga oid ustanovka, ya'ni kutuvlardan kelib chiqadi. Bunday ustanovkalar asosidagi standartlar atrofdagilarning bo'layotgan voqea-hodisalarni idrok etishiga ham katta ta'sir etadi. Masalan, psixolog R.Rays o'tkazgan tajribada quyidagi manzara

kuzatiladi: tajriba davomida harbiy o'quv yurti kursantlarida ayollarga nisbatan ma'lum (unchalik ijobiy bo'lmagan) ustanovka shakllantirilgan. Shundan so'ng, kursantlarni uchtdan qilib ikki guruhga bo'lishgan va laboratoriya sharoitidagi tajribada qatnashishga taklif etishgan. Ikki guruh kursantga ikki rahbar — biri erkak, ikkinchisi ayol boshchilik qilgan. Guruhlar ma'lum bir murakkab vazifalarni hal etishgan va yechim davomida rahbar faol mavqe egallagan. Aniqlanishicha, ayol rahbarlik qilgan kursantlar guruh muvaffaqiyatini tasodifga yo'yishgan, erkak rahbar bo'lgan guruhdagi kursantlar esa muvaffaqiyatda aynan rahbarning qobiliyatini yetakchi deb ko'rsatishgan. Mazkur tajriba shundan dalolat beradiki, atrofdagi voqealarni baholashimiz ko'p jihatdan ayni jamiyatda qabul qilingan norma va me'yorlarga bog'liq.

Boshqaruv amaliyotida va shuningdek, ba'zi bir adabiyotlarda erkak rahbar faoliyati ayol rahbarlikiga nisbatan anchagana samarali degan tasavvur mavjud. Odatda, bunday fikrga quyidagi dalillar keltiriladi: erkak yorqin ifodalangan mantiqiy fikrlash xususiyatiga ega emish, ayol esa ko'pincha hissiyotga beriladi; erkak o'z ishiga fidoyi desak, ayol qimmatli vaqtini oilaga sarflaydi. Chunonchi, erkak turli salbiy ta'sirlarga, stresslarga chidamli bo'lsa, ayol murakkab vaziyatda hatto aqlini «yo'qotib» qo'yishi mumkin ekan.

Ammo, hayot buning aksini ko'rsatib turibdiki, ayni payt ishlab chiqarishni samarali boshqarayotgan ayollarni ko'plab uchratish mumkin. Jinsiy tafovutlarni tahlil etishda samaradan ko'ra boshqaruv uslubi haqida gapirsa, o'rinliroq bo'ladi. Erkak rahbar asosiy diqqat-e'tiborini ishlab chiqarish muammolariga taalluqli vazifalarga qaratsa, ayol rahbar ko'proq jamoaning ijtimoiy—psixologik jihatlariga, psixologik muhitni sog'lomlashtirishga qaratadi, degan xulosalar ham kam emas. Albatta, bu fikr bir qancha bahs va munozaraga sabab bo'lsa-da, endilikda qo'shimcha tadqiqotlar o'tkazishni ham taqozo etayapti.

Xo'sh, aslida erkak va ayol rahbarlar muvaffaqiyatga erishishlarida ma'lum farq, tafovut mavjudmi, degan savolga quyidagi javobni olamiz. Taniqli olim F.Denmark, katta hajmdagi tadqiqotlari asosida shunday xulosaga keldiki, boshqaruv sohalarida muvaffaqiyatga erishishda sezilarli jinsiy tafovutlar

kuzatilmagan ekan. Ayol va erkak menejerlarning boshqaruv faoliyatidagi farq shundan iborat ekanki, ayollar jamoadagi insoniy munosabatlarga ko'proq e'tibor beradilar. Erkak va ayol menejerlarga xos jinsiy psixologik farqning bo'lishi tabiiy, lekin jamoa oldida turgan vazifani bajarish, ko'zlangan maqsadga erishish borasida jinsiy tafovut kuzatilmaydi. Nazarimizda, bu muvaffaqiyatlar sababi jinsga xos bo'lmagan omillar bilan belgilanadi. Masalan, shaxsning ko'pgina ishchanlik fazilatlarini jinsiy moyilliklar bilan emas, balki ijtimoiy qadriyatlar, xarakterdagi xususiyatlarga asoslanadi. Xususan, insoniy munosabatlarga e'tibor, ko'ngilchanlik, boshqaruvda demokratik tamoyillarga suyanish ayollarda ko'proq uchraydi va bu ko'rsatkichlar ma'lum ma'noda jamoa faolligiga ijobiy ta'sir etuvchi omillardir.

Bir qator tajriba va kuzatish natijalari yana bir boshqa ma'lumotlarni ham beradi. Rahbarlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, erkak va ayol rahbar o'z uslublarida shunchalik qarama-qarshi jins xususiyatlarini namoyish etadilar. Erkak rahbar erkakka xos hislatdan tashqari ayolga xos ayrim fazilatlarini ham boshqaruv amaliyotida ko'llashini ko'ramiz: ko'ngilchanlik, nozik didlik, intuitsiya... O'z navbatida ayollar ham erkaklarga xos sifatlarni o'z faoliyatlarida qo'llaydilar: mustahkam iroda, qat'iylik, faollik, tirishqoqlik... Demak, boshqaruv samarasini jinsiy mansublik bilan bog'lash noto'g'ridir. Bu o'rinda boshqa omillar ahamiyatliroq hisoblanadi. Misol uchun intellekt, qadriyatlar, shaxs xususiyatlari, ma'lumot darajasi, boshqaruv sohasidagi tajriba kabi ko'rsatkichlarni keltirish mumkin.

Biografik jihatlar qatoriga *shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei* va uning *ma'lumoti darajasini* kiritish mumkin. Boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirishda mavqe va ma'lumot ham muhim omil sanaladi. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim R. Stogdill muallifligidagi «Boshqaruv qo'llanmasi»da ta'kidlanishicha, muvaffaqiyatli boshqaruv va shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei o'rtasidagi bog'liqlik 94% ga teng hamda ma'lumoti o'rtasidagi bog'liqlik esa, 88% ga tengdir. Yaponiyalik tadqiqotchi T.Kono ma'lumotiga ko'ra, oddiy yapon menejeri, albatta, muhandislik mutaxassisligi yoki ijtimoiy fanlar bo'yicha

universitet diplomiga ega bo'lishi shart. Ko'p hollarda menejerlar ikki mutaxassislik diplomiga ega bo'lsa, bir qator yetakchi biznesmenlar va yirik rahbarlarning biografik tahlili ularning yuqori ma'lumotga ega ekanliklaridan dalolat beradi.

Shaxsning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei rahbarlik faoliyatini bajarishida kuchli omil hisoblanadi. Buning ahamiyati ayniqsa sharq madaniyati misolida yaqqol ko'zga tashlanadi. Hududimizdagi oddiy fuqaro rahbar shaxsida nufuzli, o'ziga to'q va to'la-to'kis insonni ko'rishni xohlaydi. Rahbar mayda iqtisodiy muammolarni bemalol hal qila olishi, katta ijtimoiy aloqalarga molik ekanligi bilan hamda o'z aqliy qobiliyati, tajribasi bo'yicha boshqa xodimlardan ustun turishi lozim. Rahbarning ijtimoiy-iqtisodiy mavqei dastlabki paytlarda yetakchi rolni o'ynaydi. Keyinchalik esa u haqidagi bo'lgan jamoa tasavvuri rahbarning vazifalarni ado etish qobiliyatiga borib taqaladi. Ammo, shaxs shakllangan muhitning rahbarlikka, shuningdek, oilaviy an'analarning boshqaruv qobiliyati rivojlanishiga ta'sirini o'rganish ham o'ta ahamiyatlidir. Haqiqatan, rahbar oilasida tug'ilish, ulg'ayish davomida ota tajribasini o'zlashtirish dominantlikka, ya'ni ustunlikka moyillikning shakllanishiga asos bo'lishi mumkin. Biznes boshqaruvi sohasidagi olim F.Fidler ta'rifi bo'yicha «kompaniya prezidenti bo'lishning eng ishonchli omili — kompaniyaga egalik qiladigan oilada tug'ilishdir». Lekin, Li Yakokka kabi buyuk menejerning biografiyasi tamoman yuqoridagi ta'rifni inkor etadi. Binobarin, bu shaxs rahbarlikning past qatlamlaridan uning eng yuqori cho'qqisiga ko'tarildi.

Bir qator mashhur tadbirkorlar o'tmishini tahlil etish natijasida aniqlandiki, ularning ko'pchiligi oilada to'ng'ich farzand bo'lib o'sishgan. Darhaqiqat, oilada to'ng'ichlik o'z mavqeiga ko'ra ma'lum mas'uliyat ham demakdir. O'zbek oilalaridagi ko'pbolalik sharoiti to'ng'ich farzandga ota-onaga madadkor bo'lish, kichiklarga rahnamolik qilish va nazoratni o'z bo'yniga olishini taqozo etadi.

Bu esa shakllanayotgan shaxsning tashkilotchilik va nazoratga bo'lgan imkoniyatini yanada oshiradi, kelgusi faoliyatida o'z-o'zini idora eta olish qobiliyatini shakllantiradi.

Hayot tajribasi. Inson tajribasi va uning boshqaruv faoliyatida namoyon bo'lishi ikki asosiy masala orqali tahlil qilinadi. Birinchidan, yuqori bo'g'in rahbari uchun boshqaruv tajribasi zarur, shuningdek, ulardan hayotiy tajribaga ega bo'lish ham talab qilinadi. Ikkinchidan, o'rta bo'g'in rahbarida o'z sohasi bo'yicha kamida uch yillik tajriba bo'lishi lozim. Bu toifa rahbar tajribasini tahlil etar ekanmiz, asosiy e'tibor kasb sohasiga qaratiladi.

Qobiliyat. Odatda psixologiya fanida qobiliyatning umumiy va maxsus turlari ko'rsatiladi. Umumiy qobiliyatlar shaxsning har qanday faoliyatga kirishishida muvaffaqiyat uchun imkoniyat yaratsa, maxsus qobiliyat faqat ayrim yo'nalishdagi faoliyat turida muvaffaqiyatga erishish uchun asos bo'ladi. Mana shunday umumiy qobiliyat turkumiga inson aqlini, ya'ni intellektni kiritish mumkin. Rahbar intellekti qanchalik yuqori bo'lishi kerak, degan savol, albatta, bahsdan xoli emas. Ba'zi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, o'ta yuqori intellekt yuksak rahbarlik malakalarini amalga oshirishga halaqit berar ekan. Shunday deyishning asoslaridan biri - qaror qabul qilishda haddan tashqari aql ishlatish bu jarayonni yanada cho'zib yuborishi mumkin. Shuning uchun boshqa bir qator tadqiqotchilar, rahbarda nazariy aqldan ko'ra, amaliy aql rivojlangan bo'lishi kerak, degan to'xtamga kelishadi. Yaponiyalik olimlarning kuzatishlaricha, maktab va universitetda yuqori baholarda o'qigan talabalar keyinchalik xizmat davomida unchalik katta lavozimlarga erisholmaganlar. Tadqiqotchi T.Kono fikricha bunga sabab, a'lochi talabalarning Yaponiya kompaniyalariga xos bo'lgan guruh tabiatini o'zlashtira ololmaganidir. Aynan tashkilotchilik hislati ko'pchilik menejerlarning lavozimda o'sishlari uchun asosiy omil bo'lgan. Intellektning muvaffaqiyatli boshqaruvga ta'sir etishida ko'pgina oraliq omillar mavjuddir. Ulardan eng asosiylari - boshqaruvga bo'lgan ishtiyoqning mavjudligi, rahbarlik sohasidagi boy tajriba, shuningdek, yuqori bo'g'in rahbarlari va xodimlar o'rtasidagi ijobiy munosabat nazarda tutiladi.

Yuqori bo'g'inga mansub rahbar o'z boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishi uchun anchagina yuksak aqliy ko'rsatkichga ega bo'lishi kerak. Bunday salohiyat kutilmagan vaziyatni tahlil etishda, muammoni hal qilish jarayonida bir

necha vazifani parallel ravishda boshqarish zaruratidan kelib chiqadi. Masalan, tashkilotchilik, masalaga oid yechimni taklif etish, tashkilot va guruh manfaatlari haqida g'amxo'rlik va h.k.

Lavozim talablari turli bo'g'in rahbarlari uchun turlicha aqliy salohiyat zarurligini ta'kidlaydi. Yuqori bo'g'in rahbarlari yorqin ifodalangan ijtimoiy intellektga ega bo'lishlari shart. Ular tashabbuskor, muloqotga boy, yuksak siyosiy va ijtimoiy mavqega ega, ishga aloqadar tanish- bilishlari ko'p, intuitsiyasi rivojlangan va tashkilot faoliyatining qaerga yo'nalishini tezda payqab olishlari kerak.

Har qanday tashkilotdagi asosiy javobgarlikni o'ziga oluvchi o'rta bo'g'in rahbarlarida esa maxsus qobiliyat ko'proq rivojlangan bo'lishi lozim. Ular ishga diqqat-e'tiborli, mas'uliyatli, katta hajmdagi miqdoriy va sifat ma'lumotlarini tahlil etish qobiliyatiga ega shaxslardir.

Shaxsiy hislatlar. Yuqorida aytib o'tilgan umumiy qobiliyatlar, muvaffaqiyatli boshqaruvni ta'minlovchi zarur shaxs hislatlarini aniqlash va ularni rahbarlikka rivojlantirish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Natijada, nafaqat mazkur hislatlarni aniqlash, balki bu yo'nalishdagi tadqiqotlarni tashkil etish bo'yicha bir qator vazifalarni hal etishni talab qiladi. Bu borada amaliy faoliyat olib boruvchi tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, rahbarlarni baholash kadrlar bilan ishlash masalasining eng nozik qismiga aylangan. Ma'lumki, rahbarlikka oid shaxs hislatlarini aniqlovchi bir qancha psixologik metodlar mavjud bo'lib, ularni muvaffaqiyatli qo'llay olish bir tomondan tadqiqotchi malakasiga kelib taqalsa, ikkinchi tomondan ushbu metodikalarning ishchanligi va olingan ma'lumotlarning haqqoniyligi masalasi turadi. Masalan, g'arbda ishlab chiqilgan test va so'rovnomalarni mahalliy hududimizga, mentalitetimizga moslashtirish shu vaqtgacha dolzarb bo'lib kelganiga guvohmiz.

Muvaffaqiyatli rahbarlikka oid shaxs hislatlarini talqin etarkanmiz, shu mavzu yuzasidan chet el olimlari tomonidan o'tkazilgan ba'zi bir tadqiqot natijalariga murojaat etamiz. Amerika va Yaponiyalik 1500 menejerlarni o'rganish asosida samarali rahbarlikka oid quyidagi hislatlar ajratib ko'rsatiladi:

- strategik rejalashtirishga moyillikning kuchliligi;
- ishchilarni, mehnat resurslarini taqsimlash bo'yicha maqbul va o'z vaqtida qaror qabul qilish;
- faoliyat doirasini kengaytirish yoki yuksak tartibda mehnat qilish evaziga o'z mas'uliyatini oshirishga intilish;
- xavfli sharoitda ijodiy va ratsional qaror qabul qila olish;
- o'z kuchiga cheksiz ishonch;
- o'z huquqlarini anglash va mas'uliyatni his qilish;
- kezi kelganda qurbon berishga ham tayyor turish;
- muloqot malakalarini mukammallashtirishga intilish;
- murakkab va inqirozli vaziyatdagi jarayonlarni tahlil etish va intuitiv tarzda bashorat qila olish;
- mehnatga yuksak qadriyat sifatida qarash va unga butun kuch-g'ayratni safarbar etish;
- aybdorni izlash emas, balki muammoni hal etishga intilish, tavakkaldan qo'rqmaydigan va mustaqil fikrdagi xodimlar bilan ishlash xohishi;
- amalga oshirilayotgan g'oya va natijalarni ishlab chiqarishga, joriy etishga xuddi shaxsiy mulqdek qarash.

Yaponiyalik va Amerikalik menejerlarni qiyosiy o'rganish natijasida olingan xulosalar shundan iborat bo'ldiki, yapon menejerlari o'z boshqaruv faoliyatida ijtimoiy psixologik jihatlariga ko'proq e'tibor berishar ekan va jamoa faoliyatini tashkil etish qobiliyati yetakchi o'rinda turar ekan. Amerikalik menejerlar esa xodimlarda yakka tartibdagi tashabbusni ko'proq rag'batlantirishar ekan.

Ma'lumki, boshqaruvning ko'p sohalarida muvaffaqiyatli rahbarlik faoliyatini ta'minlovchi shaxs hislatlarini aniqlashga doir ko'plab tadqiqotlar olib borilgan. Jumladan, o'tgan asrning 50-yillarida, har qanday sohada uddaburro rahbar bo'la olishlikka tegishli hislatlar mavzuida yuzdan ortiq tadqiqotlar o'tkazildi. Natijada, boshqaruvni mukammal ijro etuvchi hamma rahbarlarga xos fazilatlar umumlashtirilganda, atigi 5% hislat ko'zga tashlandi. Bular quyidagicha:

- aql-idrok, murakkab va mavhum muammolarni yechish qobiliyati o‘rtadan baland, ammo juda yuqori bo‘lmasligi shart;

- tashabbuskorlik;

- o‘ziga ishonch, o‘z mahoratini va intilishlarini yuksak baholash.

Lekin, ko‘p tadqiqotchilar diqqat-e’tiborlaridagi asosiy xususiyatlardan biri — rahbar shaxsiga xos dominantlik (ustunlik)ka intilishdir. Aynan shu sifat rahbarning tashabbusni o‘z qo‘liga olishiga, guruhga yetakchilik qilishiga va murakkab vaziyatda mas’uliyatni o‘z bo‘yniga olishiga zamin yaratadi. Shu munosabat bilan tadqiqotchi R.Stogdill qalamiga mansub «Rahbar qo‘llanmasi»da dominantlik boshqaruvga zarur sifatlar ro‘yxatida birinchi o‘ringa qo‘yiladi. Dominantlik so‘zi bir necha ma’noni anglatadi. Rahbarlik mavzusidan kelib chiqilsa, *o‘zgalarga ta’sir etish* degan bir jumla mazmunan hamma gapga asos bo‘ladi. Yuqorida ta’kidlangan ma’nodagi «ta’sir etish» iborasi hissiyot tufayli o‘zgalarni o‘ziga jalb eta bilish, o‘zaro munosabat natijasida o‘ziga nisbatan xayrixohlik hissini yaratishni anglatadi. Chunki tashkilotning ilg‘or faoliyati uchun rahbar o‘z zimmasidagi rasmiy majburiyat va vakolatlar o‘zi etarli emas. Boshqaruv sohasidagi mutaxassislar G.Kuns va S.S.Donnelning fikricha «agar xodimlar rahbariyat tomonidan o‘rnatilgan tartib va qoidalargagina rioya etib mehnat qilganlarida, ular o‘zlarining 60-65% imkoniyatlarini ishlata olar va o‘z majburiyatlarini bajarib, shunchaki ishdan bo‘shamasliklariga bahona topar edilar, xolos. Xodimlarning qobiliyatlaridan to‘la foydalanish niyatidagi rahbar ularda shunga loyiq his tuyg‘uni uyg‘ota olishi lozim». Bu yerda gap rahbarning o‘z liderlik qobiliyatini namoyish eta olishi, xodimlar orasidagi obro‘-e’tibori haqida borayapti. Tashkilot doirasidagi norasmiy munosabatlar tizimida peshqadam o‘rinni egallagan rahbargina o‘z xodimlari qobiliyatini 100% jamoa ishiga jalb eta olishi mumkin.

Yuqorida zikr etilgan qo‘llanmada e’tirof qilingan sifatlardan yana biri, rahbarning o‘ziga ishonch hissidir. Sir emas, har birimiz rahbar o‘ziga ishongan va ishonmagan hollarda nafaqat qanday ish tutishini, hatto o‘zini qanday tutishini

ham ko'rganmiz. Baxtga qarshi, o'ziga ishonchi bo'lmagan rahbar vaziyat o'zgarishi bilan, o'z qarorini o'zgartirib turadi. Bunday rahbar qo'l ostida ishlaydigan xodimlar o'z rahbari timsolida suyanchiq ko'rmaydilar, tashkilotda o'tkazayotgan kunlari vaqtinchalidek tuyuladi. Boz ustiga, bunday rahbar o'zgalar bilan muzokaralar olib borishga ham qodir emas. Chunki o'z shaxsiga va qobiliyatiga ishonmagan odam o'zgalarda ham ishonch uyg'ota olmaydi.

Peshqadam rahbarga xos fazilatlardan biri — vazminlik va sabru bardoshliqdir. Rahbar hissiyotini muvozanatlashganligi, uning ichki dunyosiga xos qarama-qarshi tuyg'ularning tug'yoniga yo'l qo'ymaslikda va kayfiyatdagi sokinliqda ifodalanadi.

Ma'lumki, rahbar odamlar orasida va ularga xos turli hissiyotlar og'ushida yashaydi. Binobarin, atrofdagilarning salbiy yoki ijobiy his-tuyg'ulari o'zaro kundalik muloqotda tez «yuqish» xususiyatiga ega. SHuning uchun rahbar qaltis va ziddiyatli vaziyatlarda nafaqat boshqalarning hissiyoti ta'siriga berilmaslik, balki atrofdagilarga o'z muvozanati va jilovlangan his-tuyg'usi bilan ta'sir eta olishi kerak. Shaxsning bu fazilati bir tomondan asab tizimining tug'ma xususiyati bilan belgilansa, ikkinchi tomondan orttirilgan hayotiy tajribaga bog'likdir. Asab tizimining mo'tadilligi uchun rahbar o'z sog'ligi haqida qayg'urishi lozim. Mehnat faoliyatini ratsional tarzda tashkil etish, ya'ni mehnatdagi ijobiy jihatlarga ko'proq e'tibor berish, noxush vaziyatlarni donolik bilan bartaraf etish, ko'proq yaqin do'stlar davrasida bo'lish, jismoniy tarbiya va foydali mashg'ulotlarga ishqibozlik kayfiyatida vaqtni o'tkazish, har qanday stressga qarshi tura olishni kuchaytiradi, shuningdek, organizmning ishchanlik qobiliyatini qayta tiklashga xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini samarali bajarish uchun rahbarga zarur fazilatlardan yana biri — muvaffaqiyatga intilishdir. Rahbar o'z oldiga maqsad qo'ya olishi va uni bajarishga urinishi lozim. Umuman olganda, insonga xos intilishni ikki toifaga bo'lish mumkin:

- 1) muvaffaqiyatga intilish;
- 2) mag'lubiyatdan qochish.

Biron-bir qiyin va inqirozli vaziyat paydo bo'lganda, ba'zi birlar mazkur

vaziyatni hal etish orqali muvaffaqiyatga erishish haqida o'ylasa, boshqa birov esa talofotga uchramaslik g'amida o'zini iloji boricha «ofat»dan olib qochadi.

Bu bir xil vaziyatga ikki xil yondoshuv bo'lib, uning egalari turlicha xarakterdagi insonlardir. Boshqaruvni samarali olib boruvchi rahbar esa aynan birinchi toifaga mansub bo'lgani sababli, u muammolarni tez hal etadi va yanada o'z maqsadi sari oldinga intiladi. Bunday toifa kishisi odatda tavakkalchilikka ham borishi mumkin. Kezi kelganda u katta maqsadni kichik bo'laklarga bo'lib, har bir kichik maqsad ortida turgan natijani oldindan tasavvur etadi. Biroq, bunday omilni hamisha amalga oshirish oson emas. Binobarin, rahbar tavakkalga bora oladigan va xavf-xatardan qo'rqmaydigan xarakgerga ega bo'lishi lozim. Mashhur biznesmen va menejer Li Yakokkaning ta'kidlashicha: «Ba'zida tavakkal ham ma'qul, lekin yo'l qo'yilgan xatolarni o'z vaqtida tuzatib ketish lozim».

Maqsadga erishish ishtiyoqi bilan yashaydigan odam doim o'z faoliyat natijalari haqida xabardor bo'lishni istaydi. Mehnat bilan bog'liq vaziyat esa faoliyatidan ma'lumot olish orqali o'z hayot mazmunini tahlil etish imkonini beradi. Aynan shu toifaga mansub shaxslardan birining aytishicha: «Men uchun biznes faqatgina boyish vositasi emas, boylik orttirish men uchun hech qachon maqsadga aylanmagan. Biznes shuning uchun ham menga rohatbaxshki, u har kun cheksiz muammolarni hal qilish maqsadida akd-idrokimni bir nuqtaga jamlashga undaydi».

Bunday ibora ko'pgina tadbirkorlarga xos bo'lib, aniqlanishicha, maqsad yo'lida malakasi yorqin biznesmenlar uchun pul degan narsa unchalik katta qiymatga ega emasdir.

Samarali boshqaruv uchun yana bir zaruriy hislat - mas'ullik va vazifani hal etishga qaratilgan ishonch. Iqtisodiy va ijtimoiy qalqish paytida o'z hamkorida ishonch uyg'otish, navbatdagi ishga kafolat berish va boz ustiga, uni uddalash zamonaviy rahbar uchun muhim fazilatdir. Bu jarayonda rahbarlik tadbirkorlik faoliyati bilan uyg'unlashib ketadi va ishonch tushunchasi markaziy o'ringa ko'tariladi.

Rahbarning, nafaqat, obro'sini oshiradigan, balki qiyin vaziyatda uni asosiy

maqsad yo‘lidan etaklaydigan fazilatlardan biri - mustaqilliqdir. Rahbar o‘z qarashi, mushohada layoqati va shaxsiy nuqtai nazariga egalikka intilishi lozim. To‘g‘ri, rahbar o‘z hamkasblariga, shuningdek, maslahatchilariga quloq tutishi kerak, lekin qaror va uning ijrosi rahbar zimmasiga yuklatiladi. Shu bois fikrlash va xatti-harakatdagi mustaqillik samarali boshqaruvning asosiy omillaridan biridir. Ammo, mustaqillik qaysarlik kayfiyatiga aylanmasligi lozim. Buning uchun rahbar hamisha o‘z tashabbusini tashkilot yoki jamoa maqsadlari bilan uyg‘unlashtirib borishi zarur.

Navbatdagi zaruriy hislatlardan yana biri muloqotga moyillikdir. Aniqlanishicha, rahbar o‘z kundalik faoliyatining to‘rt dan uch qismini turli-tuman muloqotga sarflaydi. Muloqotning boshqaruvdagi ahamiyatini ko‘zdan kechirar ekanmiz, beixtiyor Li Yakokka esdaliklariga duch kelamiz: «Men avtomobil sohasida bir umr ishlagan odamni bilaman. U oliy ma‘lumotli bo‘lib, o‘zini boshqarish qobiliyatiga ega, shuningdek, ajoyib strateg va o‘z kompaniyasining yirik mutaxassisi edi. Lekin, uni hech qachon hech kim yuqori lavozimga tayinlamagan, chunki u o‘zga bilan muloqotda bo‘lishni bilmas edi».

Shunday qilib, rahbar faoliyatidagi samaradorlikni amalga oshiradigan shaxs hislatlari bilan tanishib o‘tdik. Sir emaski, hech bir inson ushbu ro‘yxatdagi hislatlar bilan birga tug‘ilmaydi. Bularning hammasi insonga ato etilgan layoqat, shuningdek, ijtimoiy-tarixiy yashash sharoitlarining mahsulidir. Bunday hislatlarning rahbar faoliyatida namoyon bo‘lishi, shaxsdan muntazam tartib va o‘z ustida ishlashni, doimo o‘z idrokida namuna yaratish va unga taqlid etishni talab qiladi.

Samarali rahbar qiyofasi. Yuqorida samarali boshqaruv faoliyatini amalga oshirish uchun zarur shaxs hislatlarini keltirib o‘tdik. Bu hislatlarni bilish, rahbar ularni o‘zida shakllantirishga intilishi, so‘zsiz, uning boshqaruv mahoratini yanada yuqori pog‘onalarga olib chiqadi va tashkilotning ko‘zlangan maqsadga yo‘nalishini tezlashtiradi. Lekin, metodologiya nuqtai nazaridan rahbar shaxsi shunchaki hislat yig‘indisidan iborat emas, ayni vaqtda mazkur hislatlarni mujassamlashtirib, uyg‘unlashtirib turuvchi yanada shiddatli kuchlar borki, ular

ishtirokida hislatlarning ma'lum kombinatsiyasidan iborat rahbar qiyofasi mavjud bo'lishi mumkin. Psixologiya fanida ushbu fikr shaxs strukturasi degan ibora orqali o'z mazmunini topgan. Hozirga kelib psixologiya fanida shaxs strukturasi ifodalovchi turlicha ta'riflar mavjud bo'lib, ularning qiyosiy tavsifini keltirishga hojat yo'q deb o'ylaymiz. Ulardan eng ahamiyatli sifatida quyidagi tahlilni bayon etish mumkin. Shaxsdagi barcha psixologik hislatlar va ijtimoiy sifatlar quyidagi tizim shaklida tasavvur etilishi mumkin:



Missiya — eng oliy maqsad bo'lib, inson butun umrini shu maqsadga intilish uchun bag'ishlaydi. Odatda missiya shakllanishi va inson tomonidan anglanishi, uning etuk yoshlariga to'g'ri keladi. Missiya inson hayotining yo'nalishini ifodalaydi. Odatda har bir inson hayotida o'z missiyasiga ega va hamma gap uni erta yoki kech anglanishidir. Psixologiya fanida katta o'rin egallagan gumanistik yo'nalish e'tirof etadigan asosiy vazifalardan biri - insonga uning missiyasini anglashda yordam berishdan iboratdir. Mavzuimiz mazmunidan kelib chiqqan holda shuni ta'kidlash lozimki, har bir rahbar o'z faoliyatini qanday missiya orqali ifodalanishini iloji boricha ertaroq anglab olishi lozim. Masalan, missiya sifatida o'z xalqiga xizmat qilish, o'z vatanining ravnaq topishida ishtirok etish yoki butun xatti-harakatini oilasi farovonligiga bag'ishlash kabi sharaflil burch bo'lishi mumkin. Albatta, bunday iboralar ro'yxati cheksiz va ular har bir shaxs uchun individualdir. Shaxs o'z missiyasini nafaqat anglashi, balki, tashkilot umumiy

maqsadi bilan uyg'unlashtirishi lozim. Missiya o'z shakliga binoan aniq va ravshan ifodalanishi, shaxsdan «tashqarida» joylashishi, ya'ni tashqi muhit ob'yektlarida mujassamlashgan bo'lishi lozim (masalan, kasbiy yo'nalish, o'zgalar manfaati, xizmat sohasi va h.k.). Missiya o'z mazmuniga ko'ra shaxs e'tiqodlaridan unib chiqadi.

E'tiqod — inson behad ishonadigan g'oya va fikrlar bo'lib, ularni hatto shubha ostiga olish shaxs uchun noo'rindir. Inson tashqi olamdagi voqea-hodisalarni tahlil qilarkan, ko'p narsalarga o'z e'tiqodi nuqtai nazaridan qaraydi.

Qadriyatlar - eng qimmatli ma'naviy boylik bo'lib, inson uni haqoratlanishi va tahqirlanishidan himoya qiladi, saqlaydi. Odatda qadriyatlarning umuminsoniy, biron ijtimoiy guruh qadriyatlari va shaxsiy turlari farqlanadi. Umuminsoniy qadriyatlar inson qaerda yashashidan, boyligidan, mansabidan va boshqa xususiyatlaridan qat'iy nazar, doim ardoqlanadigan mazmundir, masalan - tinchlik, hayot, ozodlik, birdamlik, mas'uliyat, oriyat.

Ijtimoiy guruh qadriyatlari bir guruh insonlar uchun qadrli va boshqa bir guruh tomonidan e'tiborsiz ma'naviy boylik bo'lib, milliylik, yoshlik va keksalik, oilaviy, siyosiy, hududiy orientirlardan iborat. Shaxsiy qadriyatlar deb, ayni shaxsga tegishli qadriyatlarning o'ziga xos majmuiga aytiladi.

Har bir insonning ichki dunyosida sanab o'tilgan qadriyatlarning hamma guruhi mavjud. Yuqorida sanalgan uch guruh qadriyatlarning o'zaro uyg'unlashuvi shaxs va jamiyat o'rtasidagi muvofiqlikni belgilaydi. Agar shaxsiy qadriyatlar ro'yxatida umuminsoniy va guruhiy qadriyatlar yetakchi bo'lsa, insonning jamiyatdagi o'rni va hayoti nihoyatda engil va ravnaqlidir. Aks holda, inson ichki dunyosida uchraydigan turli guruh qadriyatlari o'rtasidagi nomuvofiqlik shaxsda ichki tug'yon va nizoni keltirib chiqaradi.

Ustanovka — bu ibora psixologiyada inson xatti-harakatining anglanmagan programmasi sifatida tushuniladi. Inson doimiy bajaradigan xatti-harakat dastavval anglanilgan holda amalga oshadi va u takrorlangani sari beixtiyor, avtomatlashgan holatga o'tib boradi. Aynan shunday anglanilmagan harakat rejasi ustanovka deb ataladi. Xodimdagi maqbul harakatlar muntazam takrorlanishi natijasida unda

maqsadga muvofiq faoliyat ustanovkasi shakllanadi. Binobarin, xodimning doimiy faoliyati va xulqini kuzatgan holda unda qay mazmundagi ustanovkalar ustuvor ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin.

Piramida shaklida tasvirlangan shaxs tizimining asosiy psixologik mazmuni shundan iboratki, inson hayotining mazmuni bo'lmish missiyasi va e'tiqodi, pastki qatlamda turuvchi qadriyat va ustanovkalar asosida shakllanadi. Qadriyat esa, o'z navbatida, inson qadrllovchi orientir sifatida ustanovkalarining rivojlanish natijasidir. Qatlamlar o'rtasidagi bunday bog'liqlik inson faoliyatiga ma'lum ma'no kiritadi va hatto inson ichki dunyosini bir butun, yaxlit tarzda tushunish imkonini beradi. Gap shundaki, komil insonning hayotidagi hamma qatlamlar bir-biri bilan uyg'unlashgan holda namoyon bo'ladi. Demak, uning qilayotgan ishlari qadriyatlariga mos keladi, e'tiqodiga va hayotidagi asosiy maqsadi bo'lmish missiyasiga qarshi chiqmaydi.

Rahbar o'z xodimini sinchkovlik bilan kuzatishi orqali, uning shaxsidagi qatlamlar o'rtasida uyg'unlik yoki ziddiyatni ilg'ashi mumkin. Rahbarning bunday nazarga ega bo'lishini yana bir sharti - xodim ruhiyatidagi qatlamlar ziddiyatiga tashkilot miqyosida shakllangan muhit ham sabab bo'ladi. Demak, tashkilotda shakllangan normalar nosog'lom bo'lsa, xodim nosamimiy harakatlarga yo'l qo'yadi va u o'z e'tiqodi va qadriyatlariga zid chiqishi mumkin.

Yuqorida keltirilgan shaxs strukturasi asoslangan holda zamonaviy rahbarni tavsiflar ekanmiz, unga xos bo'lgan ijtimoiy-siyosiy jihatlar haqida ham gapirib o'tish lozim bo'ladi. Aynan shu jihatlar insonning missiya va e'tiqod qatlamlarida mujassamlashgan holda samarali rahbarning negizini tashkil etadi. Rahbar e'tiqodining, yetakchi qadriyatining jamiyatdagi dolzarb ijtimoiy-siyosiy vazifalar bilan uyg'unlashganligi, uning faoliyati samarasini belgilaydi. Shuning uchun boshqaruv lavozimiga kadrlarni qo'yish hamda rahbar kadrlarni baholash jarayonida e'tiqod sohalarini birlamchi deb qabul qilinsa va bu mezonga asosiy e'tibor qaratilsa, o'rinli bo'lardi. Demak, davr talabi bilan, rahbarning siyosiy boshqaruvga qobiliyati dolzarb masalaga aylanadi. Albatta, bunday qobiliyat rahbarning ma'muriy-xo'jalik majburiyatidan bir oz chetlanish deb o'ylanishi

mumkin. Lekin, mamlakatimizning hozirgi rivojlanish bosqichi, xo‘jaligimizning umumjahon iqtisodiyoti bilan integratsiyasi, investitsiyalar sohasidagi hamkorlik masalasi zamonaviy rahbarni xo‘jalik muammolari doirasida cheklanib qolmay, balki atrofdagi voqealarni kengroq idrok etishini talab qiladi. Shu nuqtai nazardan, zamonaviy rahbar nafaqat tashkilotni iqtisodiy cho‘qqiga yetaklovchi shaxs, balki, targ‘ib etilayotgan davlat siyosatini mehnat jamoasi ongiga yetkazuvchi faol hamdir.

Yuqoridagi matndan quyidagi fikrlar kelib chiqadi: rahbarlarni tayyorlash va malakasini oshirish mobaynida iloji boricha shaxsning o‘z-o‘zini anglashi, o‘z e‘tiqodi va qadriyatlarini hayoti davomida aniq ifodalash choralari haqida bilim va ko‘nikmalar shakllantirish lozim. Axir, aynan, ichki poklik, samimiyluk va inson tabiatining yaxlitligi o‘zgaga ta‘sir etishdagi asosiy kuch sifatida maydonga chiqadi. Rahbarni tayyorlash, uning malakasini oshirish bilan bog‘liq har qanday tadbir oxir-oqibatda rahbar shaxsi, uning boshqaruv mahoratini takomillashtirish, o‘zgalarga ta‘sir etish ko‘lamini kuchaytirish maqsadini qo‘yadi.

Ushbu bo‘lim yakunida samarali boshqaruvni amalga oshirishda halaqit beruvchi shaxs hislatlari haqida gapirib o‘tmoqchimiz va quyida ularni ichki to‘siqlar deb nomlaymiz:

Samarali boshqaruvga to‘siqlik qiluvchi shaxs hislatlari. Biznes boshqaruvi sohasidagi olimlar M.Vudkok va D.Frensis bir qancha menejerlar faoliyatini o‘rganib va quyidagi ichki to‘siqlar menejer faoliyatining samarasini pasaytiradi, deb hisoblaydilar:

O‘z-o‘zini boshqara olmaslik. Rahbar hayoti hayajon va zo‘riqlashlarga to‘la. Bunday sharoitda xulqda aniq maqsadning yo‘qligi nafaqat jamoa faoliyatiga, balki rahbarning sog‘ligiga ham salbiy ta‘sir etadi.

Shaxsiy qadriyatlarning shakllanmaganligi. Rahbar doim qaror qabul qilish vaziyatida bo‘ladi. Vaholanki, qaror samarasi shaxsiy qadriyatlar, kasbiy va hayotiy tamoyillarga asoslanadi, ularning shakllanganligi rahbar faoliyatining mazmunini tashkil etadi. Masalan, zamonaviy boshqaruv samaradorlik, xodim imkoniyatlarini ochishga ko‘mak, tashkilotga yangilik olib kirishga moyillik kabi

qadriyatlarga asoslanadi. Mustahkam qadriyat va tamoyillarga asoslanmagan rahbar beqarorlik va maqsad yo'lida irodasizlikni namoyon etadi.

Shaxsiy maqsadning aniq ifodalanmaganligi. Zamonaviy rahbar muhimni nomuhimdan ajrata olishi, mavjud imkoniyatlardan eng maqbulini tanlay bilishi kerak. Tashkilot maqsadini chuqur anglash yo'lidagi birinchi qadam rahbarning o'z shaxsiy maqsadlarini yaxshi tushunib etishidir. O'z maqsadini aniq bilgan rahbargina uning faoliyatiga qo'yilayotgan talablarni jonu diliga singdira olishi mumkin. Shaxsiy maqsadning noaniqligi tashkilot manfaati yo'lidagi maqsadlarni ham anglab olishga halaqit beradi. Aniq maqsadning yo'qligi shaxsning muvaffaqiyatga erishish imkoniyatini pasaytiradi va demak, bunday rahbar, o'zgalarning muvaffaqiyatini ham his eta olmaydi.

Kamolotga intilishning yo'qligi. O'z ustida ishlashdan bosh tortgan rahbar qaltis vaziyatdan o'zini olib qochadi, o'z imkoniyat va qobiliyatini rivojlantirish ustida ishlamaydi, tavakkalga bormaydi va eski, odat tusiga kirgan xatti-harakatlari doirasidan chiqolmaydi.

Muammoni echa olmaslik. Ayrim rahbar muammo ustida sifatli, muntazam va aql-zakovat bilan ishlay olmaydi. U vazifa maqsadini aniqlash, ma'lumot to'plash, rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish malakasiga ega emas. Natijada hal etilmagan masalalar to'planadi va rahbarning muammoni hal etish imkoniyati cheklanib qoladi.

Ijodiy yondoshuvning etishmasligi. Ixtiroga moyilligi bo'lmagan rahbar yangi g'oyalarni taklif etolmaydi, o'zgalarda mehnatga bo'lgan ijodiy yondoshuvni uyg'ota olmaydi. Bunday rahbar tajribadan, jamoa hayotiga yangilik kiritishdan o'zini chetga oladi yoki yangiliklar ustidan kuladi. Yuksak ijodiylik to'siqni engib o'tishni va qiyinchilikka bardosh berib maqsadga intilishni taqozo etadi.

Itoatidagi xodimlarga ta'sir etolmaslik. Rahbar o'z qo'li ostidagi xodimlarga ta'sir etishi lozim. Lekin, ayrim rahbar o'z xodimlariga suyanolmaydi va buning o'rniga ular haqida salbiy fikrda yuradi. Bunday rahbar o'z intilishida muntazam emas, atrofdagilar bilan yaqin muloqotga kirishmaydi va o'z ichki dunyosini yaxshi ifoda etolmaydi.

Boshqaruv faoliyati xususiyatini yaxshi bilmalik. Boshqaruv faoliyati samarasi haqida ma'lumotga ega bo'lmas ekan, rahbar o'z malakasini shakllantira olmaydi. Boshqaruvga o'z yondoshuvini tahlil etolmaydigan rahbar fikr va topshirig'ini ham xodimga tushuntirishi qiyin. Bunday rahbar xodimlari u haqda nima deb o'ylashi bilan qiziqmaydi, o'z xodimlarini tashabbusga chaqirishi mushkul, ayniqsa topshiriqlar berishga qiynaladi.

Boshqaruv malakasining sustligi. Tashkilotdagi xodim va resurslarni boshqarish uchun ko'pgina ko'nikmalar zarur bo'lib, ularni rahbarlik qobiliyatlari deyish ham mumkin. Boshqaruv sust bo'lgan jamoada vaqtni behuda o'tkazish, xodimlarning o'z imkoniyati darajasida ishlamasligi, mehnatdan qoniqmaslik kabi holatlar kuzatiladi. Bunday guruhda rol taqsimoti sust, mehnatni tashkil etishda behudalik ko'p, o'zaro munosabatlar esa — qoniqarsiz. Bunday jamoada rahbarning mehnati qadrlanmaydi va psixologik muhit sog'lom emas.

Itoatidagi xodimlarda mehnat malakasini shakllantira olmaslik. Har bir rahbar vaqti-vaqti bilan ustoz sifatida xodimga ish xususiyatini o'rgatadi. Xodimning kasbiy qobiliyatini rivojlantira olmaydigan rahbar, o'z jamoasi mehnatini yuksak darajaga olib chiqolmaydi. Bu holda xodim o'z mehnati natijasi haqida rahbardan hech qanday fikr eshitmaydi, rahbarning bahosi va tavsiyasi rasmiy tus oladi.

Jamoa tashkil etishdagi sust qobiliyat. Maqsadga erishish uchun rahbar, xodimlar bilan birlashishi va ularning malakasidan foydalanishi lozim. Ishchi guruhi malakali va unumli jamoaga aylanmasa, rahbar mehnati qiyin kechadi va faoliyati ham unumsiz bo'ladi. Bunday jamoalarda unumli mehnat mexanizmlari shakllanmaydi va nosog'lom muhit hukm suradi.

2.2. Rahbar etiketiga qo'yiladigan talablar

Har qanday maqomdagi rahbar, ayniqsa, tashkilotning birinchi shaxsi xizmat joyiga kelgach, kimga duch kelsa, xoh qorovul, xoh bir oz imillab ish kuni boshlagungacha yig'ishtirib ulgurolmay qolgan farrosh bo'lsin, xoh boshqasi bo'lsin, hamma bilan salomlashishi zarur. Rahbar dastlab sezgan va birinchi bo'lib

so‘rashgan qo‘l ostidagi xodimlardan qaysi biri bo‘lmasin, o‘sha odamda o‘z boshlig‘iga nisbatan minnatdorlik tuyg‘ulari paydo bo‘ladi, bu esa yaxshi, unumli ishlash garovi hisoblanadi.

Agar rahbar o‘z kabinetida o‘tirgan bo‘lsa, xonaga biror kishi kiradi, shunda kabinet egasi o‘rnidan turadi, pidjagi (agar tugmalari qadalmagan bo‘lsa, o‘tirganda shunday o‘tirish mumkin) tugmalarini qadaydi va stoldan turib keluvchini qarshi oladi, so‘rashadi.

Bu holatda hamisha birinchi bo‘lib qo‘lini kabinet egasi (bu o‘rinda jinsi va yoshi rol o‘ynamaydi) uzatadi.

Kirgan odamni qo‘lini uzatgan holda qarshi olib bo‘lmaydi, bu kulgili ko‘rinadi.

Qo‘l qisishish uchun aslo stoldan qo‘l uzatib bo‘lmaydi – bu kelgan odamga nisbatan o‘taketgan hurmatsizlik sanaladi. Ushbu qoida nafaqat xizmat xonasi va faqatgina rahbarlar uchun emas, barcha xodimlar hamda barcha turdagi xizmat vaziyatlari, masalan, amaliy qabullar, yig‘ilishlar, konferensiyalarda qatnashadigan boshqalar uchun ham tegishlidir.

Rahbar – kabinet egasi odatda kirgan odamga o‘tirishni taklif etadi. Obro‘liroq joy deraza ro‘parasi yoki yonboshi hisoblanadi. Bu holatda kabinet egasi odatda eshik to‘g‘risida o‘tiradi, chunki biror ish bilan kotibani chaqirib qolish yoki kabinet eshigida paydo bo‘lgan biror xodimlar bilan gaplashish ehtiyoj tug‘ilib qolishi mumkin. Ushbu vaziyatda rahbar qo‘li bilan “men bandman”, deb ishora qilishinig o‘zi kifoya qiladi. Agar kabinet egasi o‘zi eshikda bo‘lmasa, xodim yoki kotibaning kabinetga kirib, rahbar oldiga kelishi, ishora qilingan “bandman” so‘zini eshitishlariga to‘g‘ri keladi. Bu vaziyatning o‘zi qo‘l ostida ishlovchi xodimlarga ham, xonasida o‘tirganga nisbatan ham qo‘pol ko‘rinadi.

Hozir biz uncha ko‘zga ilinmaydiganday ko‘ringan jihatda to‘xtalsak. Hatto xizmat doirasida ham kabinetga ish bilan kirgan ayolga keluvchi o‘tirishi kerak bo‘lgan joy ko‘rsatilmaydi. Ayolning o‘zi istagan joyiga o‘tiradi. Ko‘pincha – derazaga orqa qilib o‘tiradi.

Kabinet egasi bunday holatda: “Marhamat, o‘zingizga qulay joyga o‘tiring”, deyishi mumkin.

Rahbar suhbatda shaxsan aloqa o‘rnata oladi. Suhbat olib borish o‘z fikrlarini aniq, lo‘nda qilib, odob bilan ifoda qilish va suhbatdoshini eshita olish mahoratini talab etadi.

Rahbar qo‘l ostidagi xodim gaplarini eshitmay, bo‘limda o‘zini **boyonlar**cha, to‘ralarcha tutishi kerak emas. Biroq o‘z navbatida xodim ham rahbarning behuda vaqtini olmay faqat ishga taalluqli gaplarni so‘zlashi talab etiladi.

Umuman olganda, har bir xodim amaliy suhbatni olib borish malakasini o‘zlashtirishi shart. Bu tashkilotning hamma xodimi uchun to‘g‘ridan-to‘g‘ri xizmat majburiyatiga kiradi.

Agar suhbat vaqti rahbar qo‘l ostida ishlaydigan xodimi bilan u yoki bu sabablar bilan kabinetda o‘tirgan bo‘lsa, keyin kirib qolgan boshqa xodimlarga bu suhbatga qo‘shilmasdan o‘zlarini tutib, kutib turishlari maslahat beriladi. Mabodo rahbar ana shu xodimlarni atayin biror faktni tushuntirish berishlari uchun chaqirtirgan bo‘lsa, unda faqat rahbar ularga murojat qilgandagina suhbatga qo‘shilishlari mumkin.

Ba‘zan rahbar yoniga kelgan odamni bir oz mehmon qilmoqchi bo‘ladi. Buning uchun choy, qahva va yaxna ichimliklardan foydalaniladi. Chunki, rahbar kabineti – qabullar joyi emas. Odatda mehmonga choy va qahva suhbat boshlangandan bir necha daqiqa o‘tgach, taklif qilinadi. Pishiriqlar (pechene, kekklar) kamdan-kam hollarda tortiladi. Agar kotiba konditer mahsulotlarini tortishga qaror qilgan bo‘lsa, unda sindirishga yoki kesishga to‘g‘ri keladigan pishiriqlar bo‘lmasligi kerak. Chunki, sindirganda ham, kesganda ham uvog‘i to‘kiladi. Bunday holatda rahbar ham, mehmon ham uvoqlarni nima qilishini bilmay, noqulay ahvolga tushib qolishlari mumkin.

Odatda kotiba choy va qahvani tashkil etadi. Keyin ularni kotiba yoki maxsus shanday ishlar uchun ajratilgan xodima uzatadi. Choy-qahva uzatish tartibi allaqachon ishlab chiqilgan, shuning uchun bu borada deyarli muammo kelib chiqmaydi. Finjon va choynak (yoki qahva idishi) kotiba keltirgan patnisga

qo'yiladi, finjonning 4 dan 3 qismigacha quyiladi va mehmonga o'ng qo'lda uzatiladi. Agar vaziyat bunga xalal bermasa, mehmonning o'ng tomonidan uzatila boshlanadi. Bo'shagan idishlar o'ng qo'l bilan, mehmonning chap tomonidan boshlab yig'ishtiriladi.

Agar rahbar kabinetda bir necha mehmon o'tirgan bo'lsa, qahva yoki choy uzatishda muayyan navbat tartibiga rioya qilinadi. Avval ayol mehmonga, so'ng erkak mehmonlarga va oxiri mezbob bo'lmish kabinet egasiga uzatiladi. Xuddi shu tartibda ishlatilgan idishlar yig'ishtirib olinadi.

Ba'zan mehmonlar rahbar kabinetida shunday joylashib oladilarki, bunday holatda talab etilgan qahva uzatish navbati tartibiga rioya qilish qiyin bo'ladi. SHunday holatlarda finjon va qahva idishli patnis yoki qahva quyilgan finjonlarni stolda qo'l etadigan joyda qoldirishga ruxsat etiladi. Shunda mehmonlarning o'zlari patnisdan qahvali finjonlarni oladilar. Odatda bunday vaziyat yuzaga kelib qolsa, kabinet egasi kotibaga shunday deydi: "Patnisni shu yerda qoldiravering, o'zimiz olamiz".

Etika me'yori tabiatiga ega yana bir jihatni rahbarga eslatib qo'yimoqchimiz. Rahbar qo'l ostida ishlaydigan barcha xodimlarga teng muomala qilishi, hammaga bir xil munosabatda bo'lishi kerak. Xodimlar orasidan birortasini ajratib olib, uning uchun hamma narsa mumkin bo'lgan, "rahbar erkatoyi" qilib qo'yilishiga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Masalan: bunday "erkatoylar" majlisga sababsiz kech qoladi, yig'ilish tugamasdan chiqib ketadi, ishga kech qoladi va buning uchun hech qanday tanbeh eshitmaydi. Favoritizm, ya'ni bunday arzandalik nafaqat jamoatning birlashishiga, o'zaro bir-birlarini tushunishga, jipslashishiga xalal beribgina qolmay, odamlarda g'araz, ishonchsizlik uyg'otadi, ular bir-birlari bilan raqiblarcha munosabat qila boshlaydilar. Bu esa nohaqlik, vaziyatni noadekvat baholash tufayli kelib chiqadigan axlob-odob chegarasidan tashqari xatti-harakatlarni keltirib chiqaradi.

Xuddi shunday "jamoada rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan birortasiga bor gunohu ayblarni gaplab, kamchiliklarda ayblashi ham yomon. Hattoki ana shu xodimning haqiqatan ish va xizmat doirasida kamchiliklari bo'lganda ham uni shu

tariqa gunohkorga chiqarib bo'lmaydi. O'z-o'zidan ma'lumki, xodimning bunday kamchiliklari rahbar tomonidan tegishli baholanishi kerak, albatta. Lekin, jamoaning hamma ishda uchragan muvaffaqiyatsizliklari, shlari samarasizligida asossiz ravishda bir kishini ayblash o'taketgan johillik va noinsoflik sanaladi.

Agar xodimning xato-kamchiliklari ishga bevosita daxli bo'lmasa, rahbar bu holga bardosh bilan xotirjam munosabatda bo'lishi kerak. Bunday yondashuv jamoaning boshqa a'zolariga ham ta'sir qilishi mumkin! Bu ish jamoada kelib chiqadigan nizolar va ixtiloflarga barham beradi.

Shunday qilib, savodli, bilimli, iste'dodli rahbar qo'l ostidagi xodimlar bilan erkin, insoniy munosabatda bo'ladi. Lekin, u xodimlari bilan o'rtada oraliq masofani ushlab tura olishi, oshna-og'aynigarchilik, takallufsizlik, qo'pollik, manmanlik, ikkiyuzlamachilik, odobsizlikka yo'l qo'ymasligi kerak.

2.3. Amaliy yig'ilish o'tkazish tartibi va rahbar etiketi

Amaliy yig'ilish vaqtida rahbarning o'zini tutish etiketi haqida bir necha og'iz aytib o'tishimiz zarur.

Yig'ilishni aniq tayinlangan vaqtida, kechikuvchilarni kutmasdan boshlash lozim. Rahbar yig'ilish reglamentiga (belgilangan vaqt), jumladan, uni boshlash vaqtiga qat'iy rioya qilishi kerak, bu majlisni kutib o'tirganlarga hurmat alomati hisoblanadi.

Yig'ilishni o'tkazish uslubi – imkon qadar, amaliy bo'lishi, rahbar kun tartibida belgilay olmagan masalalarni muhokam qilishni taklif etmasligi, reglamentdan chetga chiqmasligi kerak. U yig'ilish qatnashchilari bo'lgan qo'l ostidagi xodimlarga u yoki bu qarorni yopishtirib, ularga "tazyiq qilish"i yaramaydi.

Insoniylik, aniqlik, omilkorlik, belgilangan tartibga binoan aniq ish ko'rish, bir so'z bilan aytganda, rahbarning ana shu talablarga rioya qilishi amaliy yig'ilish etikasini ta'minlaydi.

Shuningdek, majlis o'tkazayotgan rahbar hadeb qo'l soatiga qarayverishi ham joiz emas. Bu zalda o'tirganlarda yurakni siqadigan, dilgir taassurot qoldiradi, biz

behuda rahbarimizning vaqtini olib o'tiribmiz, degan fikr ularning xayollariga keladi. Majlis o'tayotgan xonada devor soatlari ilingan bo'lishi kerak. Agar qandaydir sabablarga ko'ra, soat ilinmagan bo'lsa, unda qo'l soatini echib, oldinga qo'yish, zaruriyat tug'ilganda, qarash kerak.

Rahbar yig'ilishga kechikib kirgan odamni uning nega kech qolganini surishtirib, so'roq qilishi xunuk ko'rinadi. Buning uchun majlisni buzishning, kechikuvchining ham o'zini oqlab, sababini tushuntirib o'tirishning hojati yo'q. Ishbilarmon odam kech qolmaydi, lekin shunday bo'lib qolsa, albatta, buning uchun ishonchli sabab bo'ladi. Biroq majlis tugagach, baribir rahbar xodimning qanday sabab tufayli kech qolganini so'rashi yoki buning uchun tanbeh berib qo'yishi o'rinli bo'ladi. Lekin, etika nuqtai nazaridan, rahbarning o'zi kechga qolishi mutlaqo istisno qilinadi.

Rahbar xodimlari bilan muloqot qilganida doimo o'zini nazorat qilib turishi, qo'l ostida ishlaydigan xodim nafaqat muayyan xizmat vazifalarini ado etuvchi ijrochigina emas, balki o'z qiziqishlari, shaxsiy maqsadlari, ishi va uning qadr-qimmatini va sifati haqida shaxsiy fikriga ega shaxs ekanligini yodda tutgan holda muomala qilishi kerak. Rahbar har bir xodimga hurmat bilan munosabatda bo'lishi, unda o'ziga, o'z qobiliyatlariga, o'zining ichki ijodiy imkoniyatlariga ishonchni mustahkamlashi zarur.

Rahbarning tarbiyaliligi va boshqa zarur hislatlari, axloq-odobi va xatti-harakatlari xodimlarning shundoq ko'z o'ngida bo'ladi. Rahbar shaxs o'zini qanday tutsa, ertami kechmi, uning xodimlari ham o'zlarini shunday tutadilar. Tajribaning ko'rsatishicha, hatto mazkur rahbar boshqarayotgan jamoada individual o'zini tutish tarziga ega xodimlarning ba'zilari ham oradan bir qancha vaqt o'tib, o'z boshliqlarining xulq-atvorini o'zlashtirganlar.

Oliy maqomdagi rahbar, ya'ni tashkilotning birinchi shaxsining etiketiga alohida to'xtalish joiz. Tashkilot rahbari (prezident, bosh direktor, rektor, boshqaruv raisi), butun korxonaning yuzi hisoblanadi. Odatda uning tashqi ko'rinishi, o'zini tutish tarzi, amaliy etiket talablarining bajarilish darajasiga qarab, butun tashkilot haqida hukm chiqariladi. Rahbarning birgina mayda, arziyas

tasodifiy odobsiz harakati atrofdagilarning butun tashkilot haqidagi fikrini o'zgartirib yuborishi mumkin.

Shuning uchun tashkilotning protokol guruhi, guruh soni ko'p bo'lish-bo'lmasligidan qat'iy nazar, mazkur tashkilotning birinchi shaxsi hisoblangan rahbarning o'zi ham, tashqi ko'rinishlariga e'tibor bermay qo'yishlariga haqlari yo'q. Ya'ni ular o'zlarini tashqi tomondan ham idora qilib turishlari muhim sanaladi.

Ularning kiygan kiyimlari, muomala tarzi, tashqi ko'rinishlari, kayfiyatlari – hammasi benuqson bo'lishi zarur. Aksariyat hollarda kishinig libosi uning maqomini belgilaydi. Shuning uchun ham tashkilotning birinchi shaxsi – mazkur shirkat uchun eng yuqori maqom sanaladi. Shu sabab uning mavqeiga mos keladigan qimmatbaho aksessuarlarga ega bo'lishga ruxsat etiladi. Bu borada hatto o'ziga juda ishonish va qat'iy muomala tarzini egallash maslahat beriladi.

Barcha maqomdagi rahbarlar hamisha ommaviy axborot vositalari vakillari bilan muloqot qilishning o'ziga xos xususiyatlarini nazarda tutishlari lozim. Rahbarlar, ayniqsa, tashkilotning birinchi shaxslari jurnalistlar davrasi bilan muomala qilganlarida savollarga beradigan javoblarini diqqat bilan kuzatishlari, u yoki bu so'zlar noto'g'ri talqin qilinishiga, ba'zi muxbirlarning biror xabarni allaqanday “qaynoq” faktga aylantirib yuborish istagini sezishlari, qat'iyat bilan bu holning oldini olish maqsadga muvofiqdir. Bu mushkul ish. Yana buning ustiga, rahbarning o'zi odobsizlik, axloqsizlikni namoyon qilishi, hattoki hayajon bilan biror arziyas so'zni aytib yuborishi, to'satdan gapida jargon iboralarni hatto bu idoraga oid jargon bo'lsa ham ishlatishga haqqi yo'q.

Shunday qilib, quyi yoki o'rta darajadagi menejerdan yuqoridagisigacha menejerlar axloq bobida ishlari a'lo bo'lsa, demak, ish faoliyatida ulardan ko'p narsalarni umid qilish mumkin.

2.4. Boshqaruv uslubi

Boshqaruv uslubi ta'rifi. Rahbar va xodim munosabatlari, guruhdagi psixologik muhit, mehnat jamoasi faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan rahbar qo'llaydigan boshqaruv uslubiga bog'liq. Boshqaruv uslubi — rahbarning o'z xodimlariga nisbatan, ular orasida ishni tashkil etish bo'yicha qo'llaydigan odatiy xatgi-harakatlari majmuasidir. Hozirga kelib boshqaruv fanida boshqaruv uslubini farqlashga turli yondoshuvlar mavjud bo'lib, ularning hech biri boshqaruv vaziyatiga mos keluvchi mukammal bir uslubni tavsiya etolmaydi. Har bir uslub albatta bironta cheklanishga ega. Quyida rahbarlik uslubiga turli yondoshuvlar haqida qisqacha izoh berib o'tamiz va bu matndan rahbar o'z faoliyatida uchraydigan vaziyatdan kelib chiqqan holda, muvofiq keluvchi usullar majmuasidan birontasini qo'llash haqida xulosa chiqarishi mumkin. Tizimli yondoshuv tamoyiliga asoslanish boshqaruv uslubi mavzusiga bir muncha to'la tahlil berishi mumkin. Bunga binoan, qo'llanilayotgan boshqaruv uslubi tashkilot hayoti, uning oldiga qo'ygan maqsad va birlamchi ravishda amalga oshirilayotgan vazifalariga mos kelishi kerak. Tizimli yondoshuvga binoan rahbar o'zi boshqarayotgan tizimni yaxshi bilishi, uning holatini to'g'ri baholashi, kelajakdagi qiyofasini tasavvur eta olishi hamda o'zgarishlarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi xodimlarni faollikka jalb eta olishi lozim.

Zamonaviy boshqaruvga oid fanlarda rahbarlik uslubini turli nuqtai nazarlarda turib yoritiladi. Quyida ularning qisqacha izohini berib o'tamiz.

An'anaviy yondoshuv. Boshqaruv uslubini farqlashdagi an'anaviy yondoshuvlardan biri Kurt Levin tomonidan kiritilgan tipologiyaga asoslanib, bunda rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari farqlanadi. **Avtoritar uslubida** rahbar hamma boshqaruv qarorlarini o'z qo'lga oladi, qaror ijrosini qattiq nazorat ostiga oladi va yo'l qo'yilgan xatolar yuzasidan beshafqat jazolash shahdini namoyish etadi, xodimga inson sifatida qiziqish bilan qaramaydi. Bunday sharoitda, doimiy nazoratning mavjudligi iqtisodiy jihatdan yuqori ko'rsatkichni ta'minlaydi. Lekin, psixologik nuqtai nazardan bunday uslubda qator kamchiliklar kuzatiladi: 1) xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi; 2) tashabbusni, xodimlarning

ijodiy faoliyatini soʻndirish, ixtirolar joriy etishning sekinlashuvi, xodimlarning sustligi; 3) xodimlarning ishdan, jamoadagi mavqedan qoniqmasliklari; 4) nosogʻlom psixologik muhit natijasida jismoniy va ruhiy zoʻriqishlar oshishi va sogʻliqqa salbiy taʼsiri. Bunday uslub rahbar va xodim orasidagi kasbiy malakalar farqi kattaligida, qattiq intizom va itoatgoʻylik zarur boʻlgan sharoitda maqsadga muvofiq va oʻzini oqlashi mumkin (avariya holatlari, inqirozli, urush sharoitlari va h.k.). Yangi xodimlar ishlaydigan jamoada bunday boshqaruv uslubi moslashuv jarayoniga salbiy taʼsir etadi, yosh xodimda kasbiy malakalar sekin shakllanadi.

Demokratik uslub, baʼzan sheriklik, hamkorlikka asoslangan boshqaruv uslubi ham deb ataladi. Bunday uslub hukm surgan jamoada boshqaruv qarorlari xodimlar bilan muhokama qilish orqali, ularning fikri va tashabbusiniy hisobga olgan holda qabul qilinadi. Shuningdek, qaror ijrosining nazorati ham rahbar, ham xodimlar tomonidan amalga oshiriladi, rahbar xodimga shaxs sifatida qaraydi, uning ehtiyoj, manfaat va qiziqishlarini inobatga oladi. Boshqaruv pogʻonalarida qaror qabul qilish «pastdan tepaga» qarab boradi, yaʼni avval quyi boʻgʻin rahbarlaridan yigʻilgan fikrlar asosida yuqori boʻgʻinda qaror ishlab chiqiladi. Rahbar jamoadagi norasmiy liderga tayanadi va kezi kelganda uning faolligi uchun ham imkoniyat yaratadi. Hamkorlik tamoyiliga asoslangan rahbar vazifani bajarishning aniq koʻrsatmasiga nisbatan umumiy yoʻnalishni belgilashni maʼqul koʻradi, hamda xodimning oʻzi ijro etish rejasini ishlab chiqishi uchun imkoniyat yaratadi. **Demokratik uslub** eng samarali boshqaruv vositalaridan hisoblanib, uni qoʻllashda toʻgʻri qaror qabul qilish ehtimoli oshadi, mehnat samaradorligi taʼminlanadi, bajarilayotgan ishdan va jamoaga aʼzolikdan qoniqish oʻsadi, guruhning ahilligi oshib psixologik muhit ijobiylashadi. Bunday jamoada odatda mavjud yechimlarga tanqidiy koʻz bilan qarovchi, xatoliklarni aniqlovchi xodim va bu xatoliklarni bartaraf etish yoʻllarini taklif etuvchi mutaxassis hamkorligi mavjud. Bu tavsiflardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, demokratik tamoyilga asoslangan jamoalarning ham bir necha darajasi boʻlishi mumkin. Birlamchi darajadagi jamoalar asosan mehnat vazifasini bajarishga yoʻnalgan boʻlsa, yuksak pogʻonadagi jamoalar xizmat maqsadidan tashqari shaxslararo

munosabatlarni ijobiylashtirish bo'yicha faollikka ham egadirlar. Demokratik uslubni amalga oshirish rahbarning aqliy, tashkiliy va kommunikativ qobiliyati yuqori rivojlangan sharoitda o'rinalidir.

Liberal uslubda jamoada demokratik tamoyillar hukm suradi, xodimga butkul erkinlik beriladi, u o'z xizmat vazifalarini belgilaydi va ijro etish vositasini tanlaydi, guruhda xulqni nazorat etash deyarli kuzatilmaydi. Bunday uslub yuqori ijodiy kuchga ega bo'lgan va ishlab chiqarish jarayoni benuqson yo'lga qo'yilgan jamoada qo'llanishi mumkin. Ammo, bunday uslub noo'rin qo'llanilganda guruhning har bir a'zosi tashabbuskor bo'lishi bilan birga, ularni ma'lum maqsad sari yo'naltiruvchi kuch jamoada bo'lmaydi, qabul qilingan qarorlar nazorati sust bo'lgani uchun ular bajarilmay qolib ketishi ham mumkin. Natijada, xodimlar o'z mehnatidan va rahbariyatdan qoniqmaydi, ish samaradorligi past, jamoada hamkorlik yo'q, bir-biri bilan kirishmaydigan guruhlarga bo'linish extimoli qo'payadi va guruhlararo ochiq yoki yashirin nizo yuzaga keladi.

Yuqorida sanab o'tilgan rahbarlik uslublari har bir rahbar faoliyatida u yoki bu darajada namoyon bo'ladi va ayrim rahbarda bu uslublarga xos belgilar aniq ko'rinsa, ikkinchisida sust ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir rahbar biron uslubga moyilligini anglasa, ikkinchisi o'z xulqida aniq bir uslub belgilarini ajrata olmaydi. Shunga muvofiq ravishda psixologik tavsiyalarda rahbar shaxs sifatida uslubdan o'zini ajrata olishi va uslubdan foydalanishni ixtiyoriy darajaga olib kela olishi maslahat beriladi.

Uslubdan o'zini ajrata olish qobiliyatiga ega bo'lolmagan rahbar o'zgaruvchan vaziyatlarga moslasha olmaydi va vaziyatga monand harakatlarni amalga oshirolmaydi.

Zamonaviy yondoshuvlar. Boshqaruv uslubiga an'anaviy yondoshuvdan tashqari qator zamonaviy g'oyalar ham kirib keldiki, ularni bilish rahbarlik uslubini yanada ixtiyoriy idora etish imkoniyatini beradi. Shu munosabat bilan situativ, ya'ni vaziyatga oid rahbarlik uslubi haqida ma'lumot berib o'tishni lozim deb topamiz. Bu g'oya boshqaruv sohasidagi olimlar P.Xersi va K.Blanded tomonidan ilgari surilgan bo'lib, boshqaruvning u yoki bu uslubini qo'llash

xodimlar va jamoaning psixologik rivojlanganligiga, kasbiy barkamolligiga bogʻlikdir. Mualliflarning fikricha, mutaxassisning kasbiy malakasi qanchalik yuqori boʻlsa rahbar uni shunchalik kamroq boshqarishi va hissiy jihatdan qoʻllab quvvatlashi talab etiladi va aksincha. Xodim qanchalik yuqori malakaga va ruhiy etuklikka erishgan boʻlsa, rahbarning nazorati va aralashuviga shunchalik kamroq zarurat tugʻiladi. Bunday yondoshuv asosida toʻrt darajali boshqaruv vaziyatlari farqlanadi va bu vaziyatlarning har biri oʻziga xos rahbarlik uslubi talab etadi.

Keyingi yondoshuv «ikki tizimli tipologiya» yoki «*Boshqaruv matritsa*»si deb ataladi va unda rahbar oʻz faoliyatida namoyon etuvchi ikki asosiy yoʻnalish: 1. Xizmatga yoʻnalganlik yoki 2. Xodimlar bilan munosabatga yoʻnalganlik asosida besh xil boshqaruv uslubi farqlanadi.

Partisipativlik uslubi. Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub — partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yoʻlida xodimlar bilan gorizontallik yoʻnalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida koʻradilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon boʻladi:

1. Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi.
2. Rahbar va xodim munosabatidagi ochiqlik va samimiylilik.
3. Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi.
4. Rahbar oʻz burch va huquqlarining maʼlum qismini xodim zimmasiga oʻtkazishi.
5. Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish.
6. Mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega boʻlgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, «sifat nazorati guruhi»).

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

- Xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida.
- Qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul

qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi).

- Quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda.

- «Yangiliklarni joriy etish» yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida.

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Xo'sh qanday vaziyatda ushbu uslubni qo'llash qulay? Amerikalik tadqiqotchilar B.Bass va D.Barretta fikricha, bunday vaziyatda uch omilni hisobga olish lozim: birinchidan - rahbar shaxsini, ikkinchidan - xodimlarni, uchinchidan - guruh oldida qanday vazifalar turganini.

Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondoshuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegashli bo'lgan xarakter hislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin. Bu toifa xodimlarga quyidagi hislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katga qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezonlari - hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega. Partisipativlik uslubini qo'llash imkoniyatining uchinchi manbai - guruh oldida turgan vazifadir. Bu vazifa quyidagi tavsiflarga ega bo'lganda ushbu uslub orqali maqsadga erishish mumkin:

- a) masala yechimlari ko'pligi, agar uni har xil yo'llar bilan hal etish imkoni bo'lsa;
- b) nazariy tahlil talab etuvchi va yuksak mahorat orqali hal etiluvchi;
- v) uni bajarish uchun o'rta me'yordagi ichki zo'riqish talab etilsa.

Lekin partisipativ uslubni qo'llashga ba'zi bir omillar to'siqlik qiladi.

Xususan:

a) rahbar o'z vakolatlarini xodimlar bilan bo'lishishni istamaganda;

b) xodim kasbiy mahoratining pastligi, o'z kuchiga ishonmasligi, biron ishni mustaqil bajarishdan cho'chishi;

v) tashkilotda ma'lumot almashuvi yomonligi natijasida zarur qaror ishlab chiqish imkoniyatining yo'qligi;

g) ijtimoiy rag'batlantirish sustligi natijasida hamkorlik munosabatlari shakllanmaganligi;

d) vazifani bajarish uchun sarflanadigan vaqtning kamligi;

e) vazifaning hal etilishi avtoritar uslubni talab etadigan alohida vaziyatlarda.

Maqbul uslubni izlab. Umuman olganda, boshqaruv uslublari mavzusi doimo rahbar va xodim, rahbar va jamoa munosabatlarining tarkibiy qismi sifatida tushunilishi lozim. Shuning uchun ham rahbarning xodimlar bilan umumiy maqsad sari borishida nafaqat rahbar tanlaydigan uslub, balki xodimlarning xulq-atvori ham yetakchi rol o'ynaydi. Bu degan so'z — rahbar biron uslubga moyilligini bildirib, uni qo'llashi boshqaruvga bir tomonlama qarashdir. Vaholanki, rahbar jamoa holati va vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu uslubga murojaat etadi.

Uslub umumiy maqsad yo'lida borayotgan rahbar va xodim munosabatlarining o'zaro muvofiqlashuvi jarayonidir. U yoki bu boshqaruv uslubini qo'llashdan maqsad, tashkilot manfaatini qondiruvchi vazifani iloji boricha tez va samarali bajarishdan iborat. Qo'llanilayotgan uslub bundan keyingi shu kabi topshiriqning qay tarzda bajarilishiga zamin yaratadi va jamoaga vazifani bajarish imkonini beradi. Afsuski, ko'pchilik jamoalar va hatto rahbarlar biron vaziyatni bajarishda doimo eski namunaga murojaat etishga o'rganib qolganlar va bu holat shu kabi vazifani bajarish uslubi deb atalishi mumkin. Lekin, yangi vazifa takrorlanmas bo'lib, uning doimo biron yangi jihatlari mavjud va bu vaziyatda eski namunadan, uslubdan foydalanish maqsadga erishishni to'la-to'kis ta'minlay olmaydi. Demak, uslubni qotib qolgan, doimiy vosita emas, balki o'zgaruvchan, rivojlanuvchan va dinamik jarayon sifatida tushunish o'rinlidir.

Mavzu bilan tanishish davomida o'quvchilarda «qaysi uslub yaxshi?» degan savol ko'p tug'iladi. Bunga javoban aytamizki, rahbar uslubdan yuqorida turishi lozim, u uslublarni yuqoridan «tomosha» qila olishi va vaziyatga muvofiq keladiganini tanlab qo'llay bilishi lozim. Lekin, bunday ta'rif ham o'zining cheklanishiga ega. Rahbar u yoki bu uslubni qo'llar ekan, doimo guruh ustidan nazorat etish, uni «yetaklash» vazifasini oladi. Bu esa jamoa faolligini, uning tashabbusini boshqarishdir. Beixtiyor, deyarli afsonaga aylangan voqea esga tushadi. Aytishlaricha, AQShning bir yirik kompaniyasi bir vaqtning o'zida hamma filiallaridagi yuqori bo'g'in rahbarlarini mehnat ta'tiliga chiqarib yuborgan. Oradan bir hafta o'tgach, ba'zi tashkilotlarda ishlab chiqarish hajmi o'zgarmay, oldin qanday bo'lsa shundayligacha davom etavergan. Ayrimlarida esa ishlab chiqish sur'ati birdaniga pasayib, rahbarning «yo'qligi» sezilib qolgan. Demak, zamonaviy boshqaruvning mahorati - jamoaning maqsadga intilishini ta'minlashdir. Ushbu fikrni pedagogik psixologiyadagi holat bilan qiyoslasak, quyidagi misol o'rinli bo'lardi. Bola o'z rivojlanishida hamma me'yorlar bo'yicha ulg'ayib borayotgan bo'lsa, ota-ona uning o'sishiga deyarli aralashmaydi va lekin ulg'ayishida biron muammo yuzaga kelsa, darhol kerakli choralar ko'riladi. Jamoani boshqarishda ham rahbar, birinchi navbatda, maqsadga erishish sharoitini yaratishi va xodimlar harakatiga kam aralashuvi yuksak boshqaruv mahorati belgisidir.

Qo'l ostidagi xodimlarga xos bo'lgan psixologik hislatlar ham u yoki bu uslubni qo'llashga asos yaratadi. Masalan, avtoritar tipga mansub shaxs an'anaviy qarashlarga moyilligi, xodimning hissiyotiga befarqligi, o'zgarishlarga qarshiligi va hokimlikka intiluvchanligi bilan ajralib turadi. Aynan shu tavsiflarga ega bo'lgan kimsa, o'z navbatida, avtoritar rahbar qo'li ostida ishlashga moyillik bildiradi.

Boshqaruv uslublarining kommunikativ imkoniyatlari. Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi,

xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va hissiyotga o'rin qolmaydi.

Demokratik boshqaruv uslubida jamoadagi do'stona munosabatlar rivojlanadi, rahbar guruh faolligi tarafdori, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar ham nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo'l ochib beriladi.

Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko'ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo'yiladi. Tashkilotda yangi kommunikatsiya tarmoqlari yaratilishiga keng yo'l ochiladi va hatto bunday tashabbus ijobiy baholanadi. Xodimlar ish me'yorini o'zlari o'rnatishadi va uning bajarilgani uchun o'zlari mas'uldirlar. Xodimlar o'rtasida hamkorlik munosabati ustun turadi. Jamoa tavakkalga mushohada bilan bemalol boradi, har qanday qiyin vazifani ham engil bajaradi.

Yuqorida aytib o'tilgan uch xil boshqaruv uslubi jamoada turlicha muhitni yaratadi. Avtoritar rahbarlik uslubida guruhda hokimlikka intilish namoyon bo'ladi, mansabga ruju qo'yiladi, demokratik uslubli jamoada xodim uni tan olishlarini, hurmat va obro' qozonishni istaydi va nihoyat, liberal uslubli jamoada muvaffaqiyatga erishish istagi ustun bo'ladi.

Sanab o'tilgan rahbarlik uslublari jamoadagi mehnat samarasi uchun turlicha asos yaratadi. Avtoritar uslub ta'siridagi jamoa doimo «tepadan» ko'rsatma kutib yashaydi va tashabbus ko'rsata olmaydi. Shuning uchun bunday guruh samarasi ham sust. Guruh a'zolarida ishdan ham, o'zaro munosabatlardan ham qoniqish past darajada.

Demokratik rahbarlikka asoslangan jamoaning ish unumi o'rta, ixtiro va tashabbuslar soni ham o'rta me'yorda, guruh a'zolari ishdan va o'zaro munosabatdan qoniqqan.

Liberal tamoyilga asoslangan jamoda esa unumdorlik yuqori, mehnatdan va o'zaro munosabatdan qoniqish baland, xodimlar o'zaro hamkorlikka boradi va yordam ko'rsatishga doimo tayyor.

Ishlab chiqarish sohasidagi ba'zi tadqiqotlar natijasida boshqaruv uslubi va guruh samaradorligi o'rtasida ham aloqa aniqlandi. Bunga binoan, avtoritar va demokratik boshqaruv uslubi guruh faoliyatining deyarli bir xil samarasini ta'minlaydi, ammo guruh a'zolari demokratik uslub qo'llanganda ishdan ko'proq qoniqadilar. Agar xodimning ishdan qoniqishi motivatsiya omili sifatida qaralsa, bu juda ahamiyatli mezon ekanligi ko'zga tashlanadi.

Ko'p adabiyotlarda an'anaviy uch rahbarlik uslubiga baho berishda liberal uslub eng samarasiz yoki boshqaruv maqsadlaridan uzoq turuvchi vosita deb, ta'rif beriladi. Ammo bunday fikrga jiddiy e'tirozlar bildirish mumkin. Tajriba va kuzatishlarning ko'rsatishicha, liberal boshqaruv uslubi ayrim hollarda samarali natijaga olib keluvchi vositaga aylanishi mumkin. Agar rahbar ataylab va ongli ravishda liberal uslubni tanlasa, ongli ravishda xodimga mas'uliyatni o'ziga olish imkonini bersa, bu xodim xulqini jamoa orqali boshqarish kabi yuksak mahorat belgisi bo'lishi mumkin. Agar o'xshatish qilsak, avtoritar boshqaruvda rahbar faqat o'z o'rinbosarlari bilan muloqotda bo'ladi va ma'muriy choralar bilan cheklanib qoladi, demokratik boshqarishda rahbarning jamoa bilan bevosita munosabat o'rnatishi kuzatiladi. Liberal uslub esa xodimni, jamoani jonlantirish orqali boshqarish demaqqdir. Liberal uslubda xodim rahbar ketidan emas, balki jamoa orqasidan boradi va guruhga mos kelishga intiladi.

Jamoa faolligi korxonada maqsadlariga mos ravishda borayotgan sharoitda, guruh mas'uliyatni o'ziga olib tashabbus ko'rsatayotgan paytda uning faoliyatiga aralashmaslik va xodimni guruh hayoti og'ushiga kiritib qo'yish, balki eng maqbul boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Ongli ravishda olib borilgan liberal boshqaruv uslubi o'ta murakkab bo'lib, bu jarayonda rahbar maqbul yo'l tanlanishida barcha faollikni jamoaga topshiradi, rahbarning vazifasi to'g'ri maqsadni ko'rsatib berishi emas, balki shu maqsad guruh tomonidan tanlanishi uchun sharoit yaratishdan iborat bo'ladi.

2.5. Liderlik va boshqaruv

Lider soʻzining izohiga oid. Umuman olganda adabiyotda «lider» soʻzini «yetakchi» atamasi bilan almashtirish hollari koʻp uchraydi. Oʻylashimizcha, «yetakchi» atamasi «lider»ga xos boʻlgan psixologik tavsifni toʻla ifodalay olmaydi. «Yetakchi» soʻzi guruhga munosabat sifatida, uning aʼzolariga taʼsir oʻtkazuvchi va maqsadga yetaklovchi shaxsga nisbatan ishlatiladi. Yetakchilik guruh tarkibini, undagi munosabatlar tizimini tahlil etish orqali aniqlanadigan shaxs holatidir. Lekin, liderga xos boʻlgan fazilatni ifodalovchi yana qator jihatlar borki, ularni munosabatlar tizimi doirasidagina tahlil etolmaymiz. Bunday talqinda liderga xos boʻlgan asosiy jihatlardan yana biri - shaxsning vaziyatga muvofiq ravishda harakat qilish qobiliyatidir. Biron-bir muammoli vaziyatda paydo boʻlgan qiyinchilikni bartaraf etishdagi tashabbus, topqirlik va mohirlik liderga xos fazilatlardir. Muammoni yechish bilan bogʻliq qiyin vaziyatda lider boshqalarga nisbatan oʻzining ilgʻorligi, peshqadamligi bilan ajralib turadi. Fikrimizcha, oʻzbek tilida aynan shu ikki ibora — «peshqadam» va «yetakchi» soʻzlari majmuasi lider mohiyatini toʻla ifodalashi mumkin.

Nazarimizda, «Yetakchi» soʻzi shaxsning guruhni yetaklashga, boshchilik qilishga boʻlgan ishtiyoqi mavjudligidan kelib chiqadi. «Peshqadam» iborasi esa maʼlum fazilatlarga ega boʻlgan shaxs ketidan guruhning ergashishini, jamoaning oʻz ixtiyoriga koʻra oʻzi ishongan odam borayotgan yoʻlni tanlashini anglatadi. Aynan shu holat «lider» iborasiga nisbatan ham ishlatilishi zarur. Liderning bu xususiyati uning hissiy jozibadorligida, oʻzgalarni oʻziga jalb etish fazilatida namoyon boʻladi.

Shunday qilib, «lider» soʻzini faqat «yetakchi» atamasi bilan almashtirish liderlik holatining psixologik talqinini tor doiraga kiritib qoʻyadi. Ushbu mulohazadan kelib chiqqan holda «lider» soʻzidan foydalanishni maʼqul deb hisoblaymiz. Bundan tashqari, «lider» soʻzidagi izohiy maʼnoni anglab olish oʻzbek kitobxonlari uchun tanish holdir.

Liderlik va rahbarlik. Mehnat jamoasidagi har bir xodim guruhda oʻzining mavqeiga ega. Bu mavqe rasmiy yoki norasmiy tarzda qoʻlga kiritilgan boʻlishi

mumkin. Rasmiy mavqe xodimning mansab pog'onasidagi o'rni va uning lavozimidan kelib chiquvchi vakolatlari bilan ifodalanadi. Har qanday xodim o'z hamkasabalari bilan o'zaro munosabatda bo'lar ekan, turli omillar ta'sirida bu munosabatlar hissiy rang ola boshlaydi.

Hissiyotga asoslangan munosabatlar ikki ko'rinishda - yoqgirish (simpatiya) va yoqtirmaslik (antipatiya) sifatida shakllanadi. Shunday xodimlar ham borki, ular o'zining ma'lum hislatlari bilan jamoaning ko'pchilik a'zolarida simpatiya uyg'ota oladilar va ular guruhning norasmiy tizimida yuqori mavqeni egallaydilar. Psixologik talqin bo'yicha, jamoaning rasmiy tizimida yuqori mavqeni egallovchi xodim rahbar bo'lib hisoblansa, norasmiy tizimda yuqori mavqeni egallovchi shaxs esa - liderdir.

Liderlik holati, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida amalga oshadi. Biron-bir shaxsning lider darajasida tan olinishi unga hissiy yaqinlikni, uning ish bilan bog'liq bo'lgan qator fazilatlarini yuqori baholashni va ushbu shaxsning guruh manfaatlariga e'tiborliligini anglatadi. Lider - guruhning aksariyat a'zolari tomonidan tan olingan shaxs. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati - guruh manfaatini har narsadan ustun qo'yish, doimo guruh oldiga qo'yilgan vazifani yechishga sidqidildan kirishish va bu jarayonda jamoani safarbar eta olishidir.

Mehnat jamoasidagi lider avvalambor o'zining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib ko'zga tashlana boshlaydi. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini himoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralar manfaatiga ham zid chiqa oladi. Natijada, jamoada rasmiy rahbar va norasmiy lider o'rtasida ziddiyat paydo bo'lishi mumkin. Korxonada manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul holdir.

Zamonaviy psixologiya fani, o'z yutuqlari orqali, liderga xos fazilatlar tabiati va unga erishish yo'l-yo'riqlari haqida etarlicha ma'lumot bera oladi. Shu munosabat bilan liderga xos bo'lgan jihatlarni uch toifaga kiritishimiz mumkin:

1) jamoa manfaatlariga yo‘nalganlik;

2) kasbiy mohirlik, har qanday muammoli vaziyatda qiyinchilikni o‘z bo‘yniga olish va ishni oxirigacha hal etishda tashabbuskor bo‘lish;

3) emotsional, hissiy jalb etuvchanlik hislatlari.

Yuqorida sanab o‘tilgan hislatlar majmuasining ketma-ketligi ham o‘z mantiqiga ega.

Tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, hissiy jalb etuvchanlik odatda lider shaxsda juda yorqin ko‘zga tashlanishi shart emas ekan. Shaxsda bu ko‘rsatkichning o‘rta me‘yorda mavjudligi, uni liderlik darajasida tan olinishi uchun etarlidir. Lekin, insonga xos hissiy jozibadorlik ko‘rsatkichi pastligi ish yuzasidan o‘tadigan muloqot va muzokaralarga salbiy ta‘sir etishi mumkin. Rahbarning muloqot sirlarini yaxshi bilishi orqali atrofdagilarda o‘zi haqida ijobiy taassurot uyg‘ota olishi ushbu ko‘rsatkichni oshirishdagi asosiy vositadir.

Rahbarlik tayinlanuvchi lavozimdir, liderlik esa hamfikrlar tomonidan ko‘tarilgan shaxs mavqeidir. Agar rahbar va lider o‘rtasidagi farqga e‘tibor beradigan bo‘lsak, ko‘pgina jihatlarni sanab o‘tishimiz mumkin. Masalan, rahbar xodimlarga ega bo‘lsa, liderning hamfikir tarafdoshlari mavjud, rahbar tayinlansa, lider jamoa a‘zolari orasidan ajralib chiqadi, rahbar o‘z hokimiyatiga asoslansa, lider esa obro‘sigga tayanadi. Rahbar o‘z majburiyati bo‘yicha tashkilot manfaatini birinchi o‘ringa qo‘yadi va shu xususiyat unga rasmiy tus berib, jamoa oldida liderga nisbatan uni bir muncha «zaif» holatga qo‘yadi.

Hayotda ko‘pgina jamoalar uchraydiki, ularda rasmiy rahbar va lider alohida shaxslardan iboratdir. Bunday jamoa hayotidagi ko‘p vaziyatlarda guruh a‘zolari rahbardan ko‘ra norasmiy lider tomonida bo‘lishlari ehtimoli kuzatiladi. Jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy liderning o‘zaro munosabati doimo qiyin masalalar doirasiga kiradi. Bunday vaziyatda odatda ko‘pchilik rahbarlar liderni siqib chiqarishga, undan qutulishga intilishlari kuzatilsa, boshqa bir rahbar bu liderdan foydalanishga, uni guruh maqsadiga tezroq erishish yo‘liga safarbar etishi mumkin. Rahbarning lider bilan o‘zaro til topishi, hamfikir bo‘la olishi

albatga bo'lajak muvaffaqiyatlar garovidir. Buning uchun rahbardan topqirlik, sabr-toqat va o'z shaxsiy manfaatidan ustun tura olish qobiliyati kutiladi.

Rasmiy rahbar va guruh lideri turli shaxslardan iborat bo'lsa, ular o'rtasidagi kelishmovchilik ko'pgina xodimlar tomonidan ijtimoiy adolatning buzilishi sifatida idrok etiladi. Lider bilan munosabatni rivojlantirish esa aksincha, guruhdagi kuchlarni tan olish, oqillik yo'lini tanlash deb baholanadi. Rahbar sezgir shaxs sifatida nafaqat liderga, balki bunday hislatga ega bo'lgan har bir guruh a'zosiga alohida diqqat ajrata olishi lozim. Alohida olingan lider bilan mavjud munosabatni rivojlantirish orqali guruhning boshqa a'zolari bilan o'zaro ijobiy hislarni shakllantirish imkoniyati tug'iladi. Shu ma'noda tahlil etilganda, guruhda norasmiy liderning mavjudligi rasmiy rahbar uchun guruh a'zolari bilan iliq munosabatni qurishdagi qo'shimcha ko'prikdir. Lekin hayotda hamma narsa ham o'ylanganday silliq ketavermaydi va rasmiy rahbar bilan norasmiy lider manfaatining zidligi, rahbarning iltifotli qadamiga qaramay norasmiy liderning qaysarligi to'qnash kelishi mumkin. Bu esa jamoadagi nizo bilan ifodalanadi va bunday hollarni hal etish yo'l-yo'riqlari haqida jamoadagi nizolar mavzusida batafsil gapirib o'tiladi.

Liderga xos bo'lgan fazilatlarni shakllantirish bo'yicha psixologiya fanida qator amaliy tadbirlar mavjud bo'lib, bu xil dasturlar interfaol ta'lim uslubiga asoslangan amaliy mashg'ulotlarda o'z aksini topadi. Shaxsning liderlik jihatlarini rivojlantiruvchi psixologik tadbirlarning metodologik asoslari bir muncha bahsli bo'lib, bu mavzuning puxta ishlab chiqilishi ushbu mashg'ulotlardan olinajak natija samarasini belgilaydi. Yaqin paytgacha psixologiya fanida shaxsning liderlik hislatlarini shakllantirish bo'yicha «Hislatlar nazariyasi» degan ta'limot yetakchi bo'lib kelgan. Bu ta'limotga binoan liderlikni ifodalovchi bir necha hislatlar mavjud va ushbu hislatlar majmuasi shaxsning o'zgalarga ta'sir etish qobiliyatini belgilaydi. Ammo, aniqlanishicha, hislatlarning shunchaki majmuasi shaxsni lider darajasiga ko'tara olmaydi va bu hislatlar soni bir necha o'ntalikdan iborat bo'lishi mumkin. Bu hislatlarni shakllantirish, ularni shaxs tuzilmasidagi boshqa tarkibiy jihatlar bilan muvofiqlashtirish va insonning

ichki mazmun-mohiyatiga aylantirish o'ta murakkab masaladir. Ko'p yillik psixologik tadbirlar bunday yo'lning kammahsul ekanligini ko'rsatdi.

Shaxsning liderlik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondoshuvlaridan biri, insonda shakllangan qobiliyatga suyanishni va shu qobiliyatni imkon bergan vaziyatda namoyon etilishini taqozo etadi. Bunday yondoshuv «situativ liderlik» deb atalib, unda lider deb, tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan guruh doimo bir necha liderga ega bo'lishi mumkin va kezi kelganda har bir jamoa a'zosi muammoli vaziyatni hal etish borasida o'z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Fikrimizcha, samarali foliyat olib boruvchi rahbar o'z jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o'z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini his qila olsin. Buning uchun jamoa, har qanday vaziyatni hal etishda chuqur mas'uliyat his etuvchi va o'z ishining ustalari bo'lgan professional xodimlarga ega bo'lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda doimo shunday xodimlar topiladiki, ular paydo bo'luvchi ko'pgina muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega. Shu nuqtai nazardan qaraganda, liderlik ko'p jihatdan shaxs tug'ma qobiliyalarining etarli darajada shakllanganligi bilan xarakterlanadi.

Yuqorida aytganimizdek, liderlikniing asosiy jihatlaridan biri - guruh manfaati haqida g'amxo'rlikdir. Shuning uchun ham liderlik ta'rifidagi asosiy ma'no kasb etuvchi tomonlar bu - shaxsning ushbu vaziyatni muvaffaqiyatli hal eta olish qobiliyati va guruh manfaati yo'lidagi jonbozligi deb tushunilishi mumkin.

Shaxsning liderlik imkoniyatini namoyon ettiruvchi yana bir asosiy tomon - jamoaning talab va istagiga mos kela olishidir. Turli mehnat jamoalari o'z mas'uliyat darajasidan kelib chiqqan holda turlicha istaklarni namoyon etadi va hatto, ba'zida jamiyat manfaatiga to'la mos kelmaslik hollari ham kuzatiladi. Bunday jamoalarda esa, tabiiyki destruktiv, ya'ni buzg'unchi xulqqa mos keluvchi liderlar ajralib chiqadi va ular guruhning yashirin motivlarini namoyon etuvchi

o'ziga xos kuchga aylanadi. Misol tariqasida, o'smirlik davrida namoyon bo'luvchi va xulq og'ishi bilan xarakterlanuvchi guruhlar va ularning liderini, yoki ba'zi bir mehnat jamoasida tashkilotni qoloqlikka tortuvchi asotsial xulq egalardan iborat guruhlarni eslash mumkin.

Lider va rasmiy rahbarning turli shaxslardan iboratligi va ular o'rtasidagi ziddiyat haqida yuqorida to'xtalib o'tdik. Shunday holat ham yuz beradiki, tashkilot manfaatiga zid yo'l tutgan lider atrofida o'zi kabi hamtovoqlarni to'plashi va o'zining og'uvchi xulqi bilan nafaqat tashkilot maqsadi, balki rahbarning obro'siga ham putur yetkazadi. Bunday liderni darhol ishdan bo'shatish lozim, degan an'anaviy fikr bir qaraganda to'g'ri bo'lsa-da, lekin ushbu vaziyatdan tarbiyaviy maqsadlarda foydalanish rahbarning mohir tashkilotchiligidan dalolat beradi. Rahbar o'z tashkilotidagi mavjud imkoniyatlarni qo'llagan holda norasmiy liderni nafaqat guruhdan ajratishi, balki unga ma'qul keluvchi va uning qobiliyatlariga mos keluvchi vazifalarni ham topib berishi mumkin. Umuman olganda, rahbar uning manfaatlariga zid bo'lgan har qanday kuchni o'z tomoniga og'dira olishi uning obro'siga obro' qo'shuvchi va jamoa oldida uning nufuzini yanada oshiruvchi eng samarali imkoniyatdir. O'ylashimizcha, bunday imkoniyat paydo bo'lganidan afsuslanish emas, balki tashakkur aytish o'rinli bo'lsa kerak.

Albatta, jamoa rahbari va lider bir shaxsda ifodalanishi ayni muddao hisoblanadi hamda rasmiy rahbar iloji boricha tashkilot maqsadlarini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etishi lozim. Aynan shu omil, ayniqsa, kasb sohasidagi yuqori malaka rahbarni liderlik darajasiga ko'tarilishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

2.6. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari

Rahbarlik muloqotining xususiyatlari. Rahbar faoliyatining asosiy qismini muloqot jarayoni tashkil etadi. Qabul qilingan qarorning ijrosini ta'minlash, xodimlar va tashkilot faoliyatini tashkil etish, nazorat va xodimlar faoliyatini rag'batlantirish jarayonlari ham muloqot orqali amalga oshadi.

Psixologiya fanida shaxsiy va ish yuzasidan muloqot turlari farq qiladi. Ushbu matnda asosan ish yuzasidan bo'ladigan muloqot tabiati va uni shakllantirish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz.

Boshqaruv muloqoti — xodimlarni ma'lum tomonga yo'naltirish maqsadidagi o'zaro ma'lumot almashinuvi jarayonidir

Boshqaruv muloqoti quyidagilarda namoyon bo'ladi:

1. Buyruq va topshiriq uzatish, xodimga u yoki bu maslahatni berish;
2. Vazifa, topshiriq qanday ado etilganligi haqida «qayta aloqa», ya'ni hisobotni qabul qilish;
3. Itoatdagi xodimlarga vazifa qanday bajarilganligi haqida baho berish.

Muloqotni mohirona olib boruvchi rahbarda o'z vazifalarini samarali tarzda tashkil etish imkoniyati oshadi. Xodimlarga ta'sir etish, ularga g'ayrat bag'ishlash, tashkilot maqsadi sari yetaklash kabi tashkiliy vazifalar ham malakali muloqot orqali ta'minlanadi.

Rahbarning muloqot malakasini ifodalovchi asosiy jihat uning muloqot sohasidagi faolligi bo'lib hisoblanadi. Ushbu faollikning maqsadga yo'nalganligi, anglangan tarzda va erkin ijro etilishi insonning muloqot jarayonini qanchalik mohirlik bilan amalga oshirishini ifodalovchi asosiy belgilardir. Rahbar muloqot jarayonining ichki qonunlarini bilishi juda muhimdir. Muloqot jarayonini boshqarishga oid vosita va uslublar muloqot texnologiyalari iborasi orqali ifodalanadi. Aynan shunday texnologiyalarni o'zlashtirish va vaziyatga oid ravishda qo'llash muloqotning erkinligini ta'minlaydi. Muloqotning ichki qonunlariga oid quyidagi fikrlar ish yuzasidan bo'ladigan o'zaro munosabatlar doirasini yanada kengaytirish va o'zgalarga samarali ta'sir etish imkonini yaratadi. Shu munosabat bilan, muloqot jarayonini boshqarish imkonini beruvchi shartlardan biri uni bosqichma-bosqich amalga oshirishdir.

Rahbar boshqaruvi jarayonida muloqot tadbirini tashkil etar ekan bu jarayonni rahbarlik muloqoti deb atash mumkin. To'la-to'kis va me'yorida tashkil etilgan rahbarlik muloqoti quyidagi asosiy bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Aloqa/kontakt o'rnatish.

2. Masalani muhokama qilish.

3. Yechim variantlarini izlash.

4. Qaror qabul qilish.

Ijobyi natijaga olib keluvchi rahbarlik muloqoti ta'kidlangan bosqichlarning aynan shunday ketma-ketligida amalga oshadi. Aniqrog'i, muloqot jarayonining samarali o'tishi, ko'p jihatdan, shu bosqichlarni navbatma-navbat amalga oshirish bilan bog'liq. Bu shartni ta'minlash esa, avvalambor, rahbar zimmasiga yuklatiladi, chunki boshqaruv muloqotini yo'naltirish asosan uning imkoniyati doirasidadir.

Endi, yuqorida sanab o'gilgan bosqichlar xususida batafsil to'xtalib o'tamiz. Rahbarlik muloqotini shakllantirishdan asosiy maqsad - rahbar bu jarayon orqali o'z xodimlari bilan amalga oshirishi lozim bo'lgan muammolarni hal etadi. Masalan, yangi yil kechasi oldidan biron-bir xodimni ishxonada navbatchilikda qoldirish va umuman, korxonada miqyosida xodimni bevosita mas'uliyati doirasiga kirmaydigan biron-bir ishga jalb etish kabi muammoli vaziyatlarni ko'plab qayd etishimiz mumkin. Albatga, bunday tashkilotchilik vaziyatlarini hal etishning eng oddiy usuli mavjud. Jumladan, oddiygina bir buyruq bilan xodimni deyarli har qanday ishni zimmasiga olishga majbur etish mumkin. Ammo, ishning natijasi qanday bo'lishi, vazifani bajarishga xodamning qanchalik sidqidildan munosabatda bo'lishi, topshiriq sifatini hal etadigan asosiy omildir.

Shuning uchun taklif etilayotgan boshqaruv muloqoti modelida xodimning vazifaga mas'uliyatini oshirish, unda topshiriq natijasi ijobiy bo'lishiga kuyunchaklik hissini kuchaytirish nazarda tutiladi.

Rahbarlik muloqoti bosqichlari tavsifi. Ish yuzasidan amalga oshadigan boshqaruv muloqoti xodim bilan kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Bu bosqichni amalga oshirish jarayoni rahbarning ikki savolga javob olishidan iboratdir:

1. Qarshimdagi odam kim?

2. U qanday holatda?

Mana shu ikki savolga olingan javob mazmuni birinchi bosqich qancha puxta bajarilganligi haqida dalolat beradi. Rahbar shu ikki savolga batafsil javob olgan

taqdiridagina, u ikkinchi bosqichni amalga oshirishga kirishishi mumkin. Javoblar esa rahbar qarshisidagi xodimning muloqotga tayyorligini ifodalashi lozim. Birinchi bosqichni amalga oshirishda rahbardan kuzatuvchanlik, o'tkir zehn va mazkur odamning xatti-harakatiga qarab, uning ichki holatini aniq bilish qobiliyati talab etiladi.

Masalan, aloqa o'rnatish bosqichidagi birinchi savolga javob berar ekan, rahbar qarshisidagi odam haqida quyidagi bilimlarni bilishi va nazarda tutishi zarur:

- 1) yoshi;
- 2) mutaxassisligi, kasbi;
- 3) shu tashkilotda necha yiddan beri ishlayotganligi;
- 4) oilaviy ahvoli;
- 5) qobiliyati (qaysi vazifani yaxshi bajaradi-yu, qaysi birini uddalay olmaydi);
- 6) sog'ligi haqidagi ma'lumot va h.k. Ushbu axborotga ega rahbar har qanday topshiriqni xodimga ishonch bilan topshirishi va ijobiy natija kutishi mumkin.

Yuqoridagi savollarga javob olish uchun rahbar muloqot boshlanishidan avval suhbatdoshi haqida iloji boricha ko'proq ma'lumotga ega bo'lishi lozim. Kontakt o'rnatish bosqichining birinchi savoliga olingan javoblar rahbarni bo'lajak muloqotga tayyorlaydi, suhbatdoshning kuchli va zaif tomonlarini avvaldan tasavvur etishga imkon yaratadi.

Kontakt o'rnatish bosqichining ikkinchi savoli suhbatdoshning ichki holatini aniqlash, suhbat chog'ida uning ichki kechinmalari haqida boxabar bo'lishni taqozo etadi.

Qarshimizdagi odamning tashqi qiyofasi - tana holati, yuz mimikasi, qo'l-oyoq harakatlari va ovoz intonatsiyasi — bularning hammasi insonning hozirgi holati haqida ma'lumot beradi va u suhbatning asosiy qismiga o'tishga tayyormi yoki yo'qligi belgisidir. Suhbatdoshning tashqi qiyofasidagi bu ko'rsatkichlar odatda muloqotning noverbal, ya'ni so'zsiz jihatlarini tashkil etadi va kishining ichki holati haqida haqqoniy ma'lumot beradi.

Noverbal signallar, aksariyat hollarda ixtiyoriy boshqarish doirasidan chetda bo'lib, odamning haqiqiy his-tuyg'ulari, niyat va xohishlari ko'rsatkichi desak, xato bo'lmaydi. Masalan, ikki qo'lni ko'krak oldida qovushtirib, oyoqlarni tizzaga ustma-ust qo'yish yopiq holatni anglatadi va bu holat suhbatdoshning muloqotdan o'zini chetga olishi deb talqin etilishi mumkin. Aksincha, qo'llarning yon-atrofdan joylashishi, kaftlarning ochiqligi va oyoqni kerib sal oldinga engashib turish/o'tirish suhbatdoshga va muloqot mazmuniga xayrixohlikni anglatadi.

Suhbatdoshning ochiq yoki yopiq tana holati muloqot davomida o'zgarib turuvchi ko'rsatkich bo'lib, suhbat mazmuni qanday o'tayotganligiga qarab u bizga ochiq bo'lishi, va agarda suhbat unga noqulayliklar tug'dirganda esa yopiq pozani egallashi mumkin. Masalan, ikki yaqin do'st muloqotini kuzatsak, ularning tana harakatlarida yopiqlik alomatlarini deyarli ko'rinmaydi. Ularning o'zaro xayrixohlik holati nafaqat tanasida, balki o'rtadagi masofaning yaqinligida, o'zaro suhbatdagi muloyim tovush intonatsiyasida, yuzidagi engil tabassum ifodasida aks etadi. Aynan shu ko'rsatkichlar muloqot jarayonining ijobiy yo'nalishda o'tayotganligi haqidagi asosiy belgilardir. Muloqot vaziyatida bunday belgilarning kuzatilishi, o'zaro munosabatning yaxshi o'rnatilganligini, suhbatning ikkinchi bosqichiga o'tish mumkinligidan dalolat beradi.

Biroq, suhbatdoshdan kelayotgan noverbal signallar uning yopiq holatdaligidan dalolat berib, muloqotning ikkinchi bosqichiga o'tish imkoniyatini cheklab qo'yishi ham mumkin. Bunday vaziyatda rahbar qanday ish tutishi lozim va qanday harakatni amalga oshirishi mumkin?

Zamonaviy psixologiya fani shunday bilim va ko'nikmalarni bayon qilishi mumkinki, ularning ayrimlarini qo'llash muloqot muhitini ijobiylashtirishga, o'zaro munosabatlarni yanada muqobillashtirishga ko'mak bo'ladi. Bu boradagi birinchi va joiz qadamlardan biri - rahbarning tashqi qiyofasi va ichki dunyosida muloqot uchun ijobiy holatning aks etishidir. O'zgaga xayrixohlik, samimiy munosabat, uning manfaatlari haqida qayg'urish alomatlarini o'z navbatida, xodim shaxsida ham shunday javoblarning uyg'onishiga ta'sir etadi.

Kontakt o‘rnatish bosqichida muloqotning davom etishiga ijobiy xulosa yakunlanmasa, eng oddiy maslahatlardan biri - xodimni nima bezovta qilayotganligi va muloqotni davom ettirish qiyinligi sababi haqida ochiq-oydin so‘rashdir. Ko‘pincha bu uslub kutilgan natijaga olib keladi va hatto xodim o‘zini bezovta etayotgan ko‘ngil g‘ashligi haqida ochiq-oydin aytmasa-da, har holda o‘zini tetik tutishga, diqqat-e’tiborli bo‘lishga undaydi.

O‘zganing muloqotda tayyorligi anglangandan so‘ng, bu jarayonning ikkinchi bosqichiga o‘tish mumkin. Ikkinchi bosqich - muloqotning asosiy mazmunini tashkil etib, unda ish yuzasidan ko‘tarilgan masala, muammo muhokama etiladi. Bu bosqichning muvaffaqiyatli o‘tishi, ma’lum ma’noda, rahbar faolligini, maxsus faoliyat uslublarini qo‘llashni talab qiladi.

Masalani muhokama etishdagi asosiy jihatlardan biri - o‘zganing fikrini yaxshi tushunish, muammo bo‘yicha o‘zga tomonning fikrini aniq anglashdan iboratdir. Afsuski, muloqot jarayonida ko‘pincha shunday hollar kuzatiladiki, muhokama qilinayotgan masala yuzasidan ikkala tomonda turlicha tasavvur paydo bo‘ladi. Muammo bo‘yicha bunday tasavvurning paydo bo‘lishi, ming afsus, hech qachon uning yechimiga olib kelmaydi. Shuning uchun muloqotning bu bosqichida muhokama etilayotgan masalani bir xil tushunish va hatto bir xil qarashni shakllantirish tadbirini amalga oshirish zarur.

Ikkinchi bosqichda o‘zgani tushunishning asosiy sharti sifatida tinglash malakasi namoyon bo‘ladi. Odatda, tinglashning faol va passiv ko‘rinishlari farq etiladi. Faol tinglash, o‘zga fikrini idrok etish davomida tushunayotganlik alomatlarini namoyon etishni anglatadi. Bunda suhbatdoshlar masala mohiyatini aniqlashga oid savollar berishadi, suhbatning asosiy qismi yuzasidan xulosalar bayon etishadi.

Passiv tinglashda esa boshqa tomonni tushunish borasida tushunish alomatlari minimal darajada namoyon etiladi. Masalan, oddiygina bosh qimirlatib tasdiqlash, «hmm», «ahha», «tushunarli» kabi iboralar bilan cheklanish. Muammoli va qiyin vaziyatdagi muloqot olib borishda iloji boricha faol tinglash malakasini namoyon etish lozim. Bunday sharoitda passiv tinglash suhbatdoshlar orasida

tushunmovchilikni, o'zga tomon holati va tasavvuri haqida ma'lumot etishmovchiligini yuzaga keltiradi. Aniqlanishicha, har bir muloqot vaziyati xususiyatidan kelib chiqqan holda faol yoki passiv tinglash turlarini qo'llash mumkin. Lekin, nazarda tutilayotgan muloqot vaziyatida aynan faol tinglash uslubidan foydalangan ma'qul.

Faol tinglash davomida shaxs faolligining asosiy uch jabhasi namoyon bo'ladi. Bular quyidagilar:

- **diqqatning suhbatdoshga yo'nalganligi** - vizual, ya'ni ko'z kontakti, gapiruvchiga hurmat, sabr-toqat, tinglashga tayyorlik;

- **faollik** - maqsadga yo'nalganlik, qayta aloqa, tushunarli bayon etish, odob-intizom;

- **xayrixohlik** - ustunlikka intilmaslik, o'z hissiyotini nazorat etish, ma'lumotni e'tiroz bildirmay qabul qilish, salbiy hisning yo'qligi, optimal nutq tempi.

Muloqotning ikkinchi bosqichidagi asosiy xususiyat — muammo mazmuni yuzasidan bir xil tasavvurning shakllanishiga va suhbatdoshlarning bir-birini tushunishiga erishishdir. Ammo, muloqot davomida qator to'siqlar mavjudki, ular suhbatdoshdan kelayotgan ma'lumotni to'la tushunishga halaqit beradi. Ma'lumot almashuvi bosqichlarini yodda tutish va unga muvofiq keluvchi faol aqliy harakatni qo'llash to'siqlarni muvaffaqiyatli engib o'tishni, ma'lumot yo'qolishini iloji boricha kamaytirish imkonini beradi.

Muammo mohiyati aniqlangandan so'ng, uning yechimini topish lozim. Shunga binoan, muammoni hal etish maqsadidagi muloqot jarayonining uchinchi bosqichi - muammo yechimini izlash ham muhim o'rin tutadi. Bu bosqich haqida to'laroq tasavvurga ega bo'lish maqsadida nizo vaziyatidagi besh xil harakat uslubini eslashimiz mumkin. Ma'lumki, nizoli vaziyatda inson besh xil harakat uslubidan birini tanlashga o'z moyilligini bildiradi. Bu harakat uslubi quyidagilar:

- 1) **raqobat** - masala aynan rahbar aytganiday hal bo'lishi kerak;
- 2) **yon berish** - rahbar xodim ta'kidlayotgan yechimni qabul qiladi;
- 3) **kompromiss** - masala ikkala tomonni ham qisman qoniqtiradigan

yechim orqali hal etiladi, lekin asosiy manfaatlar qondirilmaydi.

4) masalani **muhokama etishdan tonish**, ya'ni turli bahona bilan **masalani hal etuvchi** uzil-kesil yechim qabul qilinmaydi;

5) **hamkorlik - ikkala tomonni qoniqtiruvchi** yechim izlanadi va bu izlanish davomida rahbar o'z xodimi manfaati haqida qayg'uradi, xodim esa rahbar va tashkilot manfaatini nazarda tutgan holda o'z muammosi yechimini izlaydi.

Muammoli masala yuzasidan muloqot olib borish xususiyati shundan iboratki, muloqotda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatini qondiruvchi yechim topilgan taqdirdagina, bu jarayonni muvaffaqiyatli deb hisoblash mumkin. Hamkorlikka asoslangan, tomonlar manfaatiga mos keluvchi yechim topilgandan keyingina qaror qabul qilinadi va muloqot muvaffaqiyatli tarzda ado etildi, deb hisoblanadi. Suhbat oxirida xulosalar chiqarish, yechimni yana bir bor qayd etish va qabul qilingan qaror yuzasidan qisqa izoh berib o'tish mumkin.

Muloqotda idrok jarayoni. Muloqot jarayonida boshqalarga ta'sir etish imkoniyati o'z haqimizda ijobiy taassurot uyg'ota olishimizga bog'liq. Ijobiy munosabatlar shakllangan sharoitda o'zgaga ta'sir etish imkoniyati katta bo'lib, o'zimiz haqimizda ijobiy taassurot uyg'otish mexanizmlariga taalluqli fikrlarni bayon etib o'tish lozim. Psixologiya fanida o'zgada ijobiy yoki yoqimli taassurot uyg'otish simpatiya deb ataladi, salbiy yoki noxush taassurot qoldirish esa antipatiya deyiladi. Xo'sh, suhbatdoshda biz haqimizda simpatiya uyg'onishi uchun nima qilish kerak? Buning uchun ikki shaxs muloqotga kirishganda ularning o'zaro munosabatlaridagi ko'zga ko'rinmas ba'zi bir xususiyatlarni tahlil qilib o'tish o'rinlidir. Aynan shu «mayda» xususiyatlar ko'p jihatdan o'zgada simpatiya uyg'otish manbaalari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Mashhur psixolog A.A.Bodalev tanishuv jarayonida o'zgalarga haqida qay tarzda ma'lumot olinishini aniqlash borasida maxsus tajribalar o'tkazgan. Aniqlanishicha, boshqa odam idrok qilingan paytda birinchi bo'lib uning soch turmaklashiga e'tibor qaratilar ekan. Sochdan keyin e'tibor insoning ko'ziga qaratiladi. Ma'lumki ko'z, o'z navbatida, inson haqida juda ko'p ma'lumot beradi. Boshqa tadqiqotlar orqali aniqlanishicha, inson ko'z qorachig'ining me'yordan

ko'ra salgina kengayishi o'zga kimsalarda unga nisbatan jozibadorlik ruhini uyg'otadi. Aksincha, ko'z qorachig'inig torayishi esa atrofdagilarni o'zidan jerkish kuchiga egaligi aniqlangan. Quvnoq va hayotga zavq bilan qaraydigan kimsalar nafaqat tabassum qiladilar, balki ularning ko'z qorachig'i ham noxush his uyg'otuvchi kimsalarga nisbatan kengroq bo'lar ekan. Demak, insonning aynan yuz ifodasi simpatiya uyg'otuvchi birlamchi manba hisoblanadi.

Shundan so'ng insonning tana harakatlari, gavdasini tutishi, yurish turishi idrok etiladi. O'ziga va imkoniyatlariga ishongan kimsaning qaddi-qomati tek turadi va hatto o'zidan faxrlanish hissini yog'dirib turadi.

Navbatdagi e'tibor qaratiladigan jihat muloqot jarayonidagi odamga tegishli shaxsiy hislatlardir. Bir-birining tashqi qiyofasiga e'tibor qaratgan suhbatdoshlar ma'lum vaqtdan so'ng «Bu qanday odam?», «U qanday hislatlarga ega?» degan savollarga javob izlay boshlashadi. Aytib o'tilgan idrok bosqichlari muloqot jarayonida o'ziga nisbatan simpatiya uyg'otish asoslarini shakllantirish imkonini beradi. Va kezi kelganda o'zgalarga nisbatan noo'rin uyg'onayotgan birlamchi taassurotlarni engib o'tish, ularning ta'sirida chalg'ib qolmaslik uchun ham imkon yaratadi.

2.7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish

Boshqaruv qarorlari mohiyati. Tashkilotni boshqarishning asosiy jihatlaridan biri, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ular ijrosini ta'minlashdir. Boshqaruv qarori tashkilotdagi biron ob'yektni ko'zlangan maqsadga muvofiq ravishda bir holatdan, ikkinchi holatga keltirish bilan ifodalanadi. Rahbarning boshqaruv qarori bilan bog'liq jarayonni quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

1. Qaror qabul qilish.
2. Qarorni bajarish uchun uni topshiriq sifatida yo'llash.
3. Xodimlarni ijroga undovchi sharoitni yaratish.
4. Nazoratni amalga oshirish.

Odatda tashkilot rahbari tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar turlicha bo'lib, ularning yakkahokimlik, kollegial va jamoaviy turlarini farqlash mumkin.

Kollegial tarzdaqi qaror qabul qilish, muammoni mutaxassislar bilan muhokama etish natijasida, taklif etilgan g‘oyalar ichida eng maqbulini rahbar tomonidan qabul qilishida ifodalandi. Bu qarorning natijasi va amalga oshirish mas’uliyatini ham rahbar o‘z bo‘yniga oladi. Jamoaviy qaror qabul qilishda esa qaror umumiy muhokama va ovoz berish orqali guruh a‘zolari tomonidan qabul qilinadi, uning natijasiga mas’ul bo‘lib bugun jamoa hisoblanadi.

Qaror qabul qilish darajalari. Qaror qabul qilishning to‘rtta darajasi farqlanib, ularning har biri doirasida harakat qilish uchun ma’lum boshqaruv malakalari talab etiladi.

Qaror qabul qilish darajalari.

Qaror shakli	Zarur malakalar
Birinchi daraja: Odatiy, kundalik	Yo‘riqnoma va qoidalarga so‘zsiz amal qilish, vaziyatni to‘g‘ri baholash. Nazoratni tashkil etish.
Ikkinchi daraja: Tanlovgaasoslangan	Maqsadlarni o‘rnatish. Rejalashtirish. Ma’lumotlarni tahlil etish
Uchinchi daraja: Moslashuvchan	Muammoni identifikatsiyalash. Muammoni tizimli ravishda yechish. Ishchi guruhlarni tashkil etish. Mavjud xavflarni tahdil etish
To‘rtinchi daraja: Innovatsion	Ijodiy boshqarish. Strategik rejalashtirish

Odatiy qarorlar korxonada rejasi bo‘yicha amalga oshuvchi kundalik dastur asosida qabul qilinadi. Paydo bo‘lgan muammo mavjud yechimlar majmuasi bilan qiyoslanadi, ular ichida maqbuli qabul qilinadi va amalga oshiriladi. Tashkilotdagi odatiy hollarda «mana bunday vaziyatda, mana bunday qilish kerak» qabilida ish tutiladi va aynan shu uslub o‘rta va quyi bo‘g‘in menejerlariga xos asosiy qaror qabul qilish shakliga aylanadi. Bunday vaziyatdagi qiyinchiliklar menejerning malakasizligi, mavjud yo‘riqnomalarni yaxshi bilmaslik, vaziyatni noto‘g‘ri baholash yoki shaxsning jur‘atsizligi asosida kelib chiqishi mumkin. Vaziyatni to‘g‘ri idrok etuvchi va maqbul xulosalar chiqaruvchi hamda natijalarni nazorat eta olish qobiliyatiga ega bo‘lgan menejer ushbu vaziyat uchun uzukka ko‘z

qo'ygandek bo'ladi. Qaror qabul qilishning bu darajasida ijodiy yondoshuv talab etilmaydi, chunki vaziyat yechimlari avvaldan belgilangandir.

Tanlovga asoslangan (selektiv) darajada rahbar mavjud muammo bo'yicha qator imkoniyatlarni taqqoslab ko'radi va ular ichidan aynan shu muammo yechimiga eng mos keluvchi samarali va tejamlisi ustida to'xtaladi.

Moslashuvchan darajadagi qaror qabul qilish bir muncha murakkab bo'lib, bunda rahbar tanish muammoga yangicha yechim topishi talab etiladi. Bunda u mavjud muammoga eskicha yondoshishdan voz kechishi va ijodiy qarorga kelishi lozim. Ayni sharoitda rahbar muvaffaqiyati, uning shaxsiy tashabbusi va noma'lumlikka shahdam qadam qo'ya olishi bilan asoslanadi.

Innovatsion, ya'ni yangiliklarni joriy etish bilan bog'liq qarorlar ancha murakkab hisoblanadi. Noaniq vaziyatda rahbarning yangicha yondoshuv uslublaridan, boshqa mutaxassislarning ijodiy g'oyalaridan foydalana olishi talab etiladi.

Rahbar muammoli vaziyat bilan to'qnash kelib, ma'lum qarorni qabul qilishi zaruratida bo'lar ekan, avvalambor, ushbu vaziyat va undan kutilayotgan yechimni yuqorida sanab o'gilgan qarorlar guruhiga taqqoslashi va taxminan bo'lsa ham, qaysi toifaga kirishini aniqlab olishi lozim. Bunday harakat rahbarga ayni muammo yechimi nimada ifodalanishini, qay shaklda namoyon bo'lishini qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etish imkonini beradi. Bu esa tanlangan yo'l qanchalik to'g'ri yoki noto'g'riligi haqidagi ma'lumot bilan birga, zarur bo'lgan taqdirda harakat uslubini o'zgartirishga asos yaratadi. Har kanday qarorning o'ylab qabul qilinganligi uni biron-bir toifaga kiritishdan, va natijani qisman bo'lsa ham oldindan tasavvur etgan holda talabdagi namuna bilan taqqoslashdan iboratdir.

Qaror qabul qilish bosqichlari. Umuman olganda, boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni aniq bir doira ichida o'tishi qiyin. Har bir rahbar o'z psixologik xususiyatidan kelib chiqqan holda muammo yechimiga turli uslub va moyillikni namoyon etadi. Mana shu omillar mavjud muammo yechimiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi.

Qaror yaratilishi davomida rahbar o'z ichki dunyosida sodir bo'layotgan jarayonlarni bilishi, ushbu holatni maqsadga muvofiq ravishda boshqarish imkonini beradi. Shu bois qaror qabul qilish amallarini bosqichma-bosqich tahlil etish lozim, deb topiladi. Quyida mana shu bosqichlarning asosiy tavsiflari beriladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish ko'pqirrali va murakkab jarayon bo'lib, unda asosiy beshta bosqichni sharhlab o'tish mumkin: I - muammoni o'rganish; 2 - g'oyalar ishlab chiqish; 3 - ma'qul keluvchi g'oyalarni ajratib olish; 4 - yangilikni joriy etishni rejalashtirish; 5 - qayta aloqa va tahlil. Endi sanab o'tilgan har bir bosqichni ko'rib chiqsak.

Qaror qabul qilishning birinchi *«Muammoni o'rganish»* bosqichida ham quyidagi ketma-ket vazifalar belgilanadi:

1- vazifa: «Muammoni qo'yish» deb atalib, unda ushbu masala bo'yicha qanday qiyinchiliklar borligi aniqlanadi va muammoning mazmuni tushuniladi. Agar hal qilinishi lozim bo'lgan muammo noto'g'ri tushunilsa, hamma bo'lajak harakatlar va moliyaviy xarajatlar zoe ketadi, shuning uchun ham muammoni aniq tasavvur etib olish boshlang'ich bosqichning asosiy vazifasidir. Ko'p hollarda masalani noto'g'ri aks ettirishga malakasizlik, kasbiy bilimning kamligi, shuningdek, mazkur toifadagi masalalarni hal eta olishga tayyor emaslik, hamda ba'zi bir muammo va yechimlarning «yuqoridan tushirilganligi» sabab bo'lishi mumkin. Muammoni qo'yish quyidagi harakatlarni o'z ichiga oladi:

1. Muammo tabiatini, undagi qiyinchilikni anglash.
2. Muammo yechimi orqali qanday maqsadga erishish lozimligini aniqlash.
3. Maqsadga erishilgan taqdirda qanday belgilar, ko'rsatkichlar mavjud bo'lishini aniqlab olish.

Oxirgi natija nimadan iborat bo'lishi kerak, degan savolga javob olinishi lozim.

2-vazifa: majburiyatlarni taqsimlash. Rahbar doimo hamma muammolarni o'zi hal eta olmaydi, shuning uchun ham bu bosqichda u ba'zi-bir majburiyatlarni malakali mutaxassis ixtiyoriga topshirgani ma'qul. Mutaxassis, bu bosqichda,

mazkur muammo yuzasidan barcha ma'lumotlarni yig'ish va masalani har tomonlama o'rganish bilan shug'ullanadi.

3-vazifa: ma'lumotlar yig'ish, muammoli vaziyatning informatsion modelini yaratish. Bunda nafaqat «o'zining» ma'lumotlari, balki, muxoliflar, raqobatdosh tomonlarning ham ma'lumotini hisobga olish lozim. Ba'zi bir paytda muxoliflar, ular bergan ma'lumot kamsitiladi, inkor etiladi va unga e'tibor berilmaydi. Bu esa mutlaqo xatodir. Ma'lumot yig'ishda unga mas'ul shaxs, ushbu muammo yuzasidan chuqur bilimga ega ekspertlar fikrini o'rganishi o'ta muhimdir.

4-vazifa: muammoli vaziyatning konseptual modelini yaratish, mazkur muammoni bir butun, yaxlit tarzda tushunish. Muammo bu tarzda aks ettirilganda, uning avvalgi holatidan farqi, uning yangi jihatlari va yechimga yangicha yondoshish zarurati anglanadi.

I-bosqich - g'oya yaratish. Masala yechimiga oid g'oyani yaratishning turli usullari bo'lib, ular ichida eng samaralisi «aqliy hujum» uslubidir. Bu uslubning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- Turli kasbga mansub 5-10 ta mutaxassislardan iborat guruh ishlaydi;
- Ushbu guruh a'zolari iloji boricha ruhiy va jismoniy jihatdan o'zlarini erkin sezishlari lozim;
- Yechimga oid taklif etilayotgan g'oyalarni tanqid qilish ta'qiqlanadi. Boshqalar berayotgan g'oyani faqatgina rivojlantirish, maqtash mumkin yoki uning o'rniga o'z g'oyasini taklif etish lozim;
- Har qaysi g'oya, garchand u g'aroyib va ma'qul kelmasligiga qaramay «aqliy hujum»ning boshlang'ich davrida unga baho berilmaydi va hamma fikrlar yozib boriladi;
- g'oya muallifi ko'rsatilmaydi;
- ish tugagandan so'ng hamma taklif etilgan g'oyalar mantiqiy tarzda tartibga keltiriladi va ekspertlardan iborat guruhda muhokama etiladi.

II-bosqich: yig'ilgan g'oyalarni baholash, maqbul fikrlarni saralash. Avvaliga har bir g'oyaning ijobiy tomonini baholab chiqish, so'ngra uning samaradorligini, amalga oshirish imkoniyatini, xarajatli tomonlari va boshqa

o'Ichamlarini aniqlab olish zarur. Shu bilan birga, ushbu g'oyaning tanlanishi oqibatida yuz beradigan xavf baholanar ekan, afsuski ko'pchilik rahbarlar uchun aynan shu mezon yetakchi o'ringa chiqib qoladi. Bunda taklif etilayotgan g'oya chetda qolib, boshqa yo'nalish tanlansa, masala yechimi tamoman boshqa tus oladi va guruh boshi berk ko'chaga kirib qoladi.

III-bosqich: yangi qarorni rejalashtirish va amalga oshirishdan iboratdir. Bunda qaysi ish, qanday muddatda va kimning ishtirokida bajarilishi kerak, degan savollarga javob olinadi. Qarorni amalga oshirishga jalb etiluvchi ishchi guruhi, umumiy rejani va unga oid amaliy harakatlarni aniq tasavvur eta olishi lozim.

IV-bosqich quyidagi amaliy tadbirlarni o'z ichiga oladi: 1) qabul qilingan qarorni, reja va harakatni amalga oshirish; 2) amalga oshirilgan harakat va natijalarni yanada yaxshilash maqsadida nazorat etish; 3) zarur bo'lgan taqdirda qarorni takomillashtirish, ya'ni «muammoni o'rganish» bosqichiga yoki g'oya yaratish va boshqa oraliq bosqichga qaytish.

Qaror qabul qilish - psixologik jarayon sifatida. Qaror qabul qilish jarayonining psixologik jihatini bilish mavjud bosqichlarni yanada samarali amalga oshirish imkonini beradi. Gap shundaki, to'g'ri qaror qabul qilish va uni samarali ravishda joriy etish uchun rahbar psixologik jihatdan ham ma'lum amallarga rioya qilishi kerak. Bu tadbirning asosiy mazmuni shundan iboratki, rahbar muammoli vaziyat haqida ma'lumot yig'ar ekan, muammo haqida birlamchi tasavvur — informatsion model yarata boshlaydi. Bu modelning haqiqatga va mavjud vaziyatga qanchalik mosligi olinayotgan ma'lumotning to'la-to'kisligi, har tomonlamaligiga bog'liq.

Afsuski, tashqi muhitdagi ko'pgina omillar ta'sirida rahbar vaziyat yuzasidan ob'yektiv bo'lmagan ma'lumotlar oladi va o'z idroki jarayonida ma'lum sub'yektivliklarga yo'l qo'yadi. Ayniqsa, bunday tavofutga rahbarning jinsi, yoshi yoki atrofidagi odamlarning ta'siri kuchli bo'ladi. Shakllanayotgan informatsion model iloji boricha ob'yektiv bo'lishi uchun rahbar vaziyat haqida har tomonlama ma'lumot yig'ishi, tashqi olamni to'la-to'kis aks ettirishni cheklovchi idrok stereotipi va ustanovkalardan chetlanishi lozim. Informatsion model tahlil etilishi

va qo'shimcha ma'lumotlar bilan boyitish natijasida rahbar ongida konseptual model, ya'ni vaziyat haqidagi uzil-kesil qarash shakllanadi. Konseptual model o'z ichiga informatsion modeldan shakllangan fikr va hissiyotlarni, shuningdek rahbarning o'tmish shaxsiy tajribasi, bilimlarini qamrab oladi. Rahbar mavjud vaziyatning mohiyatini tushungan paytda konseptual model shakllandi deyish mumkin. Eng ajablanarlisi shuki, konseptual model haqiqiy vaziyatga doimo ham mos kelavermaydi. Bu mos kelmaslik darajasi har bir shaxsda turlichadir. Kimdadir bu farq katta bo'lsa, kimdadir juda kichik. Konseptual model va ob'yektiv vaziyat o'rtasidagi farq qanchalik kichik bo'lsa, to'g'ri qaror qabul qilishga shunchalik zamin yaratiladi.

Shaxs o'zining individual psixologik xususiyatlariga ko'ra olayotgan ma'lumotning ba'zisiga e'tibor bermasligi, yoki ayrimlarini bo'rttirib aks ettirishi mumkin. Shuning uchun ham rahbar vaziyat haqidagi o'z tasavvurining qanchalik ob'yektivligi, haqqoniyligi haqida kayg'urishi lozim. Aynan shu boradagi psixologik tavsiya quyidagicha - informatsion model va konseptual modellardagi tarkibiy qismlar orasida iloji boricha muvofiqlik ko'proq bo'lgani ma'qul, ya'ni konseptual model yaratilishi mobaynida qo'llanilayotgan birliklar iloji boricha informatsion modelda ham ko'p uchrashi kerak. Masalan, vaziyat ishtirokchilari, muammodagi asosiy masala, yechim vositalari kabilar ikkala modelda uchrashi mumkin bo'lgan birliklar hisoblanadi. Qaror qabul qilishning uch tarkibiy qismi - muammo yuzaga kelgan ob'yektiv borliq, informatsion va konseptual model uchburchak shaklida iloji boricha bir-biriga uyg'unlashgan bo'lishi hamda uchburchakning, aytaylik, bir burchagi ikkitasidan yuqorida yoki pastda joylashmasligi kerak.

Bu taqqoslashda birlamchi manba sifatida muammoli vaziyat, ya'ni borliq qabul qilinadi.

Informatsion model.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga oid ko'pgina tadqiqotlarda echilishi lozim bo'lgan muammoning aniqlik darajasiga katta e'tibor beriladi. Shu ma'noda aniq va noaniq vaziyatlarda qabul qilinuvchi qarorlar haqida aytib o'tish lozim.

Bunday vaziyatlardagi qaror qabul qilish tezligi va mazmuni ham bir-biridan farq qiladi. Aniq vaziyatda qaror qabul qilish avvalgi tajribaga asoslanishni taqozo etadi. Mazkur sharoitda inson tajribasi hamda bilimlari, vaziyatni hal etish manbai bo'lib hisoblanadi va tabiiyki, qaror qabul qilish holatida ishonch va tezkorlik hukm suradi.

Noaniq vaziyatda esa rahbardan muammoga ijodiy yondoshish talab etiladi. Ma'lum miqdorda o'z intuitsiyasiga asoslanish izlanuvchan shaxs uchun yangi imkoniyatlar tug'diradi. Biroq, bunday holda chiqariladigan hukm o'zida ma'lum xavf-xatarni ham mujassamlashtirganligi sababli, qaror qabul qilinganda xatoga yo'l qo'yish ehtimoli oshadi. Demak, rahbar har qanday muammoli vaziyatga to'qnash kelar ekan, uning aniklik va noaniklik darajalarini tasdiqlab olishi lozim.

Keyingi qadam sifatida rahbar, masala dolzarbligidan qelib chiqib, unga oydinlik kiritishi, vaziyatdagi noaniq tomonlarini yoritgan holda aniqlik doirasini kengaytirishi lozim. Yechimda mujassamlanadigan ijodiy ulushlarning asosiy qismi masalani oydinlashtirish bosqichida saraflangani ma'qul, deb hisoblanadi.

Asosiy qiyinchilik qabul qilingan qarorni amalga oshirish bosqichida uchrashi mumkin. Yuqorida aytganimizdek, qaror ijrosiga oid vazifalarning aniq taqsimlanishi va ijro vaqtini ko'rsatish nazorat samarasini ta'minlaydi. Lekin qaror yuzasidan norozi bo'lgan xodim va ayrim o'rta bo'g'in rahbari ham ijro bosqichida sust harakat etishi mumkin. Bunga sabab bir nechta: birinchidan, ular qaror qabul qilishda qatnashmagan yoki ushbu qarordan norozi bo'lgan; ikkinchidan, qarorning hayotga tatbiq etish muvaffaqiyat keltirishiga ishonch yo'q; uchinchi sabab, xodimning sustkashligi yoki uquvsizligi bo'lishi mumkin. O'ylashimizcha, birinchi va ikkinchi sabab ijtimoiy-psixologik yechimga ega bo'lib, agar guruhning ahillik darajasi yuqori bo'lsa, qaror ijrosida xodimlar iloji boricha jadal qatnashadilar. Uchinchi sababning bartaraf etilishi esa qarorga oid vazifalar taqsimlanishi paytida hisobga olinishi lozim.

Qaror ijrosidagi tomonlar hamkorligi uni qabul qilish bosqichida ta'minlanadi. Qaror qabul qilinishi chog'ida o'zgalar qarshiligini engish, iloji boricha tomonlar uchun «beshikast» o'tishi lozim.

Oqibatda maqbul deb, topilgan qaror iloji boricha konsensus (kelishuv) asosida qabul qilinishi kerak. Demak, rahbar oldida tomonlarni yarashtirish va ziddiyatlarni yumshatish, tadbirdan so‘ng g‘ubor qolmasligini ta‘minlash vazifasi turadi. Agar qaror guruhiy tarzda qabul qilinayotgan bo‘lsa, va uning ijrosi jamoa a‘zolari ishtiroki orqali ta‘minlansa, har bir xodim va rahbar quyidagini yodda tutishi maslahat beriladi: «Bugun boshqa xodim taklif etgan qaror bajarilayapti. Bu jarayonga mening munosabatim va ishtirokim, ertaga men taklif etgan qarorga nisbatan munosabat va boshqalarning qanday ishtirok etishini belgilaydi».

2.8. Muloqotda nizoli holatlar va shaxs toifalari

O‘z vaqtida Banopart Napoleon shunday yozgan ekan: “Qilich bilan har narsa qilish mumkin, faqat uning ustiga o‘tirib bo‘lmaydi”. Bu fikrida u ko‘pincha insonlar o‘rtasida bo‘lib turadigan nizolarni, ziddiyatlarni nazarda tutgan ekan. Chunki totalitar yoki diktatorlik boshqaruvi sharoitida ziddiyatlarning bo‘lishi tabiiy bo‘lib, uning yagona yechimi - uzil-kesil uni hal qilish choralarini izlash bo‘lgan. Lekin demokratik munosabatlar sharoitidagi rahbar hamda uning qo‘l ostidagilar o‘rtasida yoki xodimlar o‘rtasida kelib chiqadigan nizolar yoki ziddiyatlarning tabiati va mohiyati biroz boshqacha bo‘ladi.

Avvalo shuni e‘tirof etish lozimki, insoniy munosabatlarning har qanday tizimida ham fikrlarning rang-barang bo‘lishi va ular o‘rtasida farq bo‘lishi muqarrar xoldir. Lekin, ana shunday fikrlardagi farqni salbiy holat deb hisoblab bo‘lmaydi.

Nima sababdan mehnat jamoalarida turli xil nizolar kelib chiqadi. Buning bir necha sabablari bor:

- alohida shaxs va jamoatchilik manfaatlarining mos kelmasligi;
- ayrim alohida jamoa a‘zolari xatti-harakatlarining ijtimoiy, gruppaviy normalarga zid kelishi (tartibsizlik, intizomning buzilishi, mahsulotdagi brak, ishning samarasizligi va b.q.);
- jamoa a‘zolari qarashlaridagi nomuvofiqliklar;
- ishni tashkil etish va mehnatga munosabatdagi farqlar;

■ ishchi-xodimlar o'rtasidagi vazifalarning to'g'ri taqsimlanmaganligi va hokazo.

Demak, yuqoridagi holatlar ko'p hollarda quyidagi turdagi *nizoli vaziyatlarni* keltirib chiqaradi:

- 1) ta'sirning yo'nalishiga ko'ra: vertikal va gorizontal;
- 2) nizoni hal qilish usuliga ko'ra: antogonistik va kelishuvga olib keladigan nizolar - kompromiss;
- 3) namoyon bo'lish darajasigako'ra: ochiq, yashirish, potensial, asosli;
- 4) ishtirokchilar soniga ko'ra: shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo;
- 5) kelib chiqish tabiatiga ko'ra: milliy, etnik, millatlararo, ishlab chiqarish, hissiy-emotsional.

Agar yuqoridagilarni tahlil qiladigan bo'lsak, "gorizontal nizolar" hayotda eng ko'p uchraydi. Bunday nomurosozliklar aksariyat hollarda xodimlar o'rtasida ayrim a'zolarining ishni yaxshilash, yangi ish metodlarini joriy etish, axloq normalarini himoya qilish, adolat uchun kurash, ilg'or jamoa a'zolarining shu erdagi ma'naviy muhitni sog'lomlashtirish borasidagi fikrlarini ayrimlar tomonidan e'tirozlar bilan qabul qilishi natijasida ro'y beradi.

"Vertikal nizolar" esa ko'pincha rahbar bilan xodim o'rtasida sodir bo'lib, u bir qarashda liderlikka da'vogarlik, yuqoridan taz'yiqlik, pastdan turib boshqa xodimlar yoki kuchlar atrofida birlashish, saralanishlar oqibatida kelib chiqadi. Bunda nizoning tashabbuskori va bosh aybdori kimligiga bog'liqlik tarzda uni xal qilish usuli tanlanadi. Masalan, agar boshliq xodimning ishga mas'uliyatsizligidan noroziligi tufayli paydo bo'lgan nizo bilan uning professionalizm borasida xadeb "O'zini ko'rsatayotganligidan" noroziligi tufayli kelib chiqadigan nizoning ham farqi bor.

Har qanday nizoning asl tub mohiyati shundaki, uning paydo bo'lishi ayrim o'zgarishlarga olib keladi. Bu o'zgarish ijobiy o'zgarishlarni keltirib chiqarsa, uni konstruktiv, salbiy oqibatlar yoki xodimlar qo'nimsizligini keltirib chiqarsa, destruktiv xarakterli deb ataymiz.

Nizolar yuzga kelishida ikki xil shart-sharoit mavjud. Ob'yektiv shart-sharoitlarga:

- Mehnat qilish uchun sharoitning yomonligi;
- Xodimlar orasida majburiyat va vazifalarning noto'g'ri taqsimlanganligi;
- Boshqaruv tizimidagi nomutanosibliklar;
- Qo'yilgan vazifalarga mos professionallikni xodimlarda kuzatilmashligi;
- Ishchi o'rinlarining etishmasligi tufayli, ishlarning taqsimlanishidagi adolatsizlik;
- Mehnatni tashkil etish va mehnatga haq to'lashda adolatsizlik holatlarini kuzatilishi.

Nizolar yuzaga kelishida sub'yektiv shart-sharoitlarga:

- Ishbilarmonlik munosabatlarida negativ yo'llarni ko'rinishi;
- Shaxslararo munosabatlarda shaxsga oid xususiyatlarning namoyon bo'lishi.
- Muomalani tashkil etishda no'noqlik va savodsizlikning kuzatilishi.

Har bir nizo alohida hodisa sifatida tahlil qilinadi, lekin ularning barchasiga xos bo'lgan ayrim qonuniyatlar borki, ularga avvalo uning bosqichlari yoki fazalari kiradi:

I. Nizo oldi bosqich – konfrontatsiya.

II. Nizoning o'zi - kompromiss yoki janjal.

III. Nizodan chiqish - muloqot yoki dissonans.

Demak, birinchi bosqichda konkret masala yuzasidan fikrlar yoki qarashlarda tafovut yoki qarama-qarshilik uchun shart-sharoit paydo bo'ladi. Tomonlar o'rtasiga sovuqchilik tushadi, ular o'zaro kelisholmay qoladilar, agar bunda tashqaridan qaraganda, ko'zga tashlanadigan nizo bo'lmasa-da, o'sha shaxslarning o'zi bir-birlariga nisbatan munosabatlarida buni his qila boshlaydilar. Agar rahbar aynan shu bosqichda hodisaga aralashib, o'z vaqtida oqilona qarorlar qabul qilolmasa, nizo ikkinchi bosqichga o'tadi.

Ikkinchi bosqichda har ikkala tomon o'z qarashlarini qarshi tomonnikidan afzal bilib, ochiqchasiga bir-birlarini ayblay boshlaydilar. Shu paytda boshliq

ularni kelishtirishga urinadi, agar bu “urinish” alohida - alohida tarzda tomonlarni kabinetga chaqirib ro‘y bersa, vaziyat yanada taranglashib, ziddiyat chuqurlashishi, tomonlar o‘z xolicha boshliqni ham o‘zining tarafdori qilib, u ham nizoning ishtirokchisiga aylanib qolishi muqarrar bo‘lib qoladi. Shuning uchun ham psixologiya har qanday nizoni tomonlarni birga chaqirgan holda hal qilish va kompromiss qarorlar chiqarishga tayyor turishni tavsiya etadi. Buning uchun rahbarda nizoning taxminiy obrazi va uni hal qilishga bir nechta alternativ yechimlar bo‘lishi kerak. Boshliq biror tomonga ko‘proq yon bosa boshlasa ham, nizoning ishtirokchisiga aylanadi. Shuning uchun u xolis tarzda nizoning kelib chiqish sabablari, kimlarning manfaatiga zid ishlar qilinayotganligi, nizo ishtirokchilarining shaxsiy va professional xususiyatlari, kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilib, nizoning “portreti” ni o‘zi uchun tasavvur qila olishi kerak. Shundan keyingina, tomonlarni chaqirib, masalaga yanada oydinliklar kiritib, tomonlarni kelishuvga chaqiradi. “Men nima bo‘lganini, muammo nimada ekanligini bilish uchun Sizlarni chaqirdim” deb gap boshlashi va har bir tomonning fikri muhimligini ta’kidlab, ayni paytda vaziyatni qattiq nazorat qilishi, uning kechishini boshqarishi lozim.

Nizoli holatlarda shaxsning qanday xulq-atvor xususiyatlarini namoyon etishiga qarab turli toifalarini kuzatiladi. F.M.Borodkin va N.M.Koryaklar nizoli vaziyatlarda olti xil shaxs tiplari-toifalarini ko‘rsatib berganlar. Bular:

1. Namoyishkorona toifadagi nizoli shaxs.
2. Rigid toifadagi nizoli shaxs.
3. Boshqarib bo‘lmaydigan toifadagi nizoli shaxs.
4. Aniqlikni talab etadigan toifadagi nizoli shaxs.
5. Nizosiz toifadagi nizoli shaxs.
6. Maqsadga yo‘naltirilgan toifadagi nizoli shaxs.

Namoyishkorona toifadagi nizoli shaxs hislatlari:

- Diqqat markazda bo‘lishni istaydi;
- Boshqalar ko‘z oldida yaxshi ko‘rinishni xohlaydi;

- Uning boshqalarga bo‘lgan munosabati, odamlarning unga munosabatidan kelib chiqadi;

- Osongina yuzaki nizolarga berila oladi;
- Turli vaziyatlarga osongina moslashadi;
- Emotsional jihatdan faol bo‘lib, aqlan ish ko‘rmaydi;
- Vaziyatga qarab ishini tashkil etadi va xar doim ham amal qilmaydi;
- Sistemali, og‘ir ishlardan o‘zini olib qochadi;
- Nizolardan chekinmaydi, janjalli vaziyatlarda o‘zini yomon his etmaydi;
- Ko‘pincha nizolarga sababchi bo‘ladi, lekin o‘zini unday hisoblamaydi.

Rigid toifadagi nizoli shaxs hislatlari:

- Shubhaga beriluvchan;
- O‘zini baholashi o‘ta yuqori;
- Doimo shaxsan tan olinishini talab etadi;
- Vaziyat o‘zgarishi va sharoitlarni inobatga olmaydi;
- To‘g‘ri va tushunmaydigan, ya’ni moslashmaydigan;
- Qiyinchilik bilan atrofida gilarining fikriga kiradi, boshqalarning fikriga u qadar qo‘shilmaydi;

- Boshqalar tomonidan unga e’tibor ko‘rsatilishini majburiyatdek ko‘radi;
- Boshqalar tomonidan kelishmaslik yoki qo‘shilmaslikni xafagarchilik bilan qabul qiladi;

- O‘z harakatlariga nisbatan tanqidiy qaramaydi;
- Nihoyatda arazchi, haqiqiy yoki arzimmas nohaqliklarga ham ta’sirchanlikni namoyon etadi.

Boshqarib bo‘lmaydigan toifadagi nizoli shaxs hislatlari:

- O‘zini etarli darajada nazorat qilolmaydi;
- Xulqini aniq aytib bo‘lmaydi;
- O‘zini agressiv va nihoyatda zardalik bilan ko‘rsatadi;
- Aksariyat xollarda umumqabul etilgan ijtimoiy normalarga rioya etmaydi;
- Yuqori darajada o‘zini baholash xususiyatiga ega;

- O‘z shaxsini ta’kidlanishini kutadi;
- Omadsizliklar va xatolarda boshqalarni ayblashga moyil;
- O‘z faoliyatini rejali tashkil eta olmaydi yoki rejalarini hayotga ketma-ketinlik bilan joriy eta olmaydi;

• O‘z maqsadi va sharoitlarini moslashtira olish qobiliyati etarli rivojlanmagan;

- O‘tgan tajribadan kelajak uchun saboq chiqarmaydi.

Aniqlikni talab etadigan toifadagi nizoli shaxs hislatlari:

- Ishga nihoyatda jiddiy yondashadi;
- O‘ziga nihoyatda yuqori talab qo‘yadi;
- Atrofidagilarga yuqori talablar qo‘yadiki, bu ularga nisbatan go‘yoki ta’qibdek tuyuladi;

- Yuqori darajada xavotirlanish hislatiga ega;

- Hamma narsaga nihoyatda e’tiborli;

- Atrofidagilarning tanqidiy fikriga katta ahamiyat beradi;

• Gohida do‘stlari, tanishlari bilan munosabatlarni uzadiki, bu go‘yoki uni xafa qilganlari oqibatidek tuyuladi;

• Gohida o‘zi-o‘zidan aziyat chekadi, xatolaridan qayg‘uradi, hatto gohida bu xatolarga nisbatan bosh og‘riqlari, uyqusizlik sifatida javob qaytaradi;

- Tashqi jihatdan hissiyotlarini oshkora etmaslikni ma’qul biladi;

- Guruhdagi real o‘zaro munosabatlarni yaxshi his etmaydi.

Nizosiz toifadagi nizoli shaxs hislatlari:

- Fikrlari va qarashlarida beqaror;

- Engil ishonish hislatiga ega;

- Ichki qarama-qarshi fikrlarga ega;

- Harakatlarida bir qadar uyg‘unlik yo‘q;

- Vaziyatlarda bir lahzalik yutuqlarga tayanadi;

- Kelajakni, istiqbolni etarli darajada ko‘ra olmaydi;

- Liderlarning va atrofidagilarning fikriga tobe;

- Murosaga kelishga intiladi;
- Etarli darajada irodaga ega emas;
- O‘z xatti-harakatlari oqibatlarini va boshqalarning xarakatlari sabablarini chuqur o‘ylamaydi.

Maqsadga yo‘naltirilgan toifadagi nizoli shaxs hislatlari:

- Nizoni o‘z maqsadlariga etishish uchun omil sifatida qaraydi;
- Nizolarni hal etishda faol tomon sifatida o‘zini namoyon etadi;
- O‘zaro munosabatlarda ta’sir ko‘rsatishga moyil;
- Nizolarda maqsadli harakat qiladi, tomonlarning holatini baholay oladi, turli holatlarni hisoblaydi;
- Janjalli vaziyatlarda muomalani samarali ta’sir usullarini qo‘llay oladi.

Bu nizoli shaxs toifalari o‘zaro munosabatlarda namoyon bo‘lar ekan, qaysi toifa bilan qanday ishbilarmonlik munosabatlarini o‘rnatishga, muzokaralar olib borishga bevosita ta’sir etadi. Shuning uchun hamkorlikka kirishishda albatta kuzatuvchan bo‘lish, har bir harakat maqsadini anglash malakalarini tarkib toptirish muhimdir.

2.9. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlari

Muzokara - bu, biron-bir masala yuzasidan kelishuv jarayonidir. Bu jarayonda, odatda, kamida ikki tomon ishtirok etadi va har qaysi tomon, o‘z manfaatini amalga oshirishni ko‘zlaydi. Manfaatlari turlicha bo‘lishiga qaramay, umumiy faoliyat olib boruvchi tomonlar ma’lum qoidalar doirasida harakat qilib, o‘zaro qoniqtiruvchi va hamma tomonga ma’qul yechim ustida ish olib boradilar. Aynan shu umumiy faoliyatning mavjudligi manfaat va maqsadlarni muvofiqlashtirish imkoniyatini tug‘diradi. Shuning uchun ham, muzokara orqali maqsadga erishishni xohlovchi rahbar bu jarayonga xos tomonlarni, qolaversa, xususiyatlarni bilishi va kezi kelganda ularni boshqara olishi lozim.

Rahbar faoliyatida muzokara. Muzokara olib borish ko‘lami juda keng bo‘lib, bu soha tashkilotdagi ayrim ziddiyatli holatni ijobiy yo‘nalishda hal etishdan boshlab, toki sarmoya jalb etishdagi qulay pozitsiyani qo‘lga kiritishga va

hatto ziddiyatdagi tomonlarni yarashtirish yo'lida vositachilik vazifasini bajarish maqsadida ham qo'llaniladi. Shu bois, rahbar muzokara olib borishga oid asosiy qonun va qoidalarni bilishi, ulardan amaliy tarzda foydalana olishi lozim. Muzokara bu, nafaqat biron masala yuzasidan fikr almashish, balki muzokara ishtirokchisi bo'lmish rahbar orqali uning tashkiloti haqida xulosa chiqarish manbai hamdir. Demak, muzokara olib borish mahoratiga ega rahbar hatto o'rtame'yona tashkilotni ham boshqa raqobatdosh tashkilotga nisbatan afzallik tomonini namoyon etish qobiliyatiga ega. Ushbu jummalarni o'qigan o'quvchida muzokara bu, yo'q narsani bor qilib ko'rsatish mahorati emasmikan, degan fikr tug'ilishining mutlaqo tarafdori emasmiz. Rahbar o'z tashkiloti imkoniyatlari, uning kuchli tomonlarini yaxshi tasavvur qila olishi va bu xususiyatlarni yanada ijobiy tarzda taqdim eta bilishi lozim. Bu jarayon rahbardan nafaqat o'ziga, balki, tashkilot xodimlariga ishonchni, kelajakka katta umid bilan qarashni va shaxsning muvaffaqiyatga yo'nalishini ifodalaydi.

Muzokaralar turli sharoit va tomonlar ishtirokida o'tadi. Bu esa, muzokaraning oson kechmasligini, bu jarayon davomida turli-tuman kutilmagan omillar ta'siri mavjudligini asoslaydi. Odatda muzokara har qanday murakkab tuzilma singari bir necha asosiy bo'laklardan iborat: muzokara mazmuni, muloqot, munosabatlar, tadbirlar (qoidalar, muhokama tartibi, protokol). Muzokaraning jarayon sifatida murakkabligi shundaki, ushbu sanab o'tilgan har bir qism dolzarb ahamiyat kasb etadi va muzokara natijasini hal etishga o'z ulushini qo'shadi. Masalan, muzokaraga oldindan tayyorlanish, hamma hujjatlarni batafsil o'rganib, mulozamat qoidalarini o'rniga qo'yib ijro etish mumkin, lekin hamsuhbatimiz milliy xususiyatiga oid ba'zi jihatlarga e'tiborsizligimiz butun urinishimizni zoe kyetkazishi mumkin. Bu jihatlarni muzokaraning tashqi tomoni, po'stlog'i deb atash mumkin. Lekin, bu jarayonning ichki tomoni ham borki, unda muzokaraga tayyorlangan tomondan qator vazifalarni amalga oshirish talab etiladi. Bu vazifalar qatorida quyidagilarni sanab o'tish mumkin:

- o'zga tomonda qiziqish uyg'otish;

- masala yuzasidan o‘z nuqtai nazarini to‘g‘ri tushuntirishga erishish va shu bilan birga o‘zganing qarashi haqida to‘la-to‘kis tasavvurga ega bo‘lish;
- o‘zga tomonda xayrixohlik harakatlarini uyg‘otish;
- birgaliqdagi faoliyatni amalga oshirish va o‘zgada mas‘uliyat uyg‘otish.

Ushbu vazifalarni amalga oshirish muzokaraning muvaffaqiyatini ta‘minlovchi asosdir.

Rahbar vakolatidagi imkoniyatlardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, tashkilot rahbari olib boradigan muzokaralar ichki yoki tashqi turlarga bo‘linishi mumkin. Ichki muzokaralar - tashkilot ichidagi muammoga yo‘nalgan bo‘lib, ushbu muzokarani qo‘llash zarurati mazkur sharoitda boshqaruvning odatiy uslublari o‘z kuchini yo‘qotganligi bilan asoslanadi. Bundan tashqari tashqi muzokara ham mavjud va u o‘z navbatida bir necha darajaga bo‘linishi mumkin: bir soha doirasida, sohalararo va xalqaro muzokaralar qayd etilgan pog‘onalarga qanchalik yuqori ko‘tarilsak, bunda amalga oshuvchi muzokaraning ahamiyati ham shunchalik oshib boraveradi. Xo‘sh, qanday holda muzokaraga murojaat etiladi va qay sharoitda muzokarasiz ham ish ko‘rish mumkin. Muzokaraga murojaat etish hollari quyidagicha: bir tomonlama harakat natija bermaydi; masalaning yechimi qonun bilan belgilanmagan; masalani sudgacha hal etish samaraliroq bo‘lgan taqdirda va shu kabi nostandart vaziyatlarda. Odatda muzokaralarning tashkiliy, huquqiy, axloqiy tomonlari farqlanadi va ular muzokara shakliga ko‘ra turlicha mazmunga ega. Masalan, xalqaro munosabatlar sohasidagi muzokaralar aniq qayd etilgan qoida va me‘yoriy tomonlariga ega bo‘lsa, xo‘jaliklararo uchrashuvlar doirasidagi ko‘pgina uchrashuvlar tomonlarning qo‘l siqishi orqali ham tasdiqlanib ketaveradi. Lekin, muzokara qay darajada amalga oshirilmasin uning natijasi kelishuvdan va ushbu kelishuvni u yoki bu shaklda qayd etishdan iboratdir.

Muzokara olib borish bosqichlari. Muzokaraning samarali o‘tishi ko‘p jihatdan amalga oshirilgan tayyorgarlik jarayonining puxtaligiga bog‘liq. Bu xususida tadqiqotchi R.I.Mokshanov quyidagi tadbirlarni amalga oshirish dasturini taklif etadi:

1. Muzokara maqsadini aniq ifodalay bilish.
2. Ushbu maqsadga erishishga yordam beruvchi vazifalarni aniqlash (ya'ni maqsadga erishish yo'lida qanday qadamlarni bosib o'tash lozim).
3. Muzokaralarning tashkiliy qismini aniqlashtirish:
 - o'tkazish muddati
 - o'tkazish joyi
 - joyni tayyorlash
 - muzokara jarayoni uchun xavflarni bartaraf etish
 - delegatsiya tarkibi
 - muzokaralarni moliyalashtirish manbaalari
 - muzokara ishtirokchilariga sarf-harajatlar (kanselyariya anjomlari, video va audio moslamalar mavjudligi, transport, aloqa, oziq-ovqat ta'minoti, tanaffus va kofe-breyklar).
 - o'zga tomon delegatsiyasini kutib olish va joylashtirish
 - madaniy dam olish dasturini ishlab chiqish
 - sovg'a-salom va yodgorliklar
 - yakuniy ziyofat
 - delegatsiyalarni kuzatish.
4. Muzokara asosidagi manfaatning turli darajalarini bilish.
5. O'zga tomonning manfaatlarini iloji boricha batafsil tasavvur etish.
6. Muzokaraning quyidagi jihatlari bo'yicha ma'lumot to'plashga erishish:
 - Muhokama masalasining tarixi, hozirgi holati va ko'rsatkichlari:
 - Muzokarada ishtirok etuvchi delegatsiya vakillari haqida ma'lumot (yoshi, kasbi, shu sohadagi tajribasi, qiziqishlari, xarakter hislatlari, ularning sheriklari kimlaru, raqiblari kimlar, ular orasida ikkilanuvchilar bormi va h.k.)
7. Iqqisodiy, siyosiy, huquqiy, psixologik sohalarda maslahatchilarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash.
8. Muzokara jarayonining umumiy strategiyasini aniqlash.
9. Vaziyatga qarab qanday harakatni amalga oshirish taktikasini belgilash.
10. Muhokama etilajak muammoning mavjud yechimlarini aniqlab qo'yish.

11. Agar muzokara uzilsa, qay tarzda maqsadga erishish yo'lini belgilash.

12. Muzokaralar o'tayotgani va natija haqidagi ma'lumotlarni qay tarzda yoritish masalasini o'ylab qo'yish (masalan, ommaviy axborot vositalarida).

Ko'rinib turganidek, muzokaraga tayyorlanish bu jarayonni boshidan oxirigacha puxta rejalashtirish demakdir. Muzokarani tadqiq etish sohasidagi ko'pgina olimlar fikricha, uchrashuv natijasi, maqsadga erishishning asosiy sharti muzokara olib boruvchi shaxsning psixologik jihatlariga kelib taqaladi.

Bu jihatlar qatorida quyidagilarni sanab o'tish mumkin: muzokara olib boruvchining maqsadni aniq bilishi va unga intilishi; ko'p sohalarda parallel tarzda fikrlashiga qaramay maqsadni ko'zdan yo'qotmaslik; qay vaziyatda va vaqtda qancha ma'lumot berishni bilish, o'z nufuzi va mavqeiga oid hissiyotning ijobiyliigi, muzokara vaziyatida diqqatni jamlash va bir nechta yo'nalishga diqqatni jalb etish. Shu kabi qator psixologik omillar muzokara olib boruvchi shaxsning o'ta qiyin vaziyatda to'g'ri yo'l topa olishi uchun asosiy shartlardir.

Samarali muzokarani amalga oshiruvchi asosiy omillardan biri — muzokara guruhidir. Oqilona tashkil etilgan muzokarada kamida uch kishi qatnashishi o'rinli. Muzokaradagi birinchi shaxs rahbar bo'lib, suhbat davomida asosiy faoliyatni o'z qo'lga oladi. Ikkinchi ishtirokchi esa o'zga tomon vakillarining psixologik holatini talqin qiladi, ularning manfaatlarini o'rganadi, ular nimani ta'kidlashayapti-yu, nimada o'z so'zlariga qarshi chiqishayotganini aniqlaydi, ya'ni kuzatuvchi rolini bajaradi.

Umuman olganda, kuzatuvchilik vazifasini o'tayotgan xodimning vazifasi o'zga tomon vakillarining qanchalik samimiyligi darajasini aniqlashdan iborat. Kuzatuvchi bergan ma'lumotlar nafaqat o'zga tomon, balki rahbarning aniq-noaniq harakatlari borasida ham bo'lishi maqsadga muvofiq, ya'ni rahbar kuzatuvchidan o'z xatti-harakati o'rinliliigi yoki asosiy maqsadga zid borayotgani haqida ma'lumot olib turadi. Guruh rahbari oradagi tanaffusdan foydalanib kuzatuvchidan ma'lumot oladi va muzokara jarayonini o'zgartirish yoki takomillashtirish uchun asos yaratadi. Guruhning uchinchi a'zosi esa muzokara jarayonidagi ahamiyatli qismlarni yozma qayd etadi, protokol olib boradi.

Ikki yordamchi bergan ma'lumot asosida rahbar eng maqbul qaror qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Ma'lumki, har qanday muzokara tanishish, kontakt o'rnatishdan boshlanadi. Muzokara jarayonining boshlanishidayoq o'rnatilgan xissiy muhit ko'p jihatdan uning keyingi bosqichlarida o'z aksini topadi va har bir tomon ushbu muhitni ijobiylashtirishga alohida e'tibor berishi lozim. Axir, muzokaraning buzilishi ko'rsatkichlaridan biri ayni shu muhitning sovuqlashuvi bilan ifodalanadi.

Muzokara qiyin o'tayotgan vaziyatdagi asosiy shartlardan biri - keyingi uchrashuv uchun ham «oq yo'l» qoldirishdir. Hatto o'ylangan natijaga erishilmagan taqdirda ham, bizdan keyingi delegatsiya muzokara olib borishi uchun imkoniyat qoldirishimiz zarur. Muzokarlarni ta'minlovchi muhit haqida o'ylar ekanmiz, o'zga tomon vakillariga xos bo'lgan xususiyatlar haqida iloji boricha to'la ma'lumotga ega bo'lish lozim.

Ma'lumki, turli millat yoki jins, yoki yosh vakillari o'ziga xos xususiyatga ega bo'lib, bu xususiyatlarni muzokara oldidan bir bor qayd etish suhbatni ko'zlangan maromda olib borish imkonini beradi. Hozirga kelib, xalqaro munosabatlar mavzusiga tegishli adabiyotlarda turli xalqlarga xos bo'lgan milliy psixologik xususiyatlar haqida ko'plab ma'lumotlar yozilgan. Bunday manbaalar bilan tanishish, yoki o'zga guruhga oid yosh, jins, kasb mavzusidagi psixologik bilimlarni qayd etish muzokara boshlanishi chog'idayok ijobiy muhitni yaratishga katta ko'mak bo'ladi.

Uchrashuv natijalari ko'pincha suhbat olib borish uslubiga va muzokaralar qurishning metodologik asosiga bog'liq. Psixologik nuqtai nazardan, anchagina malakali tartibda o'tadigan muzokara turi «maqsadga yo'nalgan muzokara» deb, ataladi. Bunday muzokaraning asosiy mohiyati - ob'yektiv me'yorlarga asoslangan qaror topish maqsadida suhbat uchun maqbul sotsial-psixologik sharoitlarni yaratishdan iboratdir.

Bunda, ob'yektiv me'yorlar sifatida yo'riqnomalar, huquqiy qonunlar va imzolangan shartnomalar ishtirok etadi. Muzokara olib borishning bu turi ish mohiyatiga qat'iy yondoshish va uchrashuv ishtirokchilariga nisbatan esa iltifotli

munosabatda bo'lishni nazarda tutadi. Maqsadga yo'nalgan muzokaralar qo'yilgan maqsadlarga erishish va shu bilan birga insoniy munosabatlarni saqlab qolish imkonini beradi.

Maqsadga yo'nalgan muzokaradagi asosiy tamoyillardan biri - tomonlarning muammoga qarashi, masalaga bo'lgan munosabati yuzasidan bahs olib borilmaydi, balki tomonlarning muammoda ifodalangan manfaatini aniqlash va uni qondirish yo'l-yo'rig'ini izlashdan iboratdir. Muzokara jarayonida asosiy diqqat-e'tibor nizodagi tomonlar pozitsiyasiga emas, balki bahs predmetiga qaratiladi. Bahs predmeti, uni hal etish asosiy va yagona masaladir. Muzokara uch natijaga erishilganda muvaffaqiyatli deb hisoblanishi mumkin:

1) oqilona kelishuv;

2) vaqtni tejash;

3) tomonlar o'rtasidagi munosabatning yaxshilanishi (hech bo'lmaganda yomonlashmasligi).

O'zga tomonning qarashini, ularning fikrlash uslubi va masalaga munosabati ustida bahs olib borish o'zganing e'tiqodi va nafsoniyatiga putur yetkazish bilan barobardir, bunday vaziyatda esa muzokaraning uzilishi muqarrardir. Demak, muzokara qarashlar o'rtasidagi kelishmovchilikni emas, balki turli manfaatlar o'rtasidagi kelishmovchilikni hal etishdan iboratdir. Muzokara olib borar ekanmiz, muammoni muhokama etishda qat'iy turishimiz va ishtirokchilar bilan munosabatlarda esa yumshoq bo'lishimiz kerak.

Muzokara tashkil etilishida uchrashuv kimning hududida o'tishiga katta e'tibor beriladi. Mehmonni kutib oluvchi tomon qator shartlarni amalga oshirish bilan birga, o'z hududida ma'lum imtiyoz va qulayliklarga ham ega bo'ladi. SHuning uchun ham, xuddi sport musobaqasi kabi o'z hududida o'tayotgan uchrashuvdan rahbar maqsadga erishish yo'lida iloji boricha ko'proq foydalanib qolishi lozim. O'zga tomon hududida muzokara olib borishning ham o'z xususiyatlari bor. Bu esa avvalambor, mexmonlik mavqeidan foydalanish va hatto natijasi qoniqarsiz bo'layotganda muzokarani yanada uzoqroq muddatga cho'zish imkoniyatidir.

Yuqorida aytilganidek, muzokaralar davomida nafaqat masala hal etiladi, balki bo'lajak munosabatlarni takomillashtirish uchun poydevor ham quriladi. Shu munosabat bilan muzokara jarayonidagi ikki asosiy jihatni ajratib olgan ma'qul:

1. Muhokama predmeti.

2. Insoniy munosabatlar tahlili.

Bu ikki jihat o'zaro munosabatda ikki tamoyilga rioya qilishni nazarda tutadi. Birinchidan, muhokamaga qo'yilgan masalada yutqazib qo'ymaslik lozim, ikkinchidan o'rtadagi insoniy munosabatlar buzilib qolmay, balki yaxshilansin.

Muzokara davomida insoniy munosabatni rivojlantirish hisobiga muhokama predmeti yuzasidan yutuqni qo'lga kiritish mumkin. Masalan, jangari filmlarda ko'plab namoyish etiluvchi lavhalardan biri - yaxshi va yomon politsiyachilar xulqidir. Yomon politsiyachi shubha ostidagi kimsaga avvaldanoq qo'pol munosabatda bo'ladi va o'rtadagi munosabatni nizo darajasiga olib keladi, ikkinchi politsiyachi esa shubhali odamga o'ta ijobiy va olijanob munosabatda bo'ladi. Natijada yaxshi politsiyachi jinoyat yuzasidan yashirilgan ma'lumotni «xamirdan qil sug'urganday» tortib oladi. Bu misolda ikki qarama-qarshi hissiy munosabatga asoslangan taktika tergov jarayoni negizini tushunishga yordam beradi.

Muzokara o'tishidagi asosiy bosqichlardan biri - yechim talab etayotgan masalani muhokama qilish jarayoni bo'lib, bunda ushbu masala yuzasidan tomonlarning fikrini aniqlashga e'tibor qaratiladi. Bu bosqichda tomonlarning masala yuzasidan fikri aniq tasavvur etilishi lozim. Muzokara ishtirokchisidan bu bosqichda talab qilinuvchi malaka - o'z fikrini aniq, ravon bayon etishdir. O'z navbatida, boshqa tomonning mulohazasini butkul tushunish uchun aniqlashtiruvchi savollar berish o'rinlidir.

Muammoni hal etishga oid yechimlardagi farq va ziddiyatlarni hisobga olgan holda, odatda kompromistik yoki ikkala tomonning manfaatini qondiruvchi qarorga kelinadi. Bordiyu muammo yechimini ishlab chiqish bosqichi haddan tashqari ko'p vaqt talab qilsa, muzokara jarayonida qisqa tanaffus e'lon qilish o'rinlidir.

Muammo yechimi ikkala tomonni qoniqtirishi juda qiyin. Shu maqsadda muzokara davomida bir necha yechimlar ustida bosh qotirish maqsadga muvofiq. Har safar u yoki bu yechim ustida to'xtalar ekanmiz, unga ta'sir etuvchi omillarni aniqlab olishimiz va to'xtamga kelishimizga salbiy ta'sir etuvchi kuchlarni bartaraf etish imkoniyatini izlab topishimizni ham taqozo qiladi. Mana shu kuchlar ichida psixologik mazmunga egalari ustida biroz to'xtalib o'tishni lozim topamiz.

Muzokara yakuniga salbiy ta'sir etuvchi psixologik omillar. Qaror qabul qilish jarayoniga salbiy ta'sir o'tkazuvchi psixologik omil sifatida quyidagilarni sanab o'tish mumkin:

Yuzaga kelishi kutilayotgan noma'lum sharoitdan qo'rqish. Kelajakda nima bo'lishini bilmaslik va bunday noma'lumlikni qanday qilib hal etish muammosi to'g'ri yechimni kechikib qabul qilishga olib keladi. Ayni sharoitda eng maqbul vositalardan biri kutilayotgan muzokaraga ijobiy munosabatda bo'lishdir. Notanish vaziyatda ishonch bilan harakat qilishning asosiy usuli - ijobiy tarzda fikr yuritishdir.

O'zga tomonning tasodifan qarshilik ko'rsatishi. Bir qaraganda tekis o'tayotgan muzokara ishtirokchisi uchrashuv oxirlagan paytda yana qarshilik ko'rsatishi har qanday odamni g'azabga, ham sarosimaga soladi. Bunday vaziyatda davomli pauza saqiash orqali munosabatga bir oz masofa kiritish maslahat beriladi. Chuqur nafas olib, xotirjam holatda sabru toqatda ba'zi iboralarni takrorlash orqali («Men xotirjamman», «O'zimni o'z qo'limda ushlab turibman», «Vaziyatni to'la-to'kis boshqarayapman») nafaqat o'zimizni, balki xavotirda turgan o'zga tomonning kayfiyatida ham o'zgarish paydo qilolamiz va suhbatni davom ettirish poydevorini qayta tiklaymiz. Vaziyat bir oz osoyishtalanib, ruhiy ishonch qaytgandan so'ng o'zga tomonga uni nima bezovta qilayotgani, nega kayfiyati birdaniga o'zgargani haqida savol bilan murojaat etish mumkin. Aynan shu uslub orqali mavjud zo'riqish sababini aniqlash va uni bartaraf qilish imkoniyati tug'iladi.

Kutilmagan fikr va takliflar. Odatda tomonlar muzokaraga tayyorlanar ekan, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan hamma yechim variantlarini ko'rib chiqadilar.

Bu jarayonda o'zga tomon ayni yechimga qanday munosabatda bo'lishi haqida bosh qotiriladi. Lekin, bu taxminlar doim ham muzokara ishtirokchisini qoniqtirmasligi aniq va aksincha, ba'zan muzokara mantig'iga mutlaqo to'g'ri kelmaydigan fikr va taklif bilan chiqish hollari ham uchrab qoladi. Bunday vaziyatda muzokara ishtirokchisidan o'zga tomonni to'laroq tushunishga, yangi yechim tafsilotini aniqlashga intilish kuzatilgani ma'qul. Bizning tafakkurimiz odatda, noan'anaviy va tasodifiy yechimlarga darhol o'z tug'yonini namoyish qiladi. Psixikaning bunday xususiyatini bilish, kezi kelganda uchragan qiyinchilikni tezda engib o'tish va faollikni yanada oshirish imkonini beradi. Demak, kutilmagan taklifni iloji boricha puxta o'rganish va uni asoslovchi dalillarni talab etish lozim. Bunday vaziyatdan qutulish imkonini beradigan yana bir usul qat'iyatdir. Bu uslub, o'zga tomonning ba'zi kamchiligi tufayli uzilib qolishi kutilayotgan muzokarani oxiriga yetkazishga va hatto muvaffaqiyatli yakunlashga asos bo'ladi.

Kutilmagan hamkorlik. Ba'zan o'zga tomon biz kutganimizdan ertaroq shartimizni qabul qilishi hamda biz bilan hamkorlik qilishga tayyorligini namoyon etishi mumkin. Ayni paytda ortiqcha shubha va ishonchsizlik qaror qabul qilishimiz yo'lidagi to'siqqa aylanadi. Mazkur vaziyatga shubha bilan qarash qulay imkoniyatni boy berishga olib kelishi mumkin. Ammo, kutilmagan rozilik ortida yashirin niyatning borligi ehtimoli ham yo'q emas. Bunday vaziyatda yuzaga kelgan shubhani va o'zga tomonning samimiylik darajasini aniqlash lozim. Samimiyatni aniqlash muzokara jarayonidagi ancha murakkab holat hisoblanadi. Mavjud imkoniyatlardan biri o'zga tomon harakatidagi noverbal signallarni tahlil etish orqali yashirin, yuzaga chiqolmayotgan ma'lumotlarni olishdir.

Qaror qabul qilish ko'pincha vaqt tanqisligi vaziyatida o'tadi va muzokara ishtirokchilarida ma'lum zo'riqishni uyg'otadi. Hatto, muzokara ishtirokchilari o'zga tomonni noqulay vaziyatga qo'yish va imkoniyatni o'zlari tomonga burish maqsadida turli nayranglarga ham boradilar. Shulardan biri o'zga tomon uchun vaqt tanqisligi sharoitini yuzaga keltirish uslubidir. Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan bunday noxush vaziyatga nisbatan rahbar ma'lum darajada qarshi tura

olish malakasiga ega bo'lishi lozim. Quyida shunday malaka haqida aytib o'tiladi va bu, kezi kelganda, nafaqat vaqtni yutish, hatto navbatdagi maqsadni bajarish uchun ham yordam beradi. Masalan, vaqt tanqisligi sharoitida vaqtdan yutishdagi uslublardan biri - suhbatdosh taklif etayotgan yechim yoki qarorni batafsil takrorlashdir. Odatda bu usul psixologiyada «verbalizatsiya» deb, ataladi va bu orqali nafaqat o'zga tomon qarashini aniqlash, balki, takrorlashga sarflanayotgan vaqt orqali «pauza» kabi qo'shimcha muddatga ega bo'linadi. Bunday sharoitda qo'lga kiritilgan har qanday pauza o'ylash uchun yana bir muddatdir. Shu kabi usullar qatoriga vaqtdan yutish maqsadida qisqa muddatli tanaffus e'lon qilish, oynani ochib qo'yish bahonasida bir oz vaqtni cho'zish, bir piyola choy bilan chalg'ish va hokazo uslublarni sanab o'tish mumkin.

Muzokara olib borish sharoitida to'siq paydo bo'lishining yana bir manbai - o'zga tomonga xos shaxsiy muammolardir. Buning natijasida o'rtada zo'riqish, tushunmovchilik va hatto, o'zaro shubha, ishonchsizlik paydo bo'ladi. Suhbat chog'idagi bunday to'siqlarni olib tashlash malakasi juda zarur hislatdir. Shu maqsadda quyida bir necha uslubni taklif etamizki, ularni qo'llash nafaqat munosabatlarni oydinlashtiradi, balki muzokara olib boruvchi shaxsning niyatini samimiylashtirish imkonini ham beradi. Masalan, orada biron zo'riqish vaziyati paydo bo'lsa, hazil-mutoyibaga murojaat etish, muzokara ishtirokchilarini yoqimli biron-bir tadbirga taklif qilish, suhbatni boshqa yo'nalishga burish kabi uslublardan foydalanish kerak.

Ko'p hollarda o'zga tomon muzokara davomida asossiz ravishda o'z salbiy munosabatini namoyon qiladi, yoki suhbat ishtirokchilariga ishonchsizlik bilan qaraydi. Bunday kishi kelayotgan ma'lumot ichidan faqatgina o'z shubhasini tasdiqlovchi dalillarni izlaydi, masala muhokamasiga ko'pincha bir tomonlama qaraydi. SHuni unutmazlik kerakki, o'zga tomonning bunday munosabatini tanqid ostiga olmaslik zarur va imkon bo'lgan paytda oradagi ishonchsizlik bulutini tarqatishga harakat qilish lozim. Buning uchun, avvalambor mazkur insonning ichki holatini iloji boricha to'la aks etgirishga, uni tushunishga intilish zarur.

Bunday vaziyatda rahbar: «Xo'sh, men uning o'rnida bo'lsam, nima qilgan bo'lardim, unga xos xarakter hislatlari va imkoniyatlari menda bo'lganda vaziyatni qanday idrok etardim?», degan savolni o'z-o'ziga berishi kerak. Umuman, suhbat chog'idagi har qanday salbiy holat maqbul yechim topish imkoniyatini kamaytiradi va muzokarani boshi berk ko'chaga kiritadi. Shuning uchun, iloji boricha salbiy holatlarni kamaytirish va ularni hatto bartaraf etish ustida doimiy ish olib borish lozim. Bu yo'nalishdagi oddiy tadbirlardan biri — iloji boricha o'zganing salbiy holatiga nisbatan shu tarzda javob berishga intilmaslikdir. Suhbatdoshingiz qanchalik zo'riqishiga qaramay iloji boricha o'zingizni xotirjam tuting. Undagi salbiy holat takrorlanaversa, eng maqbul yo'llardan biri - bu holat natijasida paydo bo'layotgan o'z hissiyotingiz haqida ochiq-oydin gapirishdir. Bunday uslub vaziyatni oydinlashtirish orqali, suhbatdoshning ishonchsiz va salbiy munosabati suhbatga handay to'sqinlik qilayotgani haqida unga aniq ma'lumot beradi.

Haqqoniy yechim topish yo'lida. Masalani hal etish davrida asosiy e'tibor tomonlar manfaatini qondiruvchi yechimga qaratiladi. To'g'ri tushunilgan ehtiyojlar yechimni topishni engillashtiradi. Yechim izlashda odatda ikki tomon ham o'z fikrini aytadi va taklif etilayotgan mulohaza qanchalik ularning manfaatiga mos kelishi tahlil etiladi. Biron yechimga kelish oson emas, har bir tomonning yechimi o'zi uchun to'g'ri va tushunarli.

Ayni sharoitda yechimning to'g'ri va maqbulligini aniqlash maqsadida ob'yektivlik mezonlaridan foydalaniladi. Bunday mezonlar sifatida samimiylik, haqqoniylik, qonuniylik va amaliyot tamoyillari taklif etilishi mumkin. Ushbu mezonlarni tomonlar qabul qilar ekan, ularning amaliy jihati ham bir xil tarzda qo'llanishi kerak. Agar yechim ikkala tomon uchun bir xil ishlay olsa, demak, u hayotiy va ob'yektivdir. Mabodo muzokarada bir tomonning manfaati ustun qo'yilsa, uchrashuv chog'ida g'urur va «past ketmaslik» kabi g'ayritabiiy hislar namoyon bo'lsa, tamoyillar ishlamaydi. Agar bir tomon o'z yechimida qattiq tursa-yu, o'zga tomonni eshitishni xohlamasa, demak muzokara muddatidan avval tugashi tabiiy.

Taklif etilayotgan va ishlab chiqilayotgan yechimlarga e'tiborli bo'lish hamda bu yechimlar o'zganing manfaatiga qiyoslab borilishi lozim. "Agar bu yechim Sizing manfaatlarinigizni qoniqtirsa, nega uni qabul qilmayapsiz? Chunki, bu yechim Sizniki bo'lmagani uchunmi?". Bu savollar suhbat uzilishi arafasida uchraydigan ko'p hollardan biridir. Agar yechim ancha vaqtgacha bahs mavzusiga aylanayotgan bo'lsa, tomonlardan - «Umuman muzokarani davom ettirish kerakmi yoki yo'qmi?» - deb so'rash lozim.

Vaholanki, muzokaradagi qiyinchiliklarni muhokama etib borish mavjud to'siqlarni tezda bartaraf etish imkonini beradi. Shundan so'ng, har qanday qabul qilinayotgan qarorning ob'yektivligi bir necha bor tekshirib o'tilishi darkor. Agar bu tekshiruv davomida sanab o'tilgan tamoyillardan chetlanish sezilsa, muzokara davom ettirilishi va maqbul yechim ustida yana ish olib borilishi lozim. Mabodo, o'zga tomon masalani yechishdan bosh tortayotgan bo'lsa, haqqoniy bo'lmagan qaror qabul qilinishi qanday oqibatga olib kelishi haqida birgaliqsa o'ylab ko'rish kerak. Vaziyat taqozosi bilan ob'ektiv mezonga mos keluvchi qaror topilsa, uning ustida to'xtalgan ma'qul, har qalay hech qanday yechimdan ko'ra biron-bir qaror ustida to'xtash muammoni yechish imkonini beradi va zarurat tug'ilgan paytda muzokara stoliga yana qaytish mumkin.

Muzokara davomida yolg'on ishlatish. Muzokara davomida yolg'on ma'lumot berish ob'yektiv mezonga zid keluvchi, lekin shunga qaramay, ko'p uchrab turadigan holdir. Muzokaradagi u yoki bu tomonning yolg'on ishlatish sabablarini tahlil etmagan holda, yolg'onga berilmaslik va unga qarshi turish imkoniyatlari haqida to'xtalib o'tamiz.

Yolg'ondan samarali foydalanish ko'pgina sotuv shartnomalariga oid muzokaralarda, qisqa muddatli shartnomani imzolashda ko'p uchraydi. Avvalambor, shuni aytish lozimki, aldovning samarasi ikkala tomonning ishtirokini taqozo etadi, aldovchi jarayonga qanchalik tayyorlangan bo'lsa, o'zga tomon ham har qanday aldovga qarshi tura olish malakasiga ega bo'lishi lozim. Umuman olganda, odam ikki holda ko'proq aldanadi - birinchidan, ushbu muammoni tezroq hal qilish maqsadida shoshilganda, aniqrog'i uning ijobiy

natijasini juda xohlaganda, ikkinchidan esa, masala haqida etarlicha ma'lumotga ega bo'lmagan paytda. Shuning uchun, muzokara olib boruvchidan doimo vaziyatni aniq tasavvur etish va o'z orzusi qurboni bo'lib qolmaslik hamda bo'lajak muzokara mavzusi haqida ko'proq ma'lumot yig'ish lozim.

Bundan tashqari, ma'lum psixologik qonunlar mavjudki, ularning inson ruhiyatida amal qilishi yolg'onga berilish extimolini kuchaytiradi. Jumladan, quyidagilarni kiritish mumkin:

- Obro'-e'tiborga ega shaxs bilan muloqotda unga shubhasiz ishona boshlaymiz.

- O'zga shaxs bizga qanchalik yoqimli bo'lsa, uning ma'lumotini shunchalik ishonch bilan qabul qilamiz va aksincha, biz yoqgirmagan kimsaning ma'lumotini shubha ostiga olamiz va ishonqiramay qaraymiz.

- Odamning bilim saviyasi va aqliy salohiyati qanchalik yuqori bo'lsa, u hayotga shunchalik ishonch bilan qaraydi, u mushohadaga moyil, vaziyatlarni mustaqil ravishda tahlil qila oladi va yolg'on ta'siriga kamroq beriladi.

Muloqot davomida insonning ayrim xatti-harakatlari uning yolg'on ishlatishi alomati bo'lib hisoblanadi.

Suhbatdoshimiz ko'zini qo'li bilan berkitishi shu kabi holat haqida ma'lumot berishi mumkin. Yolg'on gapirish sohasida ba'zi «pixini yorgan» kimsalar bunday paytda burniga qo'lini tekizish bilan cheklanadi va bu bilan yolg'ondan o't olgan hayajonini yashirmoqchi bo'lishadi.

Ko'pchilik yolg'on gapirayotgan odamlar sherigining ko'ziga qarashga uyalishadi. Shuning uchun ko'z harakatlariga ham e'tiborli bo'lish kerak. Kuzatishlardan aniqlanishicha, odam yolg'on gapirayotganda, ya'ni mavjud bo'lmagan narsani xayolida tasavvur etayotgan paytda ko'zi ham o'ziga xos ravishda harakatlar sodir qilarkan. Xususan, mavjud narsani xotirlayotganda ikkala ko'z gavhari yuqoriga va chap tomonga yo'naladi, yangi narsani (yolg'onni) yaratishda esa aksincha, yuqoriga va o'ng tomonga harakatlanadi. Aytganday, chapaqay kimsalarda bu jarayon teskari o'tadi. Bundan tashqari yolg'on gapirayotgan kimsaning ko'zi yon atrofga tez-tez harakatlanadi.

Aniqlanishicha, tananing ma'lum holati ham yolg'onni ifodalashi mumkin. Odam haqiqatni gapirayotganda bosh o'ng tomonga sal engashadi va tana xotirjam bo'ladi, yolg'on gapirayotganda bosh to'g'ri holatni egallaydi va tana zo'riqish holatiga keladi.

Quyida keltirilgan belgilar suhbatdoshimiz yolg'on gapirayotganligini aniqlash uchun axborot manbai bo'lib xizmat qilishi mumkin:

- Ko'p gapirish, aniq matnning kuzatilmaligi.
- Javob berishdan avval uzoq sukut saqlanishi.
- Cho'zib va past tovushda gapirish.
- Ichki zo'riqish.
- Nomunosib qo'l xatti-harakatlari.
- Tabiiy bo'lmagan yuz ifodasi.
- Yuzning notabiiy qizarishi yoki oqarishi.
- Ko'z qorachig'ining nihoyatda kengayishi.
- Ko'zni suhbatdoshdan olib qochish.
- Tez-tez kiprik qoqish.
- Ishonchsizlikni ifodalovchi qo'l harakatlari (dahanni, burunni, qoshni qashish).
- Chakkani qashish.
- Miyig'ida kulish, sun'iy yuz ifodalari.

Shuni unutmaslik lozimki, har bir insonda ushbu ko'rsatkichlarning namoyon bo'lishi o'ziga xos tarzda o'tadi. Odamni bilmay turib, u yoki bu belgiga qarab talqin berish mumkin emas. Ko'rsatilgan belgilarga asoslanishdan avval o'zga kimsa bilan qisman bo'lsa ham oddiy muloqot sharoitida bo'lish lozim. Eslab qolingan aynan shu vaziyat, keyinchalik taqqoslash namunasi bo'lib xizmat qiladi. Ogohlantirish shundan iboratki, yuqoridagi har bir ko'rsatkich o'zga kimsaning hayajonlanishi ifodasi bo'lishi ham mumkin. Suhbat chog'ida aldanib qolmay degan kimsa quyidagi qoidaga amal qilgani ma'qul: «Bir manbadan olingan ma'lumot — hali ma'lumot emas. Ikki manbadan olingan ma'lumot — fikrlash

uchun turtki. Va faqatgina uch manbadan olingan ma'lumot ushbu axborotning haqqoniyligini u yoki bu darajada tasdiklashi mumkin».

2.10. Rahbar va oila

Rahbar va oila muammosi. Inson ulg'aygan sari uning hayotida oilaning o'rni va ahamiyati kuchayib boradi. Katta yoshli har bir inson uchun oila hissiy sokinlik maskani, umid va maqsadlari manbaiga aylanadi.

Oilaviy muhitning rahbar kayfiyatiga ta'sirini, hatto uning xodimlariga bo'lgan munosabatda aks etishini inkor etish qiyin. Shu munosabat bilan oilaviy hayotning ichki qonunlari, oiladagi o'zaro munosabat shakllari haqida xabardor bo'lish, rahbarning o'z-o'zini boshqarish imkoniyatini kengaytiradi.

Ishlab chiqarish sohasini tadqiq etuvchi psixolog M.Feynberg izlanishlari asosida aniqlangan ma'lumot shundan iboratki, rahbarlarning to'rtidan uch qismi ishxonadagi ishlarini uyga olib ketishar ekan. Ular muntazam ravishda oilaga taalluqli yig'in va marosimlarda ishtirok etolmaydilar, ishxonada ko'p vaqt ushlanib qoladilar, mehnat safarlariga ketadilar va oilaga etarli vaqt ajratolmaydilar. Rahbar lavozim pog'onasidan qanchalik yuqoriga ko'tarilsa, bu belgilar shunchalik aniq ifodalanib boraveradi. Chet el tadqiqotlari orqali aniqlangan bu ma'lumotlar o'z mohiyatiga ko'ra sharoitimizga tatbiq etilishi mumkin. Yosh rahbar xodimlar orasida o'tkazgan tadqiqotlarimiz ko'rsatishicha, ularning aksariyat ko'pchiligi oilaga kam vaqt ajratishadi. Hatto yakshanba kunlari ham ishga boradigan, dam olish vaqtini esa oilasiga bag'ishlay olmaydigan rahbarlar ham ko'p uchraydi. Albatta, ishlab chiqarishni jadallashtirish va korxonada oldidagi vazifalarni samarali hal qilish rahbardan nafaqat oilasi, balki shaxsiy hayotidagi va hatto, sog'ligiga tegishli ko'pgina cheklovlarni talab qiladi. Rahbarning tashkilot va oila o'rtasida bo'linishi unda ikkilanish holatini tug'diradi va hatto, oilaviy munosabatlarda ayrim yo'qotishlar evaziga o'z ishiga, ishlaydigan muassasaga nisbatan sovush ham kuzatilishi mumkin. Natijada rahbar ishxonada va oila manfaatlari girdobiga tushib qoladi, ikki qutb orasida ruhiy va jismoniy salomatligini yo'qota boshlaydi.

Rahbar inson sifatida hissiy yaqinlik ehtiyojida bo‘ladi. Ba’zi bir tadqiqotlar orqali hatto bunday yaqinlikning me’yori ham o‘lchab qo‘yilgan. Aniqlanishicha, o‘zini baxtli deb hisoblaydigan oilalarda er-xotin haftasiga 10-12 soat vaqtni birgalikda o‘tkazarkan. O‘zbek oilalariga xos ko‘p farzandlilik va buvi-buvalar bilan birgalikda yashash esa ushbu ko‘rsatkich orqali ifodalanuvchi omilni yanada ko‘proq inobatga olishni talab qiladi.

Ziddiyatni hal etish imkoniyati. Rahbar yoki xodimning oilasi va xizmati o‘rtasidagi ziddiyatni hal etish ko‘p jihatdan tashkilotning yuqori bo‘g‘in rahbariyatiga bog‘liq. Tashkilot miqyosida oqilona yuritilayotgan kadrlar siyosati har bir xodimning oilasidagi tub burilishlardan xabardor bo‘lishni, oilaviy qiyinchiliklar davrida unga yordam qo‘li cho‘za olishni nazarda tutadi. Bu borada ba’zi bir chet el ilg‘or kompaniyalarida amalga oshiriluvchi tadbirlar haqida to‘xtalib o‘tamiz. Masalan, ba’zi bir tashkilotlarda, rahbarga mehnat ta’tilida u rafiqasi bilan dam olishi uchun qo‘shimcha yo‘llanma va yo‘l chiptalari taqdim etiladi, yangi o‘ylangan yoki farzand ko‘rgan xodimlarni ma’lum vaqt davomida hamda uzoq muddatga mehnat safariga jo‘natilmaydi, farzandlarni turli ta’lim muassasalariga joylashtirishda ko‘mak ko‘rsatiladi, oila a’zolarining rahbar ishidan xabardor bo‘lib turishlari maqsadida ularni ba’zan ishxonaga olib kelishga ruxsat beriladi.

Rahbarning o‘z xodimi hayoti bilan qiziqishi va e’tiborli bo‘lishi uning oilasida sodir bo‘layotgan o‘zgarishlarning xizmat yuzasidan yuz beruvchi o‘zgarish bilan mos kelib qolmasligini ta’minlaydi. Masalan, xodimning uyida farzand dunyoga kelishi yoki oila a’zolaridan kimningdir betobligi yoxud yirik oilaviy marosimlar taraddudi kabi omillar xodimning xizmat pog‘onasidagi o‘zgarishlar bilan mos kelib qolmasligi lozim.

Bundan tashqari, lavozim mas’uliyati taqozosi bilan paydo bo‘luvchi shaxsiy, oilaviy hayotdagi ba’zi-bir noxushliklar rahbar nimanidir noto‘g‘ri qilayotganligi belgisi emasmikan, degan savol ham o‘rinlidir. Odatda oilasiga diqqat-e’tibori etishmaydigan rahbarning tashkilotdagi vazifalarni bajarishga ham vaqti etmaydi. Demak, rahbarlik uslubini, mehnat yuritish amaliyotini o‘zgartirish orqali vaqtni

qisman iqtisodlash va nafaqat ishdagi, balki oiladagi muhitni ham sogʻlomlashtirishga imkoniyat yaratishi mumkin. Bu yoʻnalishdagi asosiy tadbirlardan biri — rahbarning boshqaruvga oid vazifalarini xodimlari orasida taqsimlay olishi va baʼzi bir vakolatlarni oʻz oʻrinbosarlariga topshirishidir. Tashkilotda oʻzaro ishonchning mavjudligi, samimiy va insoniy munosabatlar hukm surishi, xodimlarning kasbiy mahoratlari bu tadbirlar uchun asos boʻlib xizmat qiladi.

Oilaviy muhitni tashkillashtirish. Oila aʼzolari oʻrtasida oʻzaro ishonchning mavjudligi, majburiyatlarning oila aʼzolari tomonidan aniq taqsimoti va oʻzaro yordamga doimo tayyorlik, oiladagi mavjud zoʻriqishlarni engillashtirish shartidir. Bundan tashqari inson xulqiga oid harakatlar ham oilaviy muhitni sogʻlomlashtiruvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Baʼzi bir rahbarlar ishdagi vazifalarni ustuvor, deb biladilar va oiladagi 100 soʻm chamasi masalani tashkilotdagi million soʻmlik qiymat bilan oʻlchaydilar. Albatta, bunday nazar har qanday oilaviy muammoni arzimas qilib koʻrsatadi va natijada oilaviy muammolarni chekkaga surib qoʻyishni taqozo etadi. Shuning uchun nafaqat rahbar, balki har qanday oila egasi hech qachon oilaviy masalalarni oʻzga muhit va jamoaga xos meʼyor boʻyicha oʻlchay olmaydi. Rahbar oilasidagi har qanday «arzimas» ishga ham imkon darajada eʼtiborli boʻlgani maʼqul.

Yuqorida nomi zikr etilgan tadqiqotchi M.Feynbergning aniqlashicha, farzandlarning keyinchalik ota kasbini egallamaslik sabablaridan biri - ushbu kasb yuzasidan ota-ona taʼsirida shakllangan salbiy taassurot ekan. Shu munosabat bilan uyda, farzandlar orasida oʻz xizmati, ishi yuzasidan salbiy fikrlar bildirmaslik va bolada ishdan erta ranjish hissini uygʻotmaslik maslahati beriladi.

Oilaviy muhit va shaxs shakllanishi. Oila kichik guruh sifatida shaxsning shakllanishidagi asosiy omillardan biridir. Oilaviy muhit, ota-onaning farzand tarbiyasidagi ishtiroki ulgʻaygan shaxs xarakterida oʻz aksini topadi.

Rahbar oʻzining boshqaruv faoliyatidagi xatti-harakati, xodimlar bilan munosabatini tahlil qila turib, koʻpgina xususiyatlarning ildizini aynan oʻzi yashab ulgʻaygan oilaviy muhitdan topishi ajablanarli emas.

Rahbar o'z itoatidagi xodimlar bilan munosabatini takomillashtirib borar ekan, o'zining ba'zi bir odatlaridan voz kechishga va yangi hislatlarni o'zida shakllantirishga intiladi. Mana shunday jarayonda u «Nega xodimlar bilan munosabat qurishda aynan shu uslubni qo'llayman?», «Nega yana shu odatimdan voz kecholmayapman?» kabi savollar bilan o'z-o'ziga murojaat etadi. Insonning o'z-o'zini tahlil etishga moyilligi tabiiy holdir.

Psixologiya fanida taniqli olim 3.Freyd davridan aniqlangan haqiqat shundan iboratki, inson o'zidagi u yoki bu hislatni o'zgartirishi uchun avalambor, bu halaqit beruvchi holatning ildizini anglab etishi lozim. Afsuski, bizning ko'pgina shaxsiy hislatlarimiz shakllanishiga sabab bo'luvchi oilaviy muhit, oiladagi turli munosabatlar ta'siri shunchalik ilk davrda ro'y beradiki, ularni eslashimiz va asl sababini xotiramizda qayta tiklashimiz juda mushkul. 3.Freyd mana shunday xotiralarni qayta tiklash va shaxs tomonidan anglanishi uchun maxsus uslublardan, shu jumladan, gipnozdan ham foydalangan.

Quyida bayon etiladigan oilaviy hayot modellari tahlili o'quvchiga o'z o'tmishiga bir qadar nazar solishga, va shu orqali o'zining hozirgi mehnat uslubi hamda xodimlar bilan yuzaga kelayotgan munosabatining sabablarini anglab etishiga yordam berishi mumkin.

Bundan tashqari, oilaviy hayot xususiyatlari, kichik guruh sifatida unga xos qonuniyatlarni bilish qo'l ostidagi xodimlar xulqidagi u yoki bu holatlar sababini aniqlashga, kezi kelganda hatto, ularning hayotidagi muammolarni hal etishda ko'mak beradi.

Oila tarkibi va shaxs hislatlari. Oila kichik guruh sifatida millat va hududga xos xususiyatlarni o'zida aks ettiradi. O'zbek oilalariga xos xususiyatlardan biri - uning ko'p farzandlilik va ko'p pog'onaliligidir. Ko'p pog'onalilik deganda, bir oilada bir necha avlod vakillarining birga yashashlari nazarda tutiladi. Masalan, ota-ona, farzand va nevara-evaralarning birga yashashi. Oilaning bunday tarkibi bola ulg'ayishida, farzandning ijtimoiy muhit bilan munosabatlar qurishida o'ziga xos tarzda ta'sir etadi. Xususan, ko'p pog'onali oilalarda ulg'ayuvchi farzandlarda kattalarga izzat, e'tibor shakllanishi uchun qulay omillar mavjud.

Bunday oilada bola ierarxik munosabatlar tizimini tez o'zlashtiradi. Bunday muhit guruh ishtirokchilarining yoshiga qarab munosabat qurishda, shaxsning guruhdagi ijtimoiy mavqeini tez ilg'ash va shunga muvofiq munosabat qurishga kuchli ta'sir etadi.

Oiladagi farzandlar soni ham bola xarakterida o'z aksini topadi. Tahlilimizni uch farzandli oila misolida davom ettirishimiz qulay. Odatda to'ng'ich farzandga oiladagi tashkiliy masalalar yuklatiladi va bunday vaziyat bolada mas'uliyat hissi erta shakllanishiga imkon yaratadi. Oiladagi to'ng'ich farzand uka-singillarga bosh, ota-onaning o'rniga mas'ul va kezi kelganda ota-ona topshirig'iga binoan kichiklarga yetakchilik qiladi. Bunday sharoit bolada tashkilotchilik qobiliyatining erta shakllanishiga asos bo'lib xizmat qiladi.

Oiladagi o'rtancha farzandning mavqei o'zgacha. Odatga ko'ra, o'rtancha farzand katta akaga bo'ysunishi lozim va shu bilan birga o'zidan kichiklarni boshqara olish imkoniyatiga ham ega. Lekin, u kichiklarga bo'lgan ta'sirini ayrim vaziyatlardagina bajara oladi. Ota-onaning kenja farzandga «erkatoy» sifatida e'tiborli bo'lishlari esa o'rtancha farzandning qaltis holatini yanada zaiflashtiradi, uning ichki zo'riqishini kuchaytiradi. Oilalarni o'rganish davomida to'ng'ich va o'rtancha farzand o'rtasidagi munosabatlarda kelishmovchilik hollari ko'p uchrashi kuzatilgan. Bunday muhitda esa, o'rtancha farzandda nizoga moyillik shakllanishining ehtimoli ko'payadi.

Oilada kenja farzandning mavjudligi vaziyatni yanada keskinlashtiradi. Odatda oilaning erkatoysi bo'lmish kichik farzand ota-onaning e'tiborini o'ziga tortadi, katta aka va opalardan esa unga deyarli o'yindan boshqa yumush qolmaydi. Bunday muhit kenja farzandda atrof-muhitga bir oz engilroq, hatto, o'yinomuz munosabatda bo'lishga asos bo'lishi mumkin. Albatga, ushbu tavsiflarni mutlaqo haqiqatga yo'yish xato bo'lardi. Lekin, ko'p farzandli oilaga xos bo'lgan ichki guruhiiy dinamika bolada u yoki bu xarakter hislati shakllanishi ehtimolini oshiradi. Ko'p farzandli oilaviy muhitda shakllangan hislatlar esa albatta shaxslararo munosabatlarda o'z aksini topmay qo'ymaydi, va inson mehnat faoliyatiga qadam qo'yganda jamoa a'zolari bilan bo'ladigan munosabatlarga ta'sir

etadi. Amerikadagi bir qancha ilg'or tadbirkorlar biografiyasini o'rganish natijasida ularning ko'pchiligi oilada to'ng'ich farzand ekanliklari haqida ma'lumotlar mavjud.

Shaxsning o'z-o'zini baholashi. Oilaviy muxitda shaxsning asosiy xarakter hislatlariga asos solinadi. Bu xarakter hislatlari esa ulg'aygan farzandning mehnat jamoasiga kirib borishida va hatto rahbarlik faoliyatini amalga oshirishda ham o'z aksini topadi. Mana shunday xarakter hislatlaridan biri shaxsning o'z-o'zini baholashidir.

O'z-o'zini baholash deganda insonning biron-bir muammoli vaziyatga nisbatan o'z kuchi va qobiliyatini moslashtirish jarayoniga aytiladi. Shaxs qarshisidagi masala yechimining murakkabligini aks ettirgan holda va bu yechimni o'z imkoniyatlari bilan qiyoslagan holda o'z-o'ziga yuqori, adekvat/mos yoki past baho berishi mumkin. Yuqori baholash xususiyatiga ega shaxs o'zini har qanday masalaning uddasidan chiqa oladiganday tutadi, o'z kuchi va qobiliyatiga haddan ziyod ishonadi. Adekvat ravishda o'zini baholash darajasidagi odam esa, yechimni o'z qobiliyati va imkoniyati bilan haqqoniy tarzda taqqoslay oladi, o'z mas'ulligiga keragidan ortiq vazifani qabul qilmaydi. O'z-o'zini past baholash xususiyatiga ega inson o'z kuchi, qobiliyati va imkoniyatiga etarli darajada ishonmaydi. Bunday kishi o'ta qobiliyatli bo'lishi mumkin, lekin o'ziga nisbatan tanqidiy munosabatning kuchliligi natijasida undagi mavjud imkoniyatlarni to'g'ri baholay olmaydi.

Shaxsning o'z-o'zini baholashi hislati rahbar faoliyatidagi muhim psixologik omillardan biridir. Rahbar o'z qarshisidagi masalani yecha olish yoki olmasligi, qanday muddatlarda ko'zlangan maqsadga erishishi va hatto, lavozimdagi o'sishni rejalashtirishda ham o'z-o'zini baholashi xususiyatidan kelib chiqadi. Shu munosabat bilan shaxsning o'z-o'zini baholashi adekvat darajadan sal yuqori bo'lishi maqsadga muvofiqdir.

O'z-o'zini baholashning negizi oilada shakllanadi, deb ta'kidlab o'tilgan edi. Ota-onaning farzand qobiliyatlarini baholashlari asta-sekin bolaning o'z qobiliyatini o'zi baholashiga aylanadi.

Ota-ona farzandi qobiliyatini yuqori baholashi, bola yutuqlarini qayta-qayta eslatishda, uning biron ishni boshlashi va yakunlashiga ishonch bildirishda va dastlabki xatolarni iloji boricha tanqid qilmaslik orqali ifodalanadi.

Bolada o‘z-o‘ziga ishonchning pastligi esa mutlaqo teskari oilaviy muhitda kuzatiladi. Bolaning har bir kamchiligiga e‘tibor qaratish, uni mustaqil harakatlariga ishonchsizlik bildirish, bola uddalayotgan ishidagi yutuqlar o‘rniga kamchiliklarni ko‘rish unda, haddan ziyod tanqidiylikni va o‘z-o‘zini past baholashni shakllantiradi. Farzandni mana shu ikki qutb o‘rtasidagi optimal nuqtada ulg‘aytirish bo‘lajak rahbar muvaffaqiyatining asosini yaratishga zamin bo‘lishi mumkin.

III-BOB. BOSHQARUVDA KASBIY ETIKA

3.1. Etika tamoyillari va amaliy ish munosabatlari me'yorlari

Hamma davrlarda ham jamiyatning ezgulik va yovuzlik tushunchalari bir-biridan farqlangan. Demak, har qanday jamiyat muayyan axloqqa ega bo'lgan. Davrlar mobaynida ana shu tushunchalar bir-biridan farqlanib hamda rivojlanib boradi va etika mazkur ayirmalar rivojlanishi bilan shug'ullanadi.

Etika markazida axloq, ya'ni axloqiy munosabatlar, inson xatti-harakatlarining vaj-sabablari, hissiyoti va ularni anglab etish tizimi turadi. Ana shu tizimlar kishilarning o'zaro munosabatlari, xatti-harakatlari va ularning bir-biriga ko'rsatgan ta'sirining "chiziq tortilgan" chegaralarini belgilab beradi. Bu tizimlarni konkret to'ldirish esa (etika me'yorlari, mezonlar, qoidalar, talablar) jamiyat rivojlanishining tarixiy bosqichiga taalluqli. Etika fani tomonidan ana shu tarixiy davr jamiyatida ezgulik hamda yovuzlik darajalari qanday tushunilishi o'rganiladi va oliy barqarorlik ana shunday talqin etiladi. Oliy barqarorlik mohiyatini siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, diniy va boshqa konsepsiyalar tashkil etishi mumkin. Masalan, siyosat jabhasida – kapitalistik axloq, burjuaziya axloqi; iqtisodiy jabhada – ijtimoiy-bozor iqtisodi axloqi.

Etika markazida turadigan axloqning tarixiy rivojlanishini o'rganish, jamiyatning turli tarixiy davrlaridagi tafakkur tarzida, olam haqidagi tasavvurlarda va ma'naviy qadriyat tizimlarida farq bo'lganligini ko'rsatadi.

Bugun bizning jamiyatimizda shaxsga, uning axloqiga, xulq-atvori hamda xatti-harakatlariga yangi talablar qo'yilmoqda.

Jamiyatimiz boshidan kechirayotgan hozirgi zamonda etikaning fan sifatida tutgan o'rnini beqiyos. Etika jamiyatning ma'naviy holatini tahlil qilib chiqishi, ana shu vaziyatni keltirib chiqargan sabablarni ko'rsatishi va jamiyatning axloqiy mo'ljallarini yangilashi mumkin bo'lgan yechimlarni taklif qilishi zarur.

Etika umuminsoniy (u yana universal deb ham aytiladi) hamda professional etikaga ajratiladi.

Kasbiy etika, faoliyatning muayyan turlari uchun xos bo'lgan me'yorlar, mezonlar va talablarni ishlab chiqadi. Shunday qilib, kasbiy (professional) -

xodimlarning u yoki bu kasb sohasida o'z xizmat majburiyatlarini bajarishi nuqtai nazaridan (mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va boshqa sohalarda) eng yaxshisi deb taqdim etadigan munosabatlarning belgilangan tipi, xulq-atvor kodeksiga aytiladi.

Har qanday kasbiy muloqot qator omillarga bog'liq professional etika me'yorlari va mezonlariga muvofiq kechishi kerak. Ularni ikki guruhga birlashtirish mumkin:

birinchi guruh - shaxs tug'ilganidan buyon anglab yetgan axloqiy tasavvurlar, me'yorlar, fikrlar majmuidan tashkil topadi. Buni insonning ezgulik va yovuzlik haqidagi tasavvuri desak ham bo'ladi, ya'ni inson qanday lavozimni egallashi va qanday ishni bajarishidan qat'iy nazar, o'z kodeksiga ega bo'ladi;

ikkinchi guruh – tashqaridan kiritilgan ayni o'sha me'yor va mezonlar, tashkilotning ichki tartib-qoidalari, shirkatlarning axloq kodeksi, rahbariyatning og'zaki ko'rsatmalari va kasbiy axloq kodeksidan tashkil topadi.

Agar nima odobdanu nima odobdan emasligi haqidagi tasavvurlar tashqaridan kiritilgan kasbiy axloq me'yorlari bilan to'g'ri kelsa yaxshi. Lekin, bular bir-birlariga to'la yoki qisman muvofiq kelmasa, unda shaxsiy axloqiy tasavvurlar majmuiga kirmaydigan etika qoidalarini anglash, ularni o'zlashtirish va amalga tadbiiq etishda ancha-muncha qiyinchiliklar tug'ilishi tabiiy.

Biznes doirasida ishlaydigan kishilar orasidagi munosabatlar tizimini tartibga soluvchi amaliy munosabatlar etikasi, kasbiy etika hisoblanadi.

Biz quyida amaliy ish munosabatlari asosini tashkil etuvchi tamoyillar, me'yorlar, talablarlarni ko'rib chiqamiz.

Tamoyillar, deb abstraktlashtirilgan, umumlashtirilgan tasavvurga aytiladi. Ana shu qoidalar o'z xulq-atvori, xatti-harakatini to'g'ri yo'lga qo'yimoqchi, biror-bir narsaga o'z munosabatini bildirmoqchi bo'lib, ana shu tamoyilga tayangan kishiga imkon beradi.

Amaliy ish munosabatlari etikasi tamoyillariga yuqorida aytib o'tganlarimiz kiradi va quyidagicha ta'riflanadi: amaliy ish munosabatlari, ya'ni kasbiy etika

tamoyillari har qanday tashkilotning konkret xodimiga qaror qilish, harakat qilish, o‘zaro ta’sir ko‘rsatishi uchun konseptual axloqiy platforma – maslak beradi.

Jahon iqtisodiy miqyosidagi biznes nazariyotchilari va amaliyotchilari orasida, qaysi qoida asosida etika tamoyillari va etika sub’yektlari bo‘lgan ayrim xodimlar oldidami yoki jamoa omili hisoblangan tashkilotlar qarshisida namoyon bo‘lishi kerakligi xususida qarama-qarshiliklar uchramaydi.

Oltin mezon deb atalgan markaziy qoida umumiy tarzda qabul qilingan hisoblanadi. “Xizmat doirasida o‘zingga ravo ko‘rmagan qiliqlarni qo‘l ostingdagilarga, rahbarlarga, xizmat mavqeing teng bo‘lgan hamkasabalaringga, mijozlar va h. k. kishilarga hech qachon qila ko‘rma”.

Kelgusida ko‘rib chiqiladigan amaliy munosabatlar etikasi tartibi o‘z mohiyat-e’tiboriga ko‘ra, bir-biriga bog‘liq bo‘lmaydi.

Ikkinchi tamoyil – xodimlarga xizmat faoliyati uchun kerakli resurslarni (pul, xom ashyo, moddiy mablag‘ va boshq.) taqsimlashda adolat qilish zarurligini qayd etadi.

Uchinchi tamoyil – kim tomonidan bo‘lmasin, axloq buzilishi hollarini qat’iyan nazorat qilinishini talab qiladi.

Maksimum, eng taraqqiy etgan tamoyil deb atalgan **to‘rtinchi tamoyil**ga muvofiq, xodimning xizmat doirasidagi xulq-atvori va xatti-harakati axloq nuqtai nazaridan tashkilot (yoki uning bo‘limi) rivojlanishiga yordam beradigan bo‘lsa, unda bu odobdan deb e’tirof etiladi.

To‘rtinchi tamoyilning mantiqiy davomi hisoblangan **beshinchisi** minimum taraqqiy etgan **tamoyil** bo‘lib, unga ko‘ra, agarda axloq-odob qoidalari buzilmasa, xodim yoki tashkilot harakati, umuman olganda, odobdan hisoblanadi.

Oltinchi tamoyil mohiyati quyidagichadir: tashkilot xodimlarining boshqa korxonalar, hududlar, mamlakatlardagi axloqiy holatlar, odatlar va boshqalarga bosiqlik bilan munosabatda bo‘lsa, odobdan hisoblanadi.

Ettinchi tamoyil – individual relyativizm va axloqiy relyativizmning umuminsoniy etika talablari bilan oqilona birga qo‘shib olib borishni tavsiya etadi.

Sakkizinchi tamoyilga muvofiq, amaliy ish munosabatlarini ishlab chiqish va qaror qabul qilishda individual va jamoa asoslari teng e'tirof etiladi.

To'qqizinchi tamoyil – xizmat doirasidagi istagan masalalarni hal qilishda shaxsiy fikrga ega bo'lishdan cho'chimaslik kerakligini esga soladi. Lekin nonkonformizm shaxsning bir belgisi sifatida aql doirasidan chiqmasligi kerak.

O'ninchi tamoyil – qo'l ostidagi xodimlarga turli ko'rinishlarda aks etadigan hech qanday zug'um o'tkazmaslik bilan ifodalanadi, masalan, xizmat doirasida olib boriladigan suhbat buyruq, farmoyish ohangida bo'lmasligi kerak.

O'n birinchi tamoyil – axloq-odob mezonlari ayni paytdagi buyruq bilan emas, balki faqatgina menejer va bir necha xodimlarning zo'r berib qilgan mehnatlari evaziga tashkilot turmushiga tadbiq etilishi mumkinligini ta'kidlaydi.

O'n ikkinchi tamoyil – ta'sir ko'rsatish borasida (jamo, alohida xodim, iste'molchiga va boshq.) ehtimoldagi qarshilik qilish kuchini ham nazarda tutish kerak bo'ladi. Gap shundaki, aksariyat xodimlar nazariyada etika me'yorlarining qadr-qimmati va zarurligini tan olsalar-da, bu qoidalar bilan har kuni ish jarayonida to'qnash kelsalar-da, baribir ana shu qoidalar qarshi harakat qila boshlaydilar.

O'n uchinchi tamoyil – xodimning mas'uliyatni his qilish tuyg'usi, uning huquq-ixtiyori, burch tuyg'usi va h.k.larga ishonch bilan qarash maqsadga muvofiq ekanligini maslahat beradi.

O'n to'rtinchi tamoyil – qattiq turib, nizosiz ish ko'rishga intilishni maslahat beradi. Garchand amaliy doirada nizolar nafaqat disfunktsional, balki funksional oqibatlarini ham keltirib chiqaradi. Nizo – axloq-odob buzilishi uchun qulay zamin yaratadi.

O'n beshinchi tamoyil – boshqalar erkinligini cheklamaydigan erkinlik, odatda bu tamoyil oshkora ko'rinishda bo'lmasa ham mansab yo'l-yo'riqlari bilan bog'liq bo'ladi.

O'n oltinchi tamoyilni yordam, imkon berish tamoyili ham deyish mumkin: xodim faqat yakka o'zi ish ko'rib qolmasdan, balki hamkasabalarini ham odobga chaqiradi, ularning odobli bo'lishiga yordam beradi.

O‘n ettinchi tamoyilda – raqibingni tanqid qilma, deyiladi. Bu o‘rinda nafaqat raqobat qiluvchi tashkilot, balki “ichki raqib” – boshqa bo‘lim jamoasi qiyofasida raqibni “ko‘rish” mumkin bo‘lgan hamkasb nazarda tutiladi.

Bu yerda amaliy ish munosabatlari etikasining asosiy tamoyillari keltiriladi; ularning ro‘yxati u yoki bu tashkilot faoliyatining o‘ziga xos qoidalarini nazarda tutgan holda davom ettirilishi mumkin.

Amaliy ish munosabatlari tamoyillari istalgan shirkatning har bir xodimi tomonidan o‘z etika tizimini ishlab chiqishi uchun asos bo‘lib xizmat qilishi zarur.

Shaxsiy etika me‘yorlari ijtimoiy taraqqiyotning mazkur darajasiga xos etika tamoyillariga asoslanishi kerak.

Korporatsiyalar etika hay‘atlarining ishi ana shu etika tamoyillari asosida tuzilishi lozim. Shirkatlarning etika kodekslari mazmun-maqsadi ham aynan etika tamoyillari negizidan kelib chiqadi.

3.2. Kasb va mutaxassislik

Kasb (lotincha: *professio*, *profiteordan* – rasmiy ko‘rsatilgan mashg‘ulot, ixtisos) - maxsus nazariy bilimlar hamda maxsus tayyorgarlik natijasida egallangan amaliy ish ko‘nikmalari va yashash manbai hisoblangan ish tajribasiga ega odamning muayyan tayyorgarligini talab etadigan mehnat faoliyati turi.

Kasb nomi va ish yoki mehnat vositalari, jismlari qo‘llaniladigan xizmat vazifasining tabiati va mazmuni bilan aniqlanadi. Jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi, mehnatning yangi vositalari, ishlab chiqarish texnologiyalari, ishlab chiqarish va ilm-fan sohalarining yangi turlari qo‘llanilishiga qarab mehnatni taqsimlash chuqurlashadi.

Umumiy va maxsus ta‘lim turlarining rivojlanishiga qarab kasb egallanadi. Inson o‘z xohish-istaklari, mayli, madaniy va ma‘naviy ehtiyojlariga mos holda o‘ziga kasb tanlashi mumkin.

Ko‘p kasblar vrach-okulist, vrach-kardiolog kabi ixtisoslarga bo‘linadi.

Yuzaga kelgan ishlab chiqarish tizimini boshqarish kerak bo‘ladi. Shu o‘rinda professional darajada boshqaruv vazifasini ado etishga qodir menejerga juda ehtiyoj seziladi.

Ishbilarmonlikni yanada tejamkor, samarali va qulay shaklda bajarish uchun buxgalterlar, huquqshunoslar, kotiblar, texniklar, muhandislar, ilmiy xodimlar kerak bo‘ladi. Inson o‘zida xizmatlar va boshqalarga zaruriyat sezadi.

Jamiyat qanchalik amaliy ish darajasini bajarishiga qarab, milliy boyligi va fuqarolarning farovonligi, turmush darajasi oshadi.

Ixtisos (lotincha: specics – jins, tur) – maxsus tayyorgarlik yo‘li bilan egallangan va u yoki bu soha doirasida muayyan faoliyat turi uchun kerakli bilim, o‘quv va ko‘nikmalar, ish tajribalar majmuasidir. Masalan, “Ijtimoiy-madaniy xizmat va sayyohlik”, “Mehmonxona xizmati”, “Sayyohlik”, “Menejmentlik xizmati” va h.k. ixtisoslarga ega.

Ixtisoslashuvni nazarda tutgan holda ixtisosga ko‘ra kadrlar tayyorlash rejalashtiriladi va amalga oshiriladi, o‘quv dasturlari va rejalar ishlab chiqiladi, o‘quv jarayoni tashkil etiladi.

3.3. Professionalizm - shaxsning ma'naviy xususiyati sifatida

Kasbiy etika insonning o‘z kasbiy burchiga munosabatini belgilab beradigan axloq me‘yorlarining majmuidir. Kasbiy etika kishilar mehnat jabhasidagi axloqiy munosabatlarini tartibga soladi. Jamiyat faqatgina moddiy va axloqiy qadriyatlarni uzluksiz barpo etish jarayonidagina normal ishlashi, rivojlanishi mumkin.

Xulq-atvor kodekslari kasbiy etikaning mohiyati hisoblanadi. Bularda kishilar o‘rtasidagi o‘zaro axloqiy munosabatlarning muayyan turi va mazkur kodekslarni asoslab berish usullari ko‘rsatilgan bo‘ladi.

Kasbiy etika:

- mehnat jamoalari va har bir mutaxassisning alohida-alohida munosabatlari;
- kasbiy burchning yanada yaxshiroq bajarilishi ta‘minlovchi mutaxassis shaxsining axloqiy hislatlari;

- professional jamoalar ichidagi o‘zaro munosabatlar va mazkur kasb uchun xos bo‘lgan o‘sha o‘ziga xos me‘yorlar;
- professional tarbiyaning o‘ziga xos tomonlari.

Professionalizm va mehnatga munosabat, shaxsni axloqiy qiyofasining muhim xususiyati sanaladi. Bu jihatlar individning shaxsiy ta’rifnomasida birinchi darajali ahamiyat kasb etadi, lekin tarixiy taraqqiyotning turli bosqichlarida ularning mohiyati va bahosi tubdan farq qilgan. Bu jihatlar sinfiy jamiyatda mehnatning ijtimoiy noteng turlari bilan, aqliy va jismoniy mehnatning bir-biriga zid tomonlari bilan, imtiyozga ega hamda imtiyozga ega bo‘lgan kasblar mavjudligi bilan belgilangan. Mehnat jabhasida axloqning sinfiyligi haqida milodgacha II asrning birinchi choragida yozilgan nasroniylarning “Siraxov o‘g‘li Isoning donishmandligi” degan Bibliya kitobi dalolat beradi. Bu kitobda qulga qanday munosabatda bo‘lish kerakligi nasihat qilinadi: “emish, kaltak va yuk – eshakka; jazo va ish – qulga. Qulni ishga ko‘mib tashla, shunda xotirjam bo‘lasan; qulni bo‘shatdingmi, u ozod bo‘lishni istab qoladi”.

Qadimiy Yunonistonda jismoniy mehnatning uncha qadr-qimmatini bo‘lmagan. Feodal jamiyatida din, qora mehnat dastlabki gunohlar uchun jazo kabi talqin etgan, jannat – mehnatsiz abadiy hayot, deya tasavvur qilingan.

Odamlar o‘z kasbiga oid topshiriqlarni ado etarkanlar, kasbiy etikaning shakllanishiga kuchli ta’sir ko‘rsatadilar.

Mehnat qilish jarayonida odamlar orasida muayyan axloqiy munosabatlar yuzaga keladi. Bu munosabatlarda kasbiy etikaning barcha turlariga xos qator unsurlar mavjud bo‘ladi.

Birinchi, bu ijtimoiy mehnatga, mehnat ishtirokchilariga bo‘lgan munosabat.

Ikkinchi, professional guruhlarining bir-birlari va jamiyat manfaatlari bilan bevosita aloqada bo‘lish chog‘ida paydo bo‘lgan munosabatlardir.

Kasbiy etika – turli professional guruhlarining axloqiylik borasidagi notenglik oqibati hisoblanmaydi. Shunchaki jamiyat professional jabhalarda mehnat jarayonining o‘zi ularning bari qilgan sa’yi harakatlarini bir-biriga mos kelishini

talab etadi. Insonlar hayotini boshqarish huquqiga ega bo'lgan soha xodimlarining axloqiy fazilatlariga alohida ahamiyat beriladi. Bu yerda gap nafaqat axloqiylik sabog'i ustidagina emas, balki avvalo o'z kasb majburiyatlarini keraklicha bajarishlari ustida ketmoqda (bu gap transport xizmatini ko'rsatish, boshqaruv, sog'liqni saqlash, tarbiya sohalariga taalluqli). Bu kasb egalarining mehnat faoliyati boshqa kasblardagiga nisbatan oldindan qat'iy belgilab qo'yilgan bo'ladi, bu jihatlar xizmat yo'riqnomalari doirasiga sig'maydi. Mohiyatiga ko'ra bunday faoliyat ijodiy hisoblanadi. Ushbu professional guruhlar mehnatining o'ziga xos xususiyatlari axloqiy munosabatlarni murakkablashtiradi va ularga yangi unsur: kishilar – faoliyat ob'yektlari bilan o'zaro bir-biriga ta'sir etishlari ham qo'shiladi. Yana buning ustiga axloqiy mas'uliyat hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Jamiyat xodimning axloqiy fazilatlarini uning kasbga layoqatliligining muhim alomati sifatida qaraydi. Umum axloqiy me'yorlar insonning mehnat faoliyatida, kasbining o'ziga xosligini nazarda tutgan holda, konkretlashtirib berilishi kerak.

Shu tariqa kasbiy axloq, umumiy qabul qilingan axloq tizimi bilan birga ko'rib chiqilishi zarur. Mehnat etikasini buzish – umumiy axloq ko'rsatmalarini buzilishini anglatadi va aksincha. Xodimning o'z kasbiy majburiyatlariga mas'uliyatsiz yondashishi atrofdagilarni xatarga qo'yadi, jamiyatga ziyon yetkazadi, oxir-oqibat shaxs degradatsiyasiga, ya'ni inqirozga yuz tutishiga olib keladi.

Hozir mamlakatimizda bozor munosabatlarini rivojlantirish asosida mehnat faolligi mafkurasini aks ettiradigan kasbiy axloqning yangi tipini ishlab chiqishga zaruriyat tug'ilmoqda. Gap, avvalo, iqtisodiy jihatdan rivojlangan ishchi kuchining aksariyat qismini tashkil etuvchi yangi o'rta sinfning axloqiy mafkurasi haqida ketmoqda.

Hozirgi zamon jamiyatida individning shaxsiy fazilatlarini uning ishdagi tavsifnomasidan, jumladan, mehnatga munosabati, kasbga layoqatliligidan boshlanadi. Bularning bari kasbiy etika mohiyatini tashkil etuvchi masalalarning favqulodda dolzarbligini belgilab beradi.

Asl professionalizm burch, halollik, o‘zi va hamkasabalariga talabchanlik, o‘z mehnati natijasi uchun javobgarlik kabi axloqiy me‘yorlarga tayanadi.

Professional or-nomus, qoidaga ko‘ra, har qanday jabhada professionalizm mezoniga asoslanib ish ko‘radi.

3.4. Ishbilarmonlik axloqi va bozor munosabatlari

XX asr boshlarida nemis sotsiologlari bozor munosabatlarini yo‘lga qo‘yish sharoitida ishbilarmonlik axloqining paydo bo‘lish muammosini tahlil qilganlar. M.Veber “Protestantlik etikasi va kapitalizm ruhi” nomli tadqiqotida, kapitalizm – bu yangi axloqiy-psixologik hodisa bo‘lib, u boylik to‘planishini, tadbirkorlik rivojlanishi va iqtisodiy turmushda raqobat kuchayishini qo‘llaydi.

V.Zombart keltirgan ma’lumotlarga ko‘ra, ishbilarmonlik axloqi zamirida avvalo ishbilarmon odamning atrof-dagilarga bo‘lgan munosabati, xatti-harakatlarining qoida va yo‘l-yo‘riqlari tushuniladi.

Bozor munosabatlari shaxsning funksional-psixologik tuzilmasida va uning axloqiy mo‘ljallarida o‘zgarishlar sodir etadi. E.Fromm “Bo‘lmoq yoki ega bo‘lmoq” degan ilmiy asarida, ijtimoiy fe‘l-atvor insonning yangi sharoitlar, yangi bozor munosabatlariga moslashish natijasi hisoblanishini ko‘rsatib beradi. E.Fromm ilmga “Bozor fe‘l-atvori” tushunchasini olib kiradi. Bu shunday hodisaki, inson o‘zini bir tovar deb his etadi. Odamlar “shaxslar bozori”dagi tovarga aylanadilar. Qiymat ta’rifining bir va xuddi shu tamoyili shaxslar bozorida ham, tovar bozorida ham harakatda bo‘ladi.

Bozor deb tovarlar va xizmatlar tufayli odamlarning bir-birlari bilan munosabatda bo‘lishlari tizimiga aytiladi.

Tovar, pul, raqobat – bozorning atributlari, alomatlari hisoblanadi. Bozor iqtisodiy erkin bo‘lmasdan va erkin tadbirkorlik qilmasdan yashay olmaydi.

Madaniyatga erishgan bozor, iqtisodiy faoliyat erkinligi ta’minlangan mamlakatda amaliy munosabatlarda stixiya, to‘s-to‘polon, tartibsizliklar hukmron bo‘lishini tasavvur qilmaydi. Bu munosabatlar mamlakat va xalqaro iqtisodiy hamjamiyatlar amal qilinayotgan qonunlar doirasida shakllanadi. Lekin tovar

ishlab chiqaruvchilar, tijoratchilar, xaridorlar o'rtasidagi bari munosabatlarni huquqiy me'yorlar bilan tartibga solishning iloji yo'q.

Ishbilarmon kishilar bozor iqtisodi sharoitida ishlarkanlar, bozor munosabatlarning zamonaviy madaniyati taqozo etadigan "o'yin qoida"sig'a rioya qilishlari zarur. Ushbu o'yin qoidasi xuddi axloq-odob me'yorlari kabi biznesmenlar va tadbirkorlarning o'zaro munosabatlarni, shuningdek, ularning jamiyat va tabiatga bo'lgan munosabatlarni tartibga soladi.

Madaniyatli bozor munosabatlari oldi-sotdi bozorida, xodimlar o'rtasida o'zaro raqobatda bo'lgan muayyan mahsulotning bir emas, bir necha tovar ishlab chiqaruvchilarini nazarda tutadi. Bozor munosabatlari madaniyati halol raqobatni talab etadi. Bu jihatlar ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatining oshishi, ularning tannarxi va bahosining pasayishi, marketing boshqaruvi hamda targ'ibot faoliyatini yaxshi yo'lga qo'yish, xaridorlarning talab-ehtiyojlarini nafaqat sifatli tovarlar bilan, balki bu mollarni tez va avaylab yetkazish va sifatli ekspluatatsiya xizmatini ko'rsatish bilan muvaffaqiyatga erishishni ham nazarda tutadi.

Samarali biznes ko'rsatkichlaridan biri, daromad olish bilan bir qatorda qonunlar va axloq-odob qoidalarni buzmasdan olingan daromaddan ma'naviy qoniqish hosil qilish hisoblanadi.

Biroq hali mamlakatimizda biznesga xizmat qiladigan qonunchilik negizi etarlicha ishlab chiqilmagan, bu borada mavjud iqtisodga oid qonunlarning chalaligi, bir-biriga zidligi, ana shu qoidalarni amalga oshirish qiyinligi kuzatilmoqda. Tovarlar va xizmatlar sotuvchilarining kasbiy etikasi biror-bir majburiy bitimlar, kodekslar bilan mustahkamlanmagan.

Davlat tomonidan nazorat qilinmagan katta hajmdagi yashirin ishlab chiqarilgan va chetdan keltirilgan tovarlar mavjud. Ushbu tovarlar qalbakilashtirilmoqda, sertifikatlar, litsenziyalar, xo'jalik sub'yektlarining blanklari, shtamlari, muhrlari va bojxona hujjatlari yaxshi himoyalangan va h.k.lar sababli soxtalashtirilmoqda.

Tovarlar va xizmatlar bozorida qonun buzilishining yanada tipik ko‘rinishlariga quyidagilar kiradi:

- xo‘jalik sub’yektlarining (ishlab chiqaruvchilar, ijrochilar, tovarlar sotuvchilari, ishlar xizmat ko‘rsatuvchilar) individual (yakka) holda suiste‘mol qilish;

- xo‘jalik sub’yektlarining raqobatga qarshi, kelishgan holda, guruh-guruh bo‘lib harakat qilishi;

- amaliy ishda muomalada bo‘lgan mablag‘ aylanishining yaxshi xulq va odatlariga zid keladigan xo‘jalik sub’yektlarining nohalol raqobati;

- sotuvchilar tomonidan to‘la va ob’yektiv ma‘lumot berilmasligi;

- xo‘jalik sub’yektlari rahbarlari (sotuvchilar) tomonidan iste‘molchilar huquqining kamsitilishi;

- tovar sotuvchilar va xizmat ko‘rsatuvchilarning iste‘molchilarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri va ko‘chma ma‘nodagi firibgarliklari;

Tovar sotuvchilar va xizmat ko‘rsatuvchilarning ommaviy tarzda qonuniy iste‘molchilar huquqlari va manfaatlarini poymol qilayotganlari sababli bu hollarni bartaraf etish bo‘yicha zudlikda chora-tadbirlar ishlab chiqish zarur. Bu borada ishni yaxshilash uchun mamlakatimiz iqtisodiy sharoitlarida yanada muhim va samarali vositalar quyidagilar hisoblanadi:

- biznesni tartibga soluvchi qonunchilik asosida tovar (ishlab chiqaruvchilar, ijrochilar) sotuvchilar va xizmat ko‘rsatuvchilarni ommaviy ravishda o‘qitish;

- uyushmalar, assotsiatsiyalar, birlashmalar negizida hech qanday istisnosiz barcha qatnashchilar rioya qilishlari shart hisoblangan “Kasbiy etika kodeksi”ni ishlab chiqish va tasdiqlash.

So‘nggi vaqtlarda atrof tabiiy muhitga nisbatan etika talablarini qo‘yish yanada dolzarb tus olmoqda. Bu talablar ishbiarmon kishilarni tabiatga faqat iste‘molchigina bo‘lmay, tabiat sifatini saqlash, uni muhofaza etishga ham yo‘naltiradi. Ko‘pgina mamlakatlarda ana shu etika talablari qonun bilan mustahkamlangan.

Xo‘jalik sub‘yektlarining tovarlar va xizmatlar bozorida etika me‘yorlari va axloq qoidalariga rioya etishlari shirkatlarning tijoratda yutuq qozonishi va farovonlashuvi garovi hisoblanadi, bunga muvaffaqiyatga erishgan kompaniyalarning ish tajribalari misol bo‘la oladi.

3.5. Kasbiy etika turlari

Inson professional faoliyatining har bir turiga kasbiy etikaning o‘ziga xos xususiyatlari bilan muayyan xillari mos keladi. Etika mazkur hislatlar paydo bo‘lishiga turtki bo‘ladigan ruhiy mexanizmlardan qat‘iy nazar, insonning axloqiy fazilatlarini ko‘rib chiqadi. Etikani o‘rganish professional axloqiy munosabatlar, axloqiy me‘yorlarning xilma-xilligi, ko‘p qirraliligini ko‘rsatadi.

Professional axloq me‘yorlari – bu qoida, namuna, etika ideallari asosida shaxsning ichki tartibi demakdir.

Rossiya shifokorlik etikasi 1994 yilda qabul qilingan “Rossiya vrachining axloq kodeksi”da bayon etilgan va Rossiya vrachlari assotsiatsiyasi tashkil etilgan. Shu tariqa Sobiq Sovet Ittifoqi vrachining qasamiga asos solingan.

Shifokorning yuksak ma‘naviy qiyofasi va axloq-odobi namunasi haqidagi tasavvur Gippokrat nomi bilan bog‘liq.

An‘anaviy shifokorlik etikasi shifokor bilan bemorning shaxsiy aloqasi va o‘zaro munosabatlari haqidagi, shuningdek, konkret individga zarar yetkazmaslik kafolati masalasini ham hal qiladi.

Biotibbiyot etikasi (bioetika) shifokorning zamonaviy professional etikasining konkret shaklini o‘zida aks ettiradi. Buni inson hayoti va o‘limida ijozat etilgan manipulyasiya qilish haqidagi bilimlar tizimi, desa bo‘ladi. Manipulyasiya odob-axloq chegarasida tartibga solinishi kerak. Bioetika – inson biologik turmushini himoya qilish shakli hisoblanadi. Bioetikaning asosiy muammosi: o‘z joniga qasd qilish, evtanaziya, o‘lim tavsifi, transplantologiya, jonivorlar va insonda tajriba qilib ko‘rish, shifokor va bemor munosabati, ruhan zaif kishilarga bo‘lgan munosabat, xosliklarni tashkil etish, bola tug‘ilishi (injeneriyasi, sun‘iy urug‘lantirish, “surrogat” onalik, abort, kontratsepsiya).

Bioetikaning maqsadi zamonaviy biotibbiyot faoliyati uchun tegishli qat'iy yo'riqnoma ishlab chiqish hisoblanadi.

1998 yilda Moskva patriarxiyasida muqaddas patriarx Aleksey II duosi bilan biotibbiyot etikasi bo'yicha kengash tuzildi. Kengashga mashhur ilohiyotchi teologlar, ruhoniylar, shifokorlar, olimlar, huquqshunoslar kirdilar.

Jurnalistika sohasida esa kasbiy etika jurnalistik faoliyat bilan birga paydo bo'ldi. Biroq jurnalistikaning shakllanishi jarayoni bir asrga cho'zilib ketdi va jurnalistika kasbining ommabop bo'lishi bilan o'z nihoyasiga etdi. Bu jarayon dastlabki kodekslar yaratilgan XIX va XX asrlar oxiriga kelib tugadi va jurnalistik hamjamiyatining professional-axloqiy ongi kun kechirishning hujjatli shakliga ega bo'ldi.

Jurnalist professional oyoqqa turish yo'lida kasbiy axloq qoidalarini egallab turib, hamkasabasi bilan kasbiy-axloqiy munosabatlarga kirishadi. Bu munosabatlar axloqiysidan farqli ravishda uning xulq-atvoriga korporatsiyaning institutsional uyushgan va bevosita aralashishi mumkinligini taxmin qiladi. Lekin bu aralashuv tubdan ma'muriy ta'sir o'tkazishdan farqlanadi, chunki uning maqsadi majbur qilish emas, istak uyg'otish bo'ladi.

Jurnalistning kasbiy etikasi, kasbiy etikaning boshqa turlari singari bevosita mehnat faoliyatida shakllana boshladi. Mazkur etika. jurnalistika faoliyati doirasida stixiyali ravishda paydo bo'lgan professional-axloqiy tasavvurlarni kodeks tuzish chog'ida o'zini namoyon etdi va u yoki bu holda professional anglangan holda jurnalistik hamjamiyatida qayd qilib qo'yildi. Dastlabki kodekslarning paydo bo'lishi professional jurnalistik axloqning shakllanishini uzoq davom etgan jarayon tugallanganligini anglatdi va bir vaqtning o'zida uning taraqqiyotida yangi bosqichni ochdi. Ushbu yangi bosqich o'z-o'zini bilish maqsadiga yo'naltirilgan jurnalistika faoliyatiga hamda uning natijalarini turmushda qo'llashga asoslandi.

Kasbiy etikaning alohida paydo bo'lgan turi sifatida iqtisodiy etikaning "ishbilarmonlik etikasi", "biznes etikasi"ni misol qilib keltirsak bo'ladi. Iqtisodiy etika – qadimiy fanlardan biri hisoblanadi. Aristotel "Etika", "Nikomax etikasi",

“Siyosat” kabi ilmiy asarlari bilan iqtisodiy etikaga asos soldi. Buyuk faylasuf iqtisodni iqtisodiy etikadan ajratmaydi. Aristotel o‘g‘li Nikomaxga yaxshi ishlar bilan shug‘ullanishni maslahat beradi. Uning tamoyillari uzoq vaqt davomida zo‘rg‘ayrat bilan biznes etikasi ustida bosh qotirgan katolik va protestant teologlarining g‘oyalari va konsepsiyalarida o‘z rivojini topdi.

Ilk etika – iqtisodiy konsepsiyalaridan biri AQSh avtomobilsozligi asoschilaridan biri Genri Ford konsepsiyasi edi. Genri Fordning fikricha, baxt-saodat va farovonlikka faqat halol mehnat bilan erishiladi va etika jihatidan sog‘lom fikr shundan iborat bo‘ladi. Ishlab chiqarilgan mahsulot shunchaki “amalga oshgan nazariya” emas, balki “undan ham ko‘proq” bo‘lgan nazariyadirki, unga ko‘ra narsalar olamidanda quvonch yarata olish maqsadi kelib chiqadi va ayni shu narsa Ford iqtisodiy etikasining mazmunini tashkil etadi. Kuch va mashina, pul va mol-mulk hayotiy erkinlikka yordam bergani uchun ham foydalidir. Genri Fordning ana shu iqtisodiy yo‘l-yo‘riqlari hozirgi vaqtda ham o‘z ahamiyatini yo‘qotmagan.

Menejment etikasi – boshqaruv jabhasida ishlaydigan kishining xatti-harakatlari va xulq-atvorini o‘rganuvchi fan bo‘lib, unga ko‘ra “umumiy menejer” sifatida o‘z ichki va tashqi muhitida menejer va tashkilot ishlarining umuminsoniy axloq talablari bilan o‘zaro munosabatda bo‘lishidan kelib chiqqan holda, faoliyat yuritadi.

Iqtisodiy etika – tadbirkor xulq-atvori me‘yorlarining yig‘indisi bo‘lib, ana shu etika talablari madaniyatli jamiyat tomonidan uning ish uslubiga, biznes ishtirokchilari o‘rtasidagi muloqot tabiatiga, ularning ijtimoiy qiyofasiga qo‘yiladigan talablari hisoblanadi.

Iqtisodiy etika an‘analar va konkret mamlakatda yuzaga kelgan muayyan tarixiy sharoitlar ta‘siri ostida shakllanadi.

Tadbirkor axloq kodeksining asosiy qoidalari quyidagilar:

- u o‘z mehnatining nafaqat o‘zi uchun, balki boshqalar uchun, butun jamiyat uchun foydali ekanligiga ishonchi komil;
- atrofidagi odamlar ishlashni xohlashi va ishlashni bilishidan kelib chiqadi;

- biznesga ishonadi, uni go‘yo o‘ziga jalb etuvchi ijod deb baholaydi;
- raqobat zarurligini tan oladi, lekin hamkorlik kerakligini ham tushunadi;
- har qanday mulkni, ijtimoiy harakatni, professionalizm va chuqur bilimga egalik qonunlarini hurmat qiladi;
- ilm olishni, ilm-fan va texnikani qadrlaydi.

Ishbilarmon kishi etikasining ana shu asosiy tamoyillari uning professional faoliyatini turli jabhalariga mos holda konkretlashtirilishi mumkin. Mamlakatimiz uchun iqtisodiy etika muammolari katta ahamiyat kasb etmoqda. Bu hol respublikamizda bozor munosabatlarning jadal shakllanayotganligi bilan izohlanadi.

Hozirgi vaqtda amaliy xulq-atvorning asosiy tamoyillari va qoidalari axloq kodekslarida aniq ifoda etilmoqda. Bu ayrim shirkatlar rioya qilib ishlaydigan mezonlar (korporativ kodekslar) yoki butun tarmoq ichidagi munosabatlarni (kasbiy kodekslar) tartibga soluvchi qoidalar bo‘lishi ham mumkin.

3.6. Kasbiy etika kodekslari

Dastlabki kasbiy etika kodekslari XI-XII asrlarda o‘rta asr sexlarining ish sharoitlarida hunarmandlar mehnatini taqsimlash davrida paydo bo‘lgan. Aynan o‘shanda birinchi marta sex nizomlarida kasbga, mehnatga, mehnatdagi sheriklarga nisbatan qator axloq talablari qo‘yilganligi ta’kidlanadi. Jamiyatning barcha a’zolari uchun hayotiy muhim ahamiyatga ega bo‘lgan qator kasblar qadim zamonlarda paydo bo‘lgan. Shuning uchun ham “Gippokrat qasami” kabi kasbiy etika kodekslari, sud vazifasini ado etuvchi kohinlarning tayinlanganligi ancha ilgari ma’lum edi.

Bu haqda Vavilon, Misr, Hindiston va Xitoydan topilgan qo‘lyozmalar guvohlik beradi. Ushbu qo‘lyozmalarda haqiqiy tabib uchun zarur bo‘lgan hikmatlar mavjud. Lekin faqat mutafakkir va tabib Gippokrat o‘zining mashhur “Gippokrat qasami”da birinchi marta shifokorlik kasbining axloqiy-etik va ma’naviy me’yorlarini ta’riflab berdi. Bu qasam bugungi kunda ham o‘z dolzarbligini yo‘qotmagan, hozir ham bajonidil o‘qiladi, u axloqiy qimmatga ega hujjatligicha qolaveradi. 1969 yilda bo‘lib o‘tgan tibbiyot etikasi va deontologiya

bo'yicha I xalqaro kongressida uni bir jumla bilan to'ldirish lozim deb topildi: "butun umrim bo'yi o'qib-o'rganishga qasam ichaman".

"Deontologiya" atamasi 1834 yilda I. Bentam tomonidan inson kasbiy xulq-atvori haqidagi fan nomi sifatida e'lon qilindi. Deontologiya va etika o'rtasidagi muayyan ichki aloqa deontologiya me'yorlari va qoidalarini turmushda amalga oshirish maqsadida davom etadi.

Etika kodekslari, davlat boshqaruvi tizimida har xil faoliyat turlari uchun ishlab chiqiladigan professional mezonlarning bir qismi sifatida mavjud. Ushbu kodekslar axloqiy tamoyillar majmui hamda amaliy ishga oid o'zaro munosabatlar va muloqotlarning konkret etika me'yorlari va qoidalarini o'z ichiga oladi.

Etika kodekslari deb, mazkur kodeks taalluqli bo'lgan kasb kishisi uchun o'rinli hisoblangan to'g'ri munosib xulq-atvor me'yorlar to'plamiga aytiladi.

Kasbiy etika kodekslari jamiyatga sifat kafolati bo'lib xizmat qiladi va mazkur kodekslar ishlab chiqilgan jabha xodimlari faoliyati mezonlari va cheklovlari haqida ma'lumot beradi. Kodekslarni bilish odobsiz xulqni bartaraf etishga yordam beradi.

Amaliy ish munosabatlari etikasining tamoyillari – amaliy ish munosabatlari qatnashchilarining zarur xulq-atvori uchun mo'ljallangan, jamiyatning axloqiy ongi bilan ishlab chiqilgan axloqiy talablarning umumiy ifodasi hisoblanadi. Kodekslar tashkilotdagi haqiqiy vaziyat va korxonaning o'ziga xos tomonlarini imkon qadar to'laroq aks ettirishi kerak.

1837 yilda tashkil etilgan Amerikaning "Prokter end Gembl" kimyo kompaniyasi 11 bo'limdan iborat etika kodeksiga (II ilova) ega. Bu kodeksda mijozlarga, mol yetkazuvchilarga, buyurtmachilar, hamkorlarga ancha e'tibor qaratiladi, xizmatchilarga esa kamroq ahamiyat beriladi.

Rossiya Narx qo'yuvchilar jamiyati (1994) a'zolarining kasbiy etika kodeksida ham imkon qadar konkret qoidalar aks ettirilgan. Ushbu kodeks ikki bo'limdan iborat: 12 badda bir mulk baholovchisining axloq-odob harakatlari erinmay sanab o'tiladi, 16 badda esa boshqasini – bunday qilish odobdan emas.

Bu kodeksda odoblilik mijoz va hamkorlardan qat'iy nazar, bir-biriga tenglashtiriladi.

“Koka-kola” kompaniyasining etika kodeksi besh bo‘limdan iborat bo‘lgan.

Ulardan biri kompaniyaning buxgalterlik hisobi va hisobotlari bo‘yicha majburiyatlar bajarilishini tartibga soladi. Xodimlar o‘z faoliyatlari to‘g‘risidagi hisobotni rahbariyatga taqdim etadi. Rahbariyat esa o‘z navbatida kompaniya aksiyadorlari, hukumat idoralari va boshqa yuridik shaxslar uchun hisobot tayyorlaydi.

Ikkinchi bo‘limda xizmatchilar manfaatlari to‘qnash kelganda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan potensial nizolar bayon etilgan. Kodeks xizmatchilarning kompaniya xom ashyo yetkazuvchilaridan, raqobatchi yoki kompaniya mijozidan shaxsiy manfaatdor bo‘lishni taqiqlaydi.

Uchinchi bo‘lim kompaniyaning davlat muassasalari, rasmiy shaxslar, mijozlar va xom ashyo yetkazib beruvchilar bilan o‘zaro harakatlarini tartibga soladi.

To‘rtinchi bo‘limda xizmatchining ish sifatiga daxl qilmaydigan siyosiy partiyalar va boshqa kompaniyalar faoliyatida ishtiroki tartibga solinadi.

Ko‘p asrlar nazariya va turmushda charxlanib, sinovdan o‘tgan, jahon falsafiy tafakkurining aksiomalariga tayangan zamonaviy etika tamoyillarni Amerika sotsiologi L.Xosmer quyidagicha ta’riflagan:

- hech qachon kompaniyaning uzoq muddatli manfaatlariga zid keladigan ish qilma(ushbu tamoyil qadimiy yunon faylasuflari, jumladan, Protagor ta’limotiga asoslangan, boshqa odamlar manfaatlariga mos keladigan shaxsiy manfaatlar haqida, uzoq muddatli va qisqa muddatli manfaatlar o‘rtasidagi tafovut haqida);

- hech qachon gapirish mumkin bo‘lmagan ishni qilma; bu haqiqatan halol, oshkora haqiqat, aks holda, butun mamlakatga matbuot va televidenie orqali e’lon qilish mumkin (mazkur tamoyil Aristotel va Platonning yaxshi fazilatlar halollik, ochiqlik, evida bo‘lish va h.k.lar haqidagi qarashlariga asoslangan);

- hech qachon o‘zaro hamjihatlik tuyg‘usining paydo bo‘lishiga yordam bermaydigan yaxshi deb atalmish ishni qilma, chunki biz hammamiz yagona umumiy maqsad uchun ishlaymiz (bu tamoyil ezgulik va ezgulik va rahmshafqatga da’vat etuvchi jahon dinlarida (avliyo Avgustin) qayd etilgan bitiklarga asoslangan);

- hech qachon qonunni buzadigan ishni qilma, negaki qonunda jamiyatning minimal axloq me’yorlari ko‘rsatilgan (ushbu tamoyil T.Gobbs va J.Kokkning davlatning farovonlik uchun kishilar orasidagi raqobatda hakam sifatidagi roli to‘g‘risidagi ta’limotga asoslangan);

- hech qachon katta ishga olib bormaydigan ishni qilma, chunki bu o‘zing yashaydigan jamiyatga zarar keltiradi (tamoyil utilitarizm etikasi, axloqiy xulq-atvorning amaliy yordamiga asoslangan, bu I.Bentam va J.Mill tomonidan ishlab chiqilgan);

- hech qachon o‘xshash vaziyatga tushib qolgan boshqa odamlarga maslahat berishni istamagan ishingni qilma (bu tamoyil I.Kantning kategorik imperativlik fikriga asoslangan, unda universal, yalpi me’yor haqidagi mashhur qoidasi tantanali ravishda e’lon qilinadi);

- hech qachon boshqalarning belgilab qo‘yilgan huquqlarini kamsitadigan ishni qilma (ushbu tamoyil J.J.Russo va T.Jeffersonning shaxs huquqi haqidagi qarashlariga asoslangan);

- hamisha qonun doirasida, bozor talablariga ko‘ra va sarf-xarajatlarni to‘la hisobga olgan holda, daromadni ko‘taradigan ishni qil. Chunki bu shartlarga rioya qilishda ortirilgan katta daromad ishlab chiqarishning samarali bo‘lishidan dalolat beradi (bu tamoyil A.Smitning iqtisodiy nazariyasi va V.Paretoning qulay bitim to‘g‘risidagi ta’limotiga asoslangan);

- hech qachon bizning jamiyatimizda zaiflarga zarar yetkazadigan ishni qilma (tamoyil Rolsning adolatli taqsimot qoidasiga asoslangan);

- hech qachon boshqa kishining o‘z-o‘zini yuksaltirish va o‘z-o‘zini namoyon etish huquqiga halaqit beradigan ishni qilma (tamoyil jamiyat taraqqiyoti

uchun zarur bo'lgan shaxs erkinligini kengaytirish to'g'risidagi nozik nazariyasiga asoslangan).

Kasbiy xulq-atvor etika kodekslarini ishlab chiqish va ularga rioya qilish - muhim va dolzarb masala. 1985 yil Jahon Sayyohlik tashkilotining Bosh assambleyasining VI sessiyasida Sayyohlik partiyasi qabul qilindi. Sayyoh kodeksi (III ilova), Sayyohlikning global etika kodeksi 1999 yilning 1 oktyabrida Santyago shahrida (Chili) jahon Sayyohlik tashkilotining Bosh assambleyasi tomonidan tasdiqlandi (IV ilova).

Rossiyada "Rossiya amaliy madaniyati" Milliy dasturi (V ilova) qabul qilindi. Dastur oldiga qo'yilgan maqsad tadbirkorlarga tezroq zamonaviy amaliy madaniyatni egallashlariga ko'maklashishdan iborat edi.

Mamlakatimiz mutaxassislari etika kodekslari va kasbiy xulq-atvor mezonlariga muvofiq ish ko'rishlari kerak. Hozirgi vaqtda amaliy professional assotsiatsiyalar tomonidan anchagina etika kodekslari qabul qilindi.

Hozirgi vaqtda sotsiologiyaning ijtimoiy jarayonlarga tobora kuchli ta'sir etmoqda. Sotsiolog tomonidan taqdim etilgan axborotning aniqligi va xolisligi, ijtimoiy islohotlar muvaffaqiyatiga garov bo'la oladi, ijtimoiy nizolarni so'ndirish, ijtimoiy barqarorlikni saqlashga imkon beradi. Malakali sotsiologning axloqiy pozitsiyasi ko'p jihatdan professional faoliyatning axloqiy mo'ljallarini belgilab beruvchi kasbiy etika asoslarini egallash darajasiga bog'liq edi. Sotsiologning etika kodeksi VI ilovada berilgan.

Xodimlarni tanlab olish bo'yicha maslahatchilarning kasbiy etika kodeksi 1996 yil 12 oktyabrda xodimlarni tanlash bo'yicha maslahatchilar assotsiatsiyasining konferensiyasida qabul qilindi.

Mutaxassislar o'z ixtisoslariga oid kasbiy etika kodeksi qoidalariga so'zsiz rioya qilishlari uchun tegishli malakaga ega bo'lish imtihonlari dasturiga kasbiy etika bo'yicha savollarni kiritish tavsiya qilinmoqda. Ayrim shirkatlarda amaliy ish etikasi bo'yicha mutaxassislar ishlaydilar.

O‘z amaliy ish, biznes maktablariga ega yirik shirkatlar talabalarni o‘qitish uchun menejment etikasi, amaliy ish munosabatlari etikasi, biznes etikasi, nutq ta’siri etikasi dasturlarini joriy qilmoqdalar.

AQSh, Fransiya, Yaponiya va boshqa mamlakatlardagi mashhur shirkatlarning tajribasi belgilangan qoidalarga qat’iy rioya qilish va xodimlar bilan tegishli ish olib borish daromad ancha oshishiga sabab bo‘lishini ko‘rsatadi. AQShda mavjud kodekslarning yarmi 1955 yilgacha, ulardan 5 dan 4 qismi 1970 yilgacha qabul qilinganligi ma’lum.

AQShda faqat so‘nggi yigirma yil mobaynida amaliy ish etikasiga oid yuzlab monografiyalar, yigirma beshta darslik, ikkita ixtisoslashgan jurnal chop etilmoqda. Etika majburiy o‘qitiladigan fan sifatida ko‘pgina universitetlarning o‘quv rejasiga kiritilgan. 1977 yildan buyon Vashingtonda “Etika muammolari markazi” ishlab turibdi. Markaz shirkatlar va tashkilotlarga etika kodekslarini tuzish va qayta ishlash muhitida yuksak ma’naviy muhit yaratishga, xodimlarga esa – etika qonunlarini tushunib etishlariga va osongina axloqiy nizolarni bostirishga yordam beradi.

Yaponiya kompaniyalarida etika xaritasi – har bir xodim uchun tashkilotning etika kodeksini konkretlashtiruvchi etika qoidalari va tavsiya to‘plash ishlab chiqilmoqda. Shuningdek, to‘plamda etika masalalari bo‘yicha tashkilot maslahatchisining ismi sharifi va telefon raqami ilova qilinadi.

IV-BOB. BOSHQARUVDA AMALIY ETIKETNING ASOSIY ELEMENTLARI

4.1. Amaliy etiket tarixi va tamoyillari

4.1.1. Inson xulq-atvorini tartibga solish shakllari

Insoniyat jamiyati bino bo‘libdiki, shundan buyon alohida shaxsga, uning xatti-harakatlariga ta’sir o‘tkazishga va xulq-atvorini tartibga solishga urinib keladi.

Inson xulq-atvorini tartibga solish shakl va usullari turli-tuman. Ularga:

- huquqiy me’yorlar;
- an’analar, urf-odatlar;
- o‘rganish, odatlar;
- axloq, ma’naviyat me’yorlari kiradi.

Xuquqiy me’yorlar:

a) qonunlarda, turli huquqqa oid hujjatlarda (masalan, mamlakat Prezidentining Farmoni) – davlat yoki uning sub’yekti darajasida;

b) xalqaro qonunlar va huquqlarga oid hujjatlarda – agarda davlat muvofiq ravishda qat’iy belgilanadigan hujjat chiqargan ittifoqqa kirgan bo‘lsa;

v) yanada tor yo‘nalishdagi turli qat’iy belgilangan hujjatlarda;

g) idoraviy yo‘riqnomalarda (mansabga oid va boshq.), axborotnomalarda, tushuntirish xatlarida, uslubiy ko‘rsatmalar hamda idora doirasida kuchga ega boshqa xatlarda o‘z ifodasini topadi.

Davlat (qonun) darajasida huquqiy me’yorlarning buzilishi uchun u xoh yuridik shaxs, xoh jismoniy shaxs bo‘lsin, qonunbuzarni jazoga tortadi. Jazo turlari qonunlar matnlarida qayd qilingan.

Idora darajasida me’yorni buzishga ham ma’lum choralar ko‘riladi, masalan, daromad solig‘i ko‘rsatilgan muddatida to‘lanmasa, jarima solinadi, shuningdek, ushbu soliqni qat’iyan belgilangan muddatlarda hamda ma’lum miqdorda to‘lash kerak bo‘ladi.

Tashkilot yo'riqnomalarida ko'rsatilgan majburiy me'yorlarning buzilishi hayfsan yoki ogohlantirishga, jarimaga, mukofotdan ayrilish yoki egallab turgan vazifasidan ozod qilinishiga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, me'yorlarning buzilishi me'yorga ko'ra jazolanishni talab etadi.

Biroq huquqiy me'yorlar inson hayotining bir necha ko'rinishlariga taalluqli bo'ladi, xolos. Shaxs xulq-atvorini tartibga solishda an'analar, urf-odatlar, o'rganish bo'lib qolgan odatlar, axloqiy me'yorlar ham sezilarli rol o'ynadi.

Axloqiy me'yorlar hamisha har bir inson va umuman, jamiyatning uyg'un ravishda yashashiga intilib kelgan insoniy jamiyat orttirgan ko'p asrlik tajribasining natijasi hisoblanadi.

Doimo muhim maqsadlaridan biri sifatida insoniyatni odamlar bilan birgalikda uyg'un yashash masalasi ta'qib qilib keladi. Axloq me'yorlari insonning ezgulik va yovuzlikni farqlash, yaxshi fazilat nimaligini aniqlab olishga urinish natijasi sifatida paydo bo'ldi. Bu borada ikki nuqtai nazar mavjud.

Ulardan birining zamirida inson ezgulikka doimiy va tabiiy ravishda intiladi, degan ta'kid yotadi. Bu insonga nisbatan ehtirom bilan yondashuvdir. Demokrit, Epikur, Lukretsiy, Suqrot, Platon, Aristotel (Arastu), Feyerbax kabi mutafakkirlar ana shu pozitsiyada turganlar.

Ikkinchi nuqtai nazar shundan iboratki, insonning o'zi nimaga intilishi unchalik ahamiyatga ega emas, muhimi, unga o'z burchiga itoat qilish zaruriyatini singdirish. Bu yondashuv faylasuflar Kant va Lyuter King uchun xosdir. Ana shu ikki tendensiyalar asosiy muammoda to'qnashadi va axloq mohiyatini aks ettiradi: insonda yovuzlik va ezgulik negizi qanday kechadi?

Hozirgi zamon tajribasiga ko'ra mehnatsevarlik, beg'araz xayrixohlik, o'ta aniqlik, buyruq va farmoyishlarni o'z vaqtida bajarish, rostgo'ylik, aniqlik, adolatli qaror va h.k. hislatlar axloqiy fazilatlar sifatida baholanadi.

Aksincha poraxo'rlik, tuturiqsizlik, korrupsiya, faktlarni buzib ko'rsatish, mas'uliyatdan bo'yin tovlash kabi boshqa qusurlar axloqsizlik deb izohlanadi.

Axloq me'yorlari huquqiylaridan davlat va xalqaro qat'iy belgilanuvchi hujjatlarda qayd qilinmasligi bilan farq qiladi. Axloqiy mezonlarni buzganlik uchun jamoatchilik tanbeh beradi, bu tanqidiy koyish, muhokama qilish, tanbeh berish va muloqot qilmaslik singari turli shakllarda namoyon bo'ladi.

An'analar, urf-odatlar, odatlar axloq me'yorlariga asoslangan. Ular juda rang-barang. Ana shu an'ana, urf-odatlar har xil mamlakatlarda va mintaqalarda turlicha talqin qilinadi. Masalan, oq rang ba'zi xalqlarda an'anaga ko'ra serhashamlik, bayram ruhini bersa, boshqa xalqlarda – motamni anglatadi; nemis tilida so'zlashuvchi ko'p xalqlarda an'anaga ko'ra, eng e'tiborli joy – bekaning chap tomoni bo'lsa, zamonaviy xalqaro qoidalar bo'yicha esa – bekaning o'ng tomoni hisoblanadi. Bunday misollarni ko'plab keltirish mumkin.

Axloq me'yorlariga tayangan an'analarga ko'ra inson xulq-atvori hamda xatti-harakatlari sirtdan namoyon bo'ladi va ma'lum darajada kishilar o'zaro amaliy ish munosabatlarini olib borayotganlari chog'i, bir-birlari bilan muomala qilishlarida, xususan, quyidagi hollarda aks etadi:

- amaliy uchrashuv va muzokaralar vaqti o'zini tutishda;
- kiyingan kiyimi, libos orastaligi, tozaligi, bekamu ko'stligida;
- amaliy suhbatlar chog'ida;
- xizmat qiladigan xonalari hamda ish joyini tashkil etish va jihozlashda;
- amaliy qabullar vaqtida o'zini tutish va h.k. larda.

Zamonaviy amaliy an'analar nazokat, xayrixohlik, navozish, xushmuomalalilik, o'ta aniqlik, muloyimlik, o'z so'zida turish, suhbatdoshining gaplarini tinglay bilish kabi fazilatlarga ega bo'lishni talab etadi.

An'analar o'zgarmay qolaveradi: bulardan ayrimlari faoliyatdan to'xtaydi, xotiradan o'chadi va iste'moldan chiqadi, boshqalari yangitdan paydo bo'lib, asta-sekin kuch-qudrat kasb etadi va ommalashadi, ba'zilari mohiyatini emas, namoyon bo'lish shaklini o'zgartiradi.

Davlat tizimida, madaniyatda, muayyan mamlakat va Yer kurrasida joylashgan xalqlarning o'zaro munosabatlarida sodir bo'layotgan o'zgarishlar,

shuningdek, texnik, texnologik, ilmiy-texnika taraqqiyoti, kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi – bularning bari an’analarga ta’sir etadi.

Bizning ma’rifatga erishgan asrimizda an’analarga nima uchun rioya qilishimiz kerak? An’analar zamonaviy inson oyog’iga kishan va butun jamiyatga g’ov bo’lmasmikin?

Gap shundaki, mavjud an’analarga oqillik bilan rioya qilgan holda, biz ko’pgina nizolardan, o’zaro anglashilmovchiliklardan, ortiqcha qarama-qarshiliklar va hattoki o’zimizga nisbatan bo’ladigan sovuq muomalalardan qochishimiz mumkin. Shuning uchun ham kishi safar yoki dam olish uchun ketayotgan mamlakatning an’ana va urf-odatlariga amal qilishi, ularning rasm-rusumlarini do’stona muloqot paytida ham, amaliy o’zaro muloqotlar chog’ida ham nazarda tutmog’i kerak bo’ladi.

Shunday bo’lsa-da, yana bir jamiyatning ozgina qismi borki, ularning fikriga ko’ra, an’analarga o’ta rioya qilish ham shaxsning o’ziga xosligini namoyon etishiga halaqit beradi, ham muloqot qilish erkinligini bo’g’adi.

Albatta, bunday fikr uncha to’g’ri emas. Chunki aynan o’z shirkatlari nomidan ish ko’ruvchi, masalan, turli mamlakatlardagi biznes bo’yicha ish yuritadigan hamkorlar an’analariga hurmatda bo’lish amaliy ish aloqalarini yumshatishga, oldinga qo’ygan maqsadni tushunib etish borasidagi tavofutni bartaraf etishga, shu maslaklarga etish yo’llarini baholashga yordam beradi, bu esa oxir-oqibat ortiqcha daxmazalarsiz va his-hayajonlarsiz birgalikda qaror qabul qilishga olib keladi.

An’analarga rioya qilish boshqa millat vakillari bo’lgan kishilarning o’sha mamlakat urf-odatlariga, uning madaniyatiga hurmat ko’rsatishga imkon beradi. Davlat rahbarlari va siyosiy arboblarning boshqa davlat yoki mamlakat, o’zga hududga tashrif qiladigan bo’lsa, o’sha joyning an’analari va urf-odatlari bilan tanishishlari bejiz emas (masalan, hammaga ma’lumu mashhur ruslarning mehmonni non va tuz bilan kutib olish odati. Aslini olganda, bu millat an’analariga hurmatdan boshqa narsa emas, bunday mehmondorchilik hech qanday funksional vazifani bajarmaydi).

Yuqorida eslatib o‘tilganiday, huquqiy negizlar buzilganligi tegishli ravishda qat’iy belgilangan – qonun nizomlariga ko‘ra jazolanadi.

Odatda axloq me’yorlarini buzganlik uchun aynan an’ana va urf-odatlar buzilgandagi kabi jazolanadi, lekin jazo shakllari turlicha bo‘lishi mumkin. Jamoatchilik dakkisi, tanbeh berish, muloqot qilishdan voz kechish, kelgusida do‘stona munosabatni davom ettirishga xohish bildirmaslik, ayblash, kalaka qilish – shunday jazo turlariga kiradi. Ba’zida hatto ta’na bilan qarash, zaharxanda yoki so‘zlardagi kesatliq ohangi ham etarlicha jazo bo‘la oladi.

Shunday qilib, huquqiy, axloqiy me’yorlar, an’analar, urf-odatlar mohiyatiga, paydo bo‘lish sabablariga ko‘ra o‘xshash ekan; ba’zida ular bir-biridan faqat ko‘rinishining har xilligi bilan farqlanadi, xolos. Masalan, o‘g‘rilikni huquq qoidalari ham qoralaydi. Shuningdek, o‘g‘rilik ilgaritdan mavjud, hozirda ham amalda bo‘lgan hamma xalqlar axloq me’yorlari, an’analari, urf-odatlarida ham qoralanadi.

Etiket va uning turlari

Turli huquqiy, axloqiy, an’anaviy va h.k. shakllarda ifodalanadigan jamiyat turmushi asoslari, etiket deb atash qabul qilingan kishilarning xulq-atvori va xatti-harakatlariga qo‘yiladigan me’yor, mezonlar, tavsiyalar, talablar poydevori bo‘lib xizmat qilgan.

Hozirgi zamon jamiyatida aksariyat diplomatik, siyosiy, madaniy, iqtisodiy va boshqa munosabatlar etiket me’yorlarisiz ish ko‘rolmaydi. Mazkur sohalarda ish yurituvchi odamlar albatta etiket me’yorlariga rioya qiladilar.

Etiket (etiquette) – fransuz tilidan olingan bo‘lib, u kishining muomala tarzi, jamiyatda o‘zini tutgan yo‘sinini anglatadi.

Jamiyat hayotini o‘rganuvchi hozirgi zamon tadqiqotchilari hamda tarixchilari, etiketning vatani Italiya deb ta’kidlaydilar. Ma’lum bo‘lishicha, XIV asrda Italiya jaholat hukm surgan Angliya, Germaniya va hatto Fransiyadan nafaqat kuchi, boyligi va millat naslining tozaligi bilan farq qilgan, balki nazokatli, muomalali, o‘zini jamiyatda sipo tuta oladigan boy va kibor odamlari bo‘lishi shartligi bilan ham ajralib turgan. Bundan tashqari, Italiyada o‘qimishlilik juda

qadrlangan va qo‘llab-quvvatlangan. O‘sha davrlarda, masalan, Fransiyada ilm-fan vakillari hurmat qilinmas, olimlar omma nafratiga uchragan, ularning mashg‘ulotlariga ma‘nosiz deb qaralgan edi. Tarixan etiket, dastlab, qirollik saroylarida paydo bo‘lgan. Shuning uchun ham etiket – saroy a‘yonlariga yoki davlat arboblarga oid hisoblangan.

Shoh, qirollarning uchrashuvlarda odob-nazokat bilan tutishlari ma‘lum me‘yorga solindi. Ana odob-nazokat me‘yorlari tabiiy ravishda rivojlanib, **diplomatik etiketga** asos soldi. Modomiki diplomatlar muzokaralar chog‘i o‘z davlatlari nuqtai nazarini ifoda etadilar.

Ayni vaqtda, harbiy etiket ham rivojlandi. Harbiy etiket qo‘shinda o‘zini tutish qoidalari, saflarning tekisligi va to‘g‘ri bo‘lishi, qattiqqo‘llik bo‘lishini yoqladi. Ana shu etiket, qonun-qoidalar bo‘lmasa, tartib-intizomga putur etar edi.

Yana etiketning boshqa turlari ham paydo bo‘ldi. Dunyoviy etiket shu jumladandir. Hozir bu umumfuqaro etiketi deb ham ataladi.

Bu etiketlardan eng “yoshi” – amaliy etiket hisoblanadi.

Etiket talablari, jumladan, amaliy etiket ham, mutlaq bo‘lib qolmaydi. Ular vaqt o‘tishi bilan ilgari eslatib o‘tilgan omillar ta‘sirida o‘zgarib boradi.

Zamonaviy kishi ana shu yozilmagan xulq-atvor me‘yorlariga rioya qiladi. Ana shu qoidalarga shunchaki ko‘r-ko‘rona yondashmaslik kerak. Amaliy etiket talablarini so‘zsiz bajarishni maslahat berish oson. Eng ma‘quli, etiket talablari zamiridagi ma‘noni anglab etishga urinish kerak, bu narsa samimiy muloqot paytida juda qo‘l keladi.

Muomala tarzi insonning ichki madaniyati, uning axloqqa bo‘lgan haqiqiy munosabati, axloqiy talablarni tushunishi, shuningdek, aytish mumkinki, uning axloqiy salohiyatini ham aks ettiradi.

Amaliy etiket – ko‘p asrlik donishmandlikka tayangan ma‘naviy qadriyatlar (adolat, halollik, sadoqat, lafz va moddiy qadriyatlar – yuksak dizaynerlik darajasidagi uyushqoqlik) haqidagi tasavvurni belgilab beradigan amaliy munosabatlar zanjirining muhim bo‘g‘ini sanaladi.

Amaliy etiket tamoyillari

Amaliy etiket, deb insonning ichki axloqiyligi va madaniyatining sirdan ifoda etilishiga aytiladi.

Amaliy etiket quyidagi tamoyillarga tayanadi:

1. To‘g‘ri fikr: amaliy etiket me‘yorlari to‘g‘ri fikrga zid kelmasligi kerak. To‘g‘ri fikr amaliy etiketga binoan tartib, uyushqoqlik, vaqtni tejash va boshqa oqilona maqsadlarni qo‘llab-quvvatlash kerakligini shivirlab aytib turadi.

To‘g‘ri fikr o‘zaro amaliy ish munosabatlarini buzadigan etiket me‘yorlarini, turg‘un, bir qolipga tushib qolgan muloqot qoidalarini qo‘llay olmaydi.

2. Erkinlik: bu o‘rinda amaliy etiket qoida va me‘yorlariga astoydil rioya qilinishiga qaramay, amaliy ish olib borayotgan har bir sherikning o‘z istak-xohishini erkin bildirishi, biznes borasida bemalol hamkorlarni tanlashi mumkinligi, tomonlar o‘rtasidagi kelishuv usullarini tanlash erkinligiga to‘siq bo‘la olmasligi nazarda tutiladi.

Erkinlik, shuningdek, milliy o‘ziga xos xususiyatlar, milliy madaniy an‘analar ko‘rinishiga sabrli bo‘lishni, erkin ifoda etiladigan nuqtai nazarlar, amaliy ish borasidagi turli pozitsiyalarga xolis turishni taqozo etadi. Lekin amaliy etiketning bunday tamoyili xuddi erkinlik kabi:

- to‘g‘ri fikr yuritish bilan;
- iqlimiy shart-sharoitlar bilan;
- an‘analar bilan;
- milliy o‘ziga xosliklar bilan;
- siyosiy rejim va boshqalar bilan cheklangan.

3. Axloqiylik: amaliy etiketni tashkil etuvchi me‘yorlar, mezonlar, talablar, tavsiyalarning butun majmuasi o‘z mohiyati va mazmuniga ko‘ra odobli, axloqli bo‘lishga da‘vat etadi, ya‘ni amaliy etiket butunlay **ezgulikka** yo‘naltirilgan. Boshqacha aytganda, axloqning ana shu asosiy kategoriyasini (toifa) talqin etish, nimani ezgu ish deb atash keragu, nimani yomon deb, bu biznes olamida murakkab va mushkul masala hisoblanadi. Mazkur bilim sohasi, shuningdek, “Amaliy etiket” o‘quv fanining butun mazmuni, amaliy ish munosabatlari doirasidan tashqaridagi

kishilarning axloqsiz xulqi va xatti-harakatlarini ko‘plab “odob” filtridan o‘tkazib, biznesni “o‘rab olishdan” iborat.

4. Qulaylik: amaliy etiket me‘yorlari – biznesdagi hamkorlar qo‘l-oyoqlariga kishan solingan zanjir, sirtmoq bo‘la olmaydi. Bu me‘yorlar ishbilarmon kishilarni siqib qo‘ymasligi, amaliy munosabatlarga halaqit qilmasligi va iqtisodiy jihatdan sustlashtirmasligi darkor.

Ishbilarmon kishiga hamma narsa – xizmat xonalarini rejalashtirishdan tortib, to tadqiqot o‘tkazish qoidalari va amaliy muzokaralarga qo‘yiladigan talablargacha qulaylik nazarda tutilgan bo‘lishi kerak. Buning ustiga bu talablar amaliy ish munosabati ishtirokchilarning bari uchun teng ravishda ta‘minlanishi lozim.

5. Maqsadga muvofiqlik: ushbu tamoyil mohiyati amaliy etiketning har bir yo‘l-yo‘rig‘i muayyan maqsadga xizmat qilishi zarurligini anglatadi. Taqdimot, amaliy suhbat, muzokaralar olib borish va h.k.lar amaliy munosabatlar turlariga kiradi. Bu tadbirlar turli maqsadlarda o‘tkaziladi va amaliy etiketning har bir jihati ularga mos kelishi kerak.

6. Tejamkorlik: amaliy munosabatlar etikasi juda qimmatga tushib ketishi kerak emas; axloqiylik “narxi”ning ko‘tarilib ketishi o‘z-o‘zidan odobdan bo‘lmaydi. Chunki aytilgan maqsadlar uchun yoki tashkilot, yoki alohida xodim daromadidan ushlab qolinadi.

Oqilona narx – mana, aynan shu narsa tashkilotning protokol bo‘limi tayanishi kerak bo‘lgan, aql-idrok bilan ish qilishga da‘vat etishi kerak bo‘lgan mulohaza.

7. Konservatizm: bu tamoyil ilgari mavjud, chunki amaliy etiket ildizlari ko‘p asrlik tarixga ega davlat, harbiy, dunyoviy (umumfuqaro) etiketlariga borib taqaladi. Garchand amaliy etiket yaqindan boshlab amalda bo‘lsa-da, uning konsepsiyalari jamiyat hayotidan mustahkam o‘rin oldi.

Konservatizm ishbilarmon kishining tashqi qiyofasida, uning muomala tarzi u yoki bu an‘analarga moyilligi, sadoqatida aks etadi hamda odamda beixtiyor o‘zgarmas va mustahkam ishonch tasavvurini uyg‘otadi. Ishonchli sherik bilan ishlash har bir ishbilarmon kishi ko‘nglidagi eng katta istagidir.

Ishonchlilik, qat'iyat, so'zida sobitlik – ishbiarmonlar olamida (nafaqat ishbiarmonlar olamida!) ayniqsa, o'ziga tortadigan xususiyatlardan sanaladi. Ushbu hislatlar konservatizm bilan mazmunan aloqadordir.

8. Erkinlik (ozodlik): amaliy etiket me'yorlari shunday bo'lishi lozimki, ularga rioya qilishda hech nima majburan bo'lmasligi, ruhan zo'rlik qilinmasligi kerak; bu me'yorlar tabiiy, engil va zo'riqmasdan bajarilishi lozim. (Diqqat! erkinlikni andishasizlik, intizomsizlik, atrofdagilarga e'tiborsizlik, tartibsizlik bilan chalkashtirmaslik darkor!)

9. Universalizm: bu, amaliy etiketning har bir tavsiyasi yoki me'yorlari o'zaro amaliy ish munosabatlarining ko'p tomonlariga qaratilishiga erishish demakdir.

10. Samaradorlik: bu tamoyilning mohiyati shundaki, amaliy ish munosabatlarining mezonlari shartnomalarni bajarilish muddatlarining qisqarishiga, ko'pdan-ko'p shartnomalar tuzishga, jamoada nizolar sonining kamayishiga va h.k.larga yordam berishi kerak.

Buning natijasi o'laroq, amaliy etikani qo'llash iqtisodiy jihatdan foydali hisoblanadi.

4.2. Salomlashuv. Tanishtiruv. Subordinatsiya

Salomlashish – xushmuomalalikning dastlab namoyon etilishidir.

So'zlarga boy tilimiz xushmuomalalikni saqlagan holda salomlashishni ifodalashga imkon beradi: “Xayrli tong”, “Kuningiz xayrli bo'lsin”, “Xayrli tun”, “Assalomu alaykum” va h.k. Yana quyidagicha jargon so'zlar ham uchraydi: “Salom”, “Salyut” va h.k. Faqat do'stona vaziyatlardagina bunday qisqartirib salomlashishlar o'rinli bo'ladi. Baribir har qanday holatda ham bunday salomlashish tarbiyasizlikdan dalolat beradi.

Odatda soat 12.00 gacha “Xayrli tong”, 18.00 gacha “Xayrli kun”, 18.00 dan so'ng esa “Xayrli kech”, deyiladi. Bunday so'zlar bilan mavqei sizdan yuqori bo'lgan shaxslarga murojaat qilib bo'lmaydi. Lekin bu shaxslar qo'l ostidagi xodimlarga shunday murojaat qilishlari mumkin. Yaxshisi rasmiy murojaat qilgan ma'qul: “Assalomu alaykum” yoki ”Salom” ketayotganda: “ko'rishguncha” yoki “Xayr”.

Etiket qoidalari hamisha kuniga ko'chada necha marta uchrashib qolsangiz ham salomlashib ketishni maslahat beradi. Agarda hadeb salomlashish noqulay bo'lsa, faqatgina jilmayib qo'ya qolish kerak. Aslo biror odamni ko'rib, ko'rmaslikka olish yaramaydi. "Nazokat bobida taomga tuzni kam solgandan ko'ra, sho'r qilgan ma'qul", deb hazil qilgan edi mashhur ispan yozuvchisi Servantes.

Inson kayfiyati, ruhiy holatidan qat'iy nazar, etiket talablariga rioya etish kerak. Masalan, oradagi tarang munosabatlarga qaramay, odob yuzasidan salomlashiladi.

Yosh yigit birinchi bo'lib ayollarga salom beradi, erkaklar yoshi va mavqeiga qarab birinchi so'rashadi. Biroq so'rashish uchun birinchi bo'lib ayol yoki yoshi ulug', mavqei baland odam qo'lini uzatadi.

Sartaroshxona, vagon kupesi, teatr lojasiga dastlab kirgan odam, xoh ayol, xoh erkak bo'lsin, birinchi bo'lib salom beradi.

Teng maqomga ega kishilar uchrashganda, kim yaxshi tarbiyalangan bo'lsa, o'sha odam birinchi bo'lib salomlashadi.

Ikkita juftlik uchrashib qolganda (ayol erkakning o'ng tomonida turishi kerak) birinchi bo'lib, ayollar salom beradi. So'ng ayollar erkaklar bilan, oxiri erkaklar so'rashadi.

Ko'rishganda boshdan shlyapa, furajka va kepkani olish kabi rasm saqlangan. Kimda-kim yuzini ochib tabassum qilsa, yuzini olib qochgan odamdan ko'ra ko'proq do'stona taassurot qoldiradi.

Yana-tag'in salomlashganda qishki telpak, beret, to'qilgan bosh kiyimni olish qabul qilinmagan.

Agarda ovoz chiqarib, salomlashish nomuvofiq sanalsa (odamlar orasidagi masofa uzoq yoki h.k.lar bo'lsa), unda bosh irg'ab, qisqa ta'zim qilib qo'ya qolish kerak.

Ta'zim – bu faqat bosh irg'ashgina emas. Ta'zim qilayotganda bosh 1-2 soniya egilgan holatda bo'ladi.

Rasmiy tarzda, muloyimlik, xushomad bilan, kalondimog‘lik, sovuqqonlik, iliqlik, hurmat to‘la nazokat bilan chuqur ta‘zim qilinishi mumkin.

Bizda erkaklar qo‘l berib so‘rashadi. Bunda qo‘lni stol ustidan uzatib bo‘lmaydi (rasmiy vaziyatlarda bunga ijozat etiladi). Avvalo so‘rashish uchun stol yonidan turib, salomlashish kerak.

Islom dini erkaklar va ayollarning nafaqat qo‘l berib ko‘rishish, hatto shunchaki yaqinlashib so‘rashishini ham yoqlamaydi. Janubi-sharqiy Osiyoda qo‘l berib so‘rashish odat emas.

Agar erkak kishi o‘tirgan paytda biror ayol xonaga kirib qolsa, u o‘rnidan turib so‘rashishi, o‘tirish uchun kursi ko‘rsatishi lozim.

Mehmonga kelgach, birinchi navbatda mezbonlar, xususan, uy bekasi va uy xo‘jasi bilan, so‘ngra mehmonlar bilan salomlashish kerak. Agar mehmonlar ko‘p bo‘lsa ta‘zim qilinadi va hammaga: “Assalomu alaykum”, deyiladi. Mabodo mehmonlar soni kam bo‘lsa, ularning har biri bilan so‘rashish kerak bo‘ladi.

Shu tariqa, xushmuomalalik qoidalariga binoan birinchi bo‘lib:

- erkak – ayolga;
- yoshi kichik – kattaga;
- o‘tib ketayotgan odam – turgan odamga;
- kechikkan odam – kutib turgan kishiga;
- xonaga kirgan odam xonadagilarga salom beradi.

Hozir salomlashish aloqa o‘rnatish, tanishish uchun xizmat qilmoqda. Ilgari kim tanishtirilgan bo‘lsa, o‘sha odam bilan salomlashilardi.

Tanishtiruv. Kim bilandir tanishish yoki kimnidir tanishtirish uchun taqdim etib, ko‘rsatish yoki taqdim etilish kerak. Etiketda nazarda tutilgan qoidalarda qachon va qay tarzda birovni ko‘rsatib tanishtirish mumkinligi ko‘rsatib berilgan.

Mashhur Meydzi davrigacha tashqi dunyo uchun yopiq bo‘lgan o‘rta asrlardagi Yaponiya mamlakatida savdo aloqalari qanday yo‘lga qo‘yilganligini yodga olaylik. Kunchiqar mamlakatga kelgan tijoratchi, savdogar savdo aloqalarini o‘rnatish uchun shaxsan imperatorga taqdim etilib, tanishtirilgan.

Tanishtiruv marosimi shunday kishining izzat-nafsigaga tegadigan, kamsitadigan darajada o'tganidan, har qanday ajnabiy ham bunga chiday olmasdi. Muhojir avvalo ostonadan to qabullar saroyigacha o'ziga ajratilgan joygacha tizzalab borishi, qabuldan keyin ham shu tariqa cho'kkalab eshik ortida g'oyib bo'lishi kerak edi.

Yaxshi xulq qoidalariga ko'ra erkak kishi ayolga, yoshi kichik kattaga, bo'ydoq yigit – oilali yigitga, lavozimi past odam – mavqei yuqori shaxsga tanishtiriladi. Biror tadbir bo'lsa, tashkilotchilar ma'ruzachi yoki artistni albatta zaldagilarga tanishtirishi shart.

Odatda boshliq yangi ishga kelgan xodimni boshqalarga tanishtiradi. Agarda qandaydir sabablar bilan boshliq tanishtirolmasa, unda yangi xodimning o'zi bajaradigan vazifasi, ism-sharifini aytib, hamkasblariga o'zini tanishtiradi.

Hozirgi vaqtda ishbilarmon ayol vositachisiz o'zini tanishtirishi ham mumkin.

Yoshi ulug' odamga avval qiz bola tanishtiriladi.

Uy bekasi, mezbon yoki tadbir tashkilotchilari mehmonlarni boshqalarga tanishtiradi. Kimda-kim (tadbir yoki mehmondorchilikda) kech keladigan bo'lsa, undan avval kelganlarga tanishtiriladi.

Yoshlar hamisha kim qachon kelishidan qat'iy nazar, kattalarga tanishtiriladi.

Tanishtiruv qay tarzda bo'ladi? Bu borada jinsi, yoshidan qat'iy nazar, buni har bir kishi o'zi tanlashga haqli. Tanishtiruv ketma-ketligiga ko'ra, ikki maslahat beriladi:

- erkak kishi xonimga o'z ismi sharifini aytadi, so'ng xonim o'zinikini;
- avval yoshroq odam ism-sharifi aytiladi, so'ng yoshi katta odamniki.

Tanishtiruv chog'i: "Xayrli kun" deb, yangi tanishtirilgan odam ismi sharifi aytilishi qabul qilingan.

Bir jinsdagi, yoshi va xizmat lavozimi teng tanishtiruvchi shaxs quyidagi ta'rifni qo'llashi mumkin: "Marhamat qilib, tanishinglar, hurmatli hamkasabalar", kim tanishtirilganligiga alohida urg'u bermasdan shunday deydi.

Odatda tanishtiruvdan so'ng ushbu tanishtiruvni tasdiqlash uchun bir necha og'iz umumiy, iltifotli so'zlar aytiladi yoki qisqa suhbatlashiladi. Bu borada

tashabbus – ayoldan yoki mavqei yuqoriroq kishidan, ya’ni tanishtirilgan odamdan chiqishi kerak.

Aksariyat mamlakatlarda nom, unvonlarga alohida e’tibor beriladi. Bu borada xalqaro etiket soddalashadi. Protokol tabiatiga xos maxsus marosimlardagina qatnashuvchilarning to’la nom, unvonlari aytiladi.

Muloqot murojaatdan boshlanadi. Bu jihat suhbatdoshga ismi sharifi, mansabi yoki professional alomatiga ko’ra murojaat qilinishida ifodalanadi. Bu odob-nazokatning, insonga hurmat ko’rsatishning oddiy ifodasi hisoblanadi. Yuqorida aytilganiday, avvalo tanishtiruv, suhbat murojaatdan boshlanadi.

Hozirgi zamon etiketi nuqtai nazardan, murojaat shaklini tanlash bir necha shartlarga bog’liq.

Notanish, uncha tanish bo’lmagan va boobro’ odamlarga rasmiy va norasmiy vaziyatlarda “Siz”, deb murojaat qilinadi.

Rasmiy muloqotlar chog’ida, hattoki yaqin, yaxshi tanish kishilar orasida ham “Siz”, deb murojaat etish qabul qilingan.

Agar o’zidan katta odam o’zini senlashini taklif etmagan bo’lsa, yosh yigit uni “sen”, deyishi ma’qul emas. Amaliy ish doirasida yoki shaxsiy turmushda “sen”, deb murojaat etish odat tusiga kirib qolmasligi muhim.

Boshliq o’z qo’l ostidagilarga “sen”, deyishi, ularni senlashi maslahat berilmaydi. Bunday murojaat go’yo o’zining kimligini pesh qilganday, xunuk ko’rinadi va xodimlarga og’ir botadi. Rahbar qo’l ostidagi xizmatchilarga ularning yoshi yaqinligi, qarindrshligidan qat’iy nazar, “Siz”, deb murojaat qilishi kerak.

Nomini aytmasdan murojaat etish, xoh u qo’l ostidagi xodim, xoh boshliq, xoh qo’shni yoki jamoat transportidagi yo’lovchi bo’lsin – rasmiy hisoblanadi. Shaxs ism-sharifi aytilganda, insoniy qadr-qimmatga bo’lgan ehtirom ta’kidlanadi, ruhiy holat namoyish qilinadi. Bunday murojaat, salomlashish inson madaniyati haqida tasavvur tug’diradi va uni xushfe’l, tarbiyali, odobli odam deb shuhrat qozonishiga sabab bo’ladi. Bu hislatlar kishida avval-avvaldan tarbiyalanadi va asta-sekin odatga aylanadi.

Ishbilarmon odam amaliy ish munosabatlarida subordinatsiyaga (xizmatda kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysunishi) rioya qiladi. Bunday odam o'zi ham yuqoridagi rahbarga tobe ekanligini unutmaydi va o'zidan pastdagi rahbarning mavqeini tushirmaslik uchun bo'lar-bo'lmasga, zaruriyat tug'ilmasa buyruqlar beravermaydi.

Rahbar o'zining birovni yoqtirishi yoki yoqtirmasligidan qat'iy nazar, barcha xodimlarga birday to'g'ri va vazminlik bilan munosabatda bo'lishi zarur. Rahbar qo'l ostida ishlovchilar bilan o'zaro munosabatlarda o'rtadagi masofani saqlashi, betakalluflikka yo'l qo'ymaslik uchun ularga shaxsiy iltimoslar qilavermaydi. Rahbarning xodimga haddan tashqari yaqinligi oshna-og'aynichilikka, shu sabab obro'sining putur etishiga olib keladi.

Xizmatdan tashqari (teatr, restoran, dam olish va h.k.larda) subordinatsiyaga rioya qilish o'rinsizdir.

4.3. Tashrif qog'ozlari

Tashrif qog'ozlari deb rasmiy tanishuv chog'i va boshqa joylarda beriladigan yoki shaxs ismi sharifi, xizmat maqomi, manzili, telefon raqami hamda u haqda boshqa ma'lumotlar ko'rsatilgan kartochkasiga aytiladi.

Tashrif qog'ozlari har xil bo'ladi: standart; maxsus va tanishtiruv maqsadlari uchun; norasmiy muloqot uchun (oilaviy); tashkilot (shirkat) kartochkasi va boshqalar.

Tashrif qog'ozlari bozor iqtisodi rivojlangan mamlakatlarda zamonaviy amaliy etiketda muhim rol o'ynaydi. Aksariyat hollarda tashrif qog'ozlari shaxsni tasdiqlovchi guvoohnoma vazifasini ham o'tashi mumkin. Tashrif qog'ozlari O'zbekistonda ham ommaviylashgan.

Haqiqiy tashrif qog'ozining namunasi XVI asrda paydo bo'lgan. Italiyaning Paduya universitetida (mazkur universitetga XIII asrda asos solingan) tahsil oladigan germaniyalik talabalar ta'til payti uylariga qaytishlaridan oldin o'z ustozlari bo'lgan professorlar huzuriga tashrif buyurganlar va do'stona munosabatlar ramzi sifatida ularga rasmiy, oilaviy gerb tasviri tushirilgan rangli miniatyuralar qoldirganlar. Tashrif buyuruvchi odam ushbu miniatyuraga qo'li

bilan o‘z ismini, sanasini yozgan. Dastlabki kartochkada 1731 yil sanasi qayd qilingan (Florensiya).

So‘ngra o‘yib, naqsh solingan, qavariq (ismi yoki monogramma – ismi-sharifining bosh harflaridan tuzilgan bezak shaklidagi shartli belgi), litografik (litos – tosh; toshbosma usulida tayyorlangan tashrif qog‘ozi) kartochkalar paydo bo‘ladi. XX asr boshlariga kelib esa tashrif qog‘ozlari bosmaxona usulida tayyorlana boshladi.

Tashrif qog‘ozi taxminan 70 x 70 dan 70 x 100 mm gacha hajmi yupqa, egiluvchan karton qog‘ozidan iborat bo‘ladi.

O‘zbekistonda ikki tomoniga matn yozilgan tashrif qog‘ozlari keng tarqalgan. Tashrif qog‘ozining bir tomoniga o‘zbek tilida, ikkinchi tomonida esa – xorijiy tilda yoziladi. Protokol talablariga ko‘ra, tashrif qog‘ozining qaysi tomoniga qayd qilish kerakligi uncha aniq belgilanmagan. Xalqaro tajribada ikki tomonida yozuv yozilgan tashrif qog‘ozi qabul qilingan: birinchi tomonida – ona tilida, ikkinchi tomonida – xorijiy tilda. Kartochkaning rangi oq bo‘ladi.

Tashrif qog‘ozlaridan asosan quyidagi maqsadlarda foydalaniladi:

- shaxsning o‘zining borligi haqida ma’lum qilishi; adresat, ya’ni oluvchini qiziqishini uyg‘otishning muloyim, nozik shakli;
- tanishuv chog‘ida o‘zi va o‘z shirkati haqida qo‘shimcha ma’lumotlarni xabar qilish;
- aloqalarni uzmaslik;
- bayramlar va tantanalar bilan tabriklash;
- minnatdorchilik bildirish;
- tashrif qog‘oziga sovg‘a, yodgorlik, gul qo‘shib yuborish;
- hamdardlik, ta’ziya bildirish.

Odatda tashrif qog‘ozining chap tomoni pastdagi burchagiga oddiy qalamda, albatta, uchinchi shaxs nomidan yoziladi. Masalan, “... Yangi yil bilan tabriklaydi”, “... bilan ta’ziya bildiradi” va h.k.

Ilgari xalqaro simbolika, ya’ni ramziy ifoda (fransuzcha so‘zlar qisqartmasi) keng tarqalgan edi.

Hozir bunday ramziy ifodalar kam bo'lsa-da, qo'llanilmoqda. Bunday qisqartmalar mana shunday ma'noni anglatadi:

P.f (pour feliciter) – tabriklaydi;

P.f.N.a (pour feliciter Nouvel an) – Yangi yil bayrami bilan tabriklaydi;

P.r.f.N.a – minniatdorchilik bildiradi va Yangi yil bilan tabriklaydi (oldin tabrik olingan, shuning uchun ham agar bayram o'tib ketmagan bo'lsa, rahmat aytish va albatta, bayram bilan qutlash kerak);

P.c (pour condoleances) – hamdardlik bildiradi;

P.p.p (pour prendre part) – ta'ziya bildiradi va yordamga tayyor;

P.p.c (pour prendre conge) – mamlakatdan jo'nab ketayotganligi uchun xayrlashadi.

P.c., p.p.p va p.f qisqartma harflar bitilgan tashrif qog'ozlariga javob tarzida p.r (pour remercier) qisqartma harflari yozilgan tashrif qog'ozi jo'natiladi, bu "rahmat", degan ma'noni anglatadi.

Agar bayramdan bir necha kun o'tgan bo'lsa, unda minnatdorchilik bildirib, baxt tilangan, qisqartma harflar yozilgan tashrif qog'ozi jo'natiladi, masalan, p.r.p.f.

Kishilarni bir-birlariga tanishtirish uchun p.p (pour presenter) qisqartma harflaridan foydalaniladi, bu "tanishtirish uchun" ma'nosini anglatadi. Bunda vositachi o'z kartochkasiga ko'rsatilgan qisqartma harflarni yozadi-da, adresatga ikkita: o'zining hamda tanishtirilayotgan odamning tashrif qog'ozlarini jo'natadi.

Tanishuv payti tashrif qog'ozlari almashiladi, shuningdek, tashrifdan so'ng ham qoldiriladi. Shaxsan keltirilgan tashrif qog'ozi – alohida ehtirom alomati hisoblanadi. Bunday maqsadlar uchun tashrif qog'ozi eniga buklanadi. Jo'natilayotgan tashrif qog'ozlari buklanmaydi. Keltirilgan va pochta orqali olingan tashrif qog'oziga 24 soat ichida javob qaytariladi.

Tanishuv chog'i mehmon birinchi bo'lib o'z tashrif qog'ozini uzatadi. Ofisga kirgan kishi yoki lavozimi past xodim, lavozimlar teng bo'lsa - yoshi kichikrog'i birinchi bo'lib tashrif qog'ozini beradi. Agarda ularning lavozimi ham, yoshlari

ham teng bo'lsa, unda kim xushfe'lroq bo'lsa, o'sha odam tashrif qog'ozini uzatadi.

Chet el tashrifi chog'i birinchi bo'lib mezbon o'z tashrif qog'ozlarini taqdim etadilar. Koreyslar va yaponlar bu qoidaga qat'iy amal qiladilar.

Noto'g'ri talaffuz qilmaslik uchun tashrif qog'ozini olganda kartochka egasining avval ismi sharifi ovoz chiqarib aytiladi. Tashrif qog'ozini topshirishda o'z ism-sharifini aytish va ikkala tomon ham engil ta'zim qilish qabul qilingan. Yaqin Sharq mamlakatlari vakillariga faqat o'ng qo'lda, Yaponiya va boshqa Osiyo mamlakat vakillariga esa qo'shqo'llab tashrif qog'ozini uzatiladi.

Tashrif qog'ozini o'ng qo'l yoki ikkala qo'l bilan qabul qilinadi.

Tashrif qog'ozlarini almashish qabul qilingan. Agar tashrif qog'ozini birdan berishning imkoni bo'lmasa, buni 24 soat ichida qilish ham mumkin.

Taklif yoki tabrik uchun tashrif qog'ozini bilan javob qaytarish qabul qilingan. Kartochkada yozilgan matn qisqa bo'lishi shart. Shu tariqa tavsiyalar, tabrik va qisqa xabarlarini bildirishda foydalaniladi. Tashrif qog'oziga sarlavha ham, imzo ham qo'yilmaydi.

Erkak kishi ayolga tanishtirilgach, bir hafta ichida ayolga va garchand tanishtirilmagan bo'lsa-da, uning eriga o'z tashrif qog'ozini jo'natish zarur.

Ayol hech qachon o'z tashrif qog'ozini bo'ydoq yigitning uyiga tashlab kelmaydi.

Ishbilarmon odamning yonida kamida o'ntacha tashrif qog'ozini yurishi kerak. Umumiy qabul qilingan xalqaro me'yorlarga muvofiq tashrif qog'ozining bo'lishi amaliy muloqotlarga yordam beradi.

4.4. Amaliy ishga oid sovg'a-salom va suvenirlar

Biror kishiga sovg'a qilish – bir san'at, inson ichki madaniyatining namoyon bo'lishidir. Sovg'a biror kishiga nisbatan yaxshi munosabat ifodasi bo'lishi zarur.

Shahar, shirkatlarga borganlikdan esdalik sifatida uyda mehmonlarga turli ashyolar, badiiy buyumlar – suvenirlar ulashiladi. Odatda bunday buyumlarda emblema, shirkat belgisi va h.k.lar bo'ladi.

Birinchi uchrashuv chog'ida mehmonlar emas, mezbonlar sovg'a ulashadi. Shu tufayli kelgan chet ellik mehmonga uni faxriy mijoz o'rnida ko'rganlik alomati sifatida hadya beriladi va bu bilan uzoq muddatli amaliy munosabatlarga ishora qilinadi. Navbatdagi uchrashuvlarda sovg'a almashish majburiy tus oladi.

Sovg'alar qat'iyan sovg'a qilinuvchining martabasiga qarab tayyorlanadi. Osiyo mamlakatlari vakillari subordinatsiya buzilishini ko'ngillariga og'ir oladilar. Ular tabiatan bunday hollarga ta'sirchan bo'ladilar. Sovg'aning takrorlanishi, keyingi martasida ham shunday sovg'a qilinishi bilan etiket qoidalari jiddiy buziladi.

Gul hadya qilish juda ommaviy hisoblanadi. Lekin Hindistonda gul sovg'a o'rnida ko'rilmaydi. Jo'natilayotgan guldasta yoki gul solingan savatga tashrif qog'ozini tiqib qo'yish maslahat beriladi.

Erkaklarga yubileylaridan tashqari, gul hadya qilib bo'lmaydi. Oilali erkak bo'yi yetgan qizga gul sovg'a qilmaydi, ayol esa erkakka. Yaponiyada xrizantema guli imperatorlik taxtining ramzi sanaladi. Xrizantemadan yasalgan guldastani faqatgina imperator oilasi a'zolarigagina hadya qilish mumkin, xolos. Fransiyada esa xrizantema guli qayg'u, motamni anglatadi. Norvegiyada gulni juft sonida hadya qilish odat.

Yaponlar to'rt sonidan xuddi ajaldan qo'rqqanday qo'rqadilar, shuning uchun ham hech kim ularga hech nimadan to'rt dona bermaydi.

Yana hech kimga va hech qachon ikona (but, sanam), marvarid, dastro'mol, soat, ko'zgu, pichoq sovg'a qilib bo'lmaydi.

Matryoshkalar (bir-birining ichiga solingan yog'och qo'g'irchoqlar) va samovar sovg'a qilish maslahat berilmaydi. Chunki, bu narsalarni doimo sovg'a qilishadi, shu vajdan bunday hadyalar deyarli har bir chet ellik mehmonda bor. Fransiyada ayollarga atir sovg'a qilinmaydi, chunki bunday hadya qilish bilan oradagi intim munosabatlarga ishora qilish ma'nosini anglatadi. Hindistonlik mehmonlarga ho'kiz terisidan yasalgan buyumlar sovg'a qilinmaydi, chunki ularda qoramol muqaddas sanaladi. Erkaklarga galstuk sovg'a qilish yaramaydi. Chunki, erkak kishi galstukni o'zi tanlay oladi.

Sovgʻani odob bilan qabul qilish kerak. Sovgʻani olib, chiroyli oʻram uchun rahmat aytish kerak. Soʻngra ochib koʻrib, yana ana shu yoqimli hadya uchun tashakkur bildirish kerak boʻladi.

4.5. Tashqi qiyofa madaniyatida etiket

Odamlar ilk marta biror odamni koʻrgach, beixtiyor uning tashqi koʻrinishiga eʼtiborlarini qaratadilar.

“Libos, odamlar sizga qaraganlarida koʻrgan toʻqson foizni tashkil etadi”, deya taʼkidlaydi imij boʻyicha maslahatchi Debra Gay Koks. Libos atrofdagilarga taʼsir koʻrsatadi, chunki tashqi koʻrinish, inson ongidan qatʼiy nazar, uning hissiyot aʼzolari tomonidan bir lahzada qayd qilinadi- qoladi. Shuning uchun ham dastlab biror inson haqida uning tashqi qiyofasiga qarab, keyin gap-soʻzlariga, soʻngra esa uning kabineti jihozlanishiga qarab xulosa chiqaradilar, deb bejiz aytmaydilar.

Tashqi koʻrinish, qoidaga koʻra, insonning ichki, maʼnaviy ichki olamini oʻzida aks ettiradi.

Insonning libosi uning madaniyatini taʼkidlab turadi. Libos oʻziga xos insonning tashrif qogʻozi rolini ham oʻtaydi. Libos – hamkorlarga kishining didi, u yoki bu ijtimoiy yoki professional qatlamiga tegishli ekanligi haqida xabar beradi.

Did bilan tanlangan libos, aksessuarlar (taqinchoq, soat, sirgʻa, sumka va h.k.) ozoda koʻrinish insonning oʻziga ishonchini oshiradi, dadil, ishga shay, gʻayratli qiladi. Aytishlaricha, mashhur magnat Rokfeller oʻz biznesini yuritmoqchi boʻlib, choʻntagidagi soʻnggi pullariga qimmatbaho kostyum sotib oladi va golf klubiga aʼzo boʻladi. Albatta, u bu ishni behudaga qilmaydi. U tez-orada muvaffaqiyat qozonadi.

Xonaga kirish yoki salom berish uquvidan koʻra kiyinish uquvi muhimroq. Hech nima inson libosiday koʻzga “yalt” etib tashlanmaydi”, deb oʻgit berishgan qadimda.

Dastlab tadbirkorga qarab, darhol u va uning turmushi haqida tasavvur hosil qilish mumkin.

Libos rangi ham muhim ahamiyat kasb etadi. Rang bilan ta'sir ko'rsatish – kuchli ruhiy ta'sir etuvchi omillardan hisoblanadi. Rang yordamida ishdagi sheriklarni tinchlantirish, ularni amaliy ishga yo'naltirish ham, ma'lum vaziyatlarda yoqimsizlik uyg'otish yoki aksincha, ijobiy hayajonlar qo'zg'ash ham mumkin. Rang signallari hamkorlar tomonidan g'ayriushuriy tarzda idrok qilinadi. Rang ta'sirining “sirli” ta'siri xuddi shular bilan izohlanadi.

Zamonaviy psixodiagnostikada rang testini yaratib, keng shuhrat qozongan olim M.Lyusher keltirgan ma'lumotlarga ko'ra, har bir rang o'z psixologik ahamiyatiga egadir. Xuddi shu fikrni mamlakatimiz psixologlari ham tasdiqlaydilar.

Libos biror-bir voqea, tadbir tabiati, o'tayotgan joyi, vaqtiga mos ravishda tanlanishi lozim. Libos to'g'ri kiyilishi ham kerak. Kostyum qanchalik och rangda bo'lsa, shunchalik sifati yaxshi bo'lishi zarur.

4.5.1. Erkaklar libosi

Libos - ishbilarmon odam tashqi qiyofasiga shakl beradi. Kiyim shaxslar o'rtasidagi munosabatlardan tashvishlangan kishilar e'tiborini o'ziga jalb etadi. “Libos tili” nomli kitob muallifi Elison Lure bu haqda shunday deydi: “... Sotsiologlar bizga moda ... belgilar tili, kommunikatsiyaning og'zaki bo'lmagan tizimi hisoblanadi, deydilar”.

Erkaklar libosida muhimi – kostyum.

Rasmiy vaziyatlarda erkaklar kostyumining tugmalari qadalgan bo'lishi kerak. Tugmalari qadalgan pidjakda kabinetga, yig'ilishga kiriladi, hay'atda o'tiriladi, ma'ruza qilinadi, shuningdek, qabulga, teatrning tomosha zaliga kiriladi. Lekin bunday hollarda agarda pidjakning tugmasi bitta bo'lmasa, oxirgisi hech qachon qadalmaydi.

Turli tadbirlar uchun ishbilarmon odamning kamida uchta kostyumi va har xil rangdagi o'n ikkita ip-gazlamadan tikilgan ko'ylagi bo'lishi kerak. Ko'ylaklar asosan pastel tusida bo'lgani ma'qul. Ko'ylaklar tusiga ko'ra kostyumlarga mos tushishi kerak. Ishbilarmon odamda oppoq ko'ylaklar bo'lishi shart. Biroq

ko‘ylaklar rangi muzday sovuq oq rangida bo‘lishi kerak. Ko‘ylaklar nafis yo‘l-yo‘l chiziqli yoki katak-katak bo‘lishiga ruxsat etiladi. Yenglari uzun bo‘ladi.

Sorochkaning yoqasi esa klassik usulda bo‘lishi kerak. Odatda nostandart bo‘yin va yuz shakli boshqacha erkaklar uchun yoqa tanlash muhim sanaladi. Uzun, ozg‘in bo‘yinli, xushbichim erkaklarda tor (tutash burchakli) yoki uzun va uchli yoqalar pasaytirilishi kerak bo‘lgan xususiyatlarni yanada bo‘rttirib ko‘rsatadi. Bunday erkaklarga ko‘proq keng yoqalar yarashadi. Bu yoqalar xuddi bo‘yinni kengaytirganday bo‘ladi. Keng yuz va kalta bo‘yinli erkaklarga ko‘proq tor yoqalar yarashadi. Izmali va baland og‘izli yoqalar o‘rtacha bo‘yinli erkaklarga mos tushadi.

Xuddi pidjak singari ko‘ylakda ham sport yoki harbiy libos uslubi unsurlari–pogonchalar, qavat-qavat yopishtirma cho‘ntaklar yoki ko‘krakburmalar qilinishiga ijozat berilmaydi. Aytaylik, bitta yopishtirma cho‘ntak. Odatda cho‘ntakka tayyorlovchi shirkat logotipi (tovar belgisi) qo‘yilgan bo‘ladi.

Jon T.Molloy “Muvaffaqiyat qozonish libosi” kitobida shunday deb yozadi: “Agar men bu kitobda yozganlarimning barini jiddiy qabul qilish niyatingiz bo‘lsa ... unda siz butun umringiz davomida hech qachon amaliy uchrashuvga kalta engli ko‘ylak kiyib bormaysiz. Siz xoh bu kompaniyada yaqindan buyon oddiy yugurdak bo‘lib ishlaysizmi yoki kompaniya prezidentimisiz, bunga aslo daxli yo‘q”.

Kalta yenglar o‘rta sinfning quyi ijtimoiy qatlamiga xos alomat hisoblanadi va shuning uchun ham birovda chindan ham ruhan hurmat va hukmronlik hissini uyg‘otolmaydi.

Bashang ko‘ylaklarning cho‘ntaklari bo‘lmasligi kerak Agar bo‘lsa, ularga biror narsa solish yaramaydi.

Yoqa burchlari galstuk bog‘langanda arzon ko‘ylaklardagi singari mijig‘lanib, qiyshayib qolmasligi kerak.

Ko‘ylakning manjeti – qadama yenglari oddiy, tugma qadaladigan bo‘lishi zarur. Yana ikkala tomoniga zaponka (fransuzcha) – ilma tugma taqiladigan

qadama yenglar ham bo‘ladi. Ikki tomonli qadam yenglar imijga jilo bag‘ishlaydi. Bunday qadama yenglarning eni va detallari hisobiga qo‘llar uzun ko‘rinmaydi.

Zaponkalar (ilma tugma) tilla, kumush, sadafdan, “Oniks” tipidagi latif tabiiy toshchalar bilan ishlangan bo‘lishi ham mumkin. Sun‘iy materialdan ishlangan zaponkalarni taqish ma’qul emas.

Galstuk (galstuk) erkaklar libosining bir qismi hisoblanadi. Galstuk – kishida o‘ziga xoslik, individuallikni namoyish etadi.

Galstuk – erkaklar libosidagi faqat bezak uchun xizmat qiluvchi yagona narsadir.

Galstukning eni va bo‘yi, shakli va tugunining o‘lchami modaga bo‘ysunadi. Galstuk rangi, undagi rasmlar kostyumga, joy va kun vaqtiga qarab tanlanadi. Qish faslida timqora tUSDagi, yozda esa – ochiq va yorqin rangli galstuklar bog‘lanadi. Har bir mavsum rangga o‘z hukmini o‘tkazadi.

Galstuklar boshqalarga erkaklar haqida muhim axborotni yetkazadi . Galstuk rangi va unga solingan rasmlar egasining kayfiyatini ifoda etadi. Galstuklar ko‘zga yaqqol tashlanmagan paytlar nazokatli ko‘rinadi.

Molloy galstukni “XX asr Amerikasining geraldik qalqoni”, deb ataydi.

Eng risoladagi galstuk – diagonaliga chiziqli repsli – pishiq, chiviq gazlamadan qilingan galstukdir. Undan keyingi navbatda nuqta-nuqtali (nuqtalar qanchalik mayda bo‘lsa, shunchalik nazokatli va nozik ko‘rinadi) turadi, so‘ng – harirlisi (kichik geometrik shakl solingan); klubga taalluqli – jonivorlar, emblema va belgilar tasviri tushirilgan galstuk keladi. Odamlar va jonivorlar tasvirlangan galstuklarni dam olishda taqilsa, ma’qul bo‘ladi.

Galstuk uchun gunafsharang, nastarin tusidagi, pushti va qip-qizil ranglar maslahat berilmaydi.

Odatda qora rangli galstuk aza-motamlarda taqiladi.

Nafaqat galstuk balki, poyabzal – tufli ham erkakning jamiyatda tutgan mavqei va odamliligidan dalolat beradi. Tabiiy charm bog‘ichli (yuqori, quyi, patakli) engil qo‘njsiz botinkalar libosni bashang qilib ko‘rsatadi, boyitadi. Ustki kiyim bilan botinka kiyiladi.

Agar birinchi navli tabiiy charmdan tikilgan bo'lsa, mokasin (yumshoq xom teridan yungli tomoni sirtga qaratib tikilgan issiq poyabzal) kiyish ham mumkin. Baland poshnali, shuningdek, laklangan poyabzal kiyilmaydi.

Ishbilarmon odam velyur (movut turi) terisidan tikilgan tufli kiymaydi. Bunday tufllilar amaliy doiraga to'g'ri kelmaydi.

Laklangan poyabzal faqat frak va smokingga mos keladi, xolos.

Poyabzalning ichi ham, sirti ham top-toza bo'lishi zarur. Bir kecha-kunduz ichida oyoqlar 200 ml ter chiqaradi.

Ishbilarmon yigit nozik sherst paypoq kiyadi. Bunday paypoqlar terni shimib oladi, uni ushlab ko'rsang, quruq bo'lib turaveradi.

Paypoq uzun bo'lishi kerak. Gul solingan paypoq kiyish maslahat berilmaydi.

Paypoq rangi libosdan payabzal rangiga o'tib, ular bilan uyg'unlashadi.

To'q, tusi bir xil paypoq kiygan ma'qul. Oq rangli paypoq kiyib bo'lmaydi. Asosan sportchilar oq paypoq kiyadilar. Bu haqda biz endi ish boshlagan biznesmen qanday kiyinishi kerakligini Mayndagi Frankfurt shahri biznes maktabi qoidalaridan bilib olamiz: "Jentelmen oq paypoq kiymaydi! Axir biznesmen ham jentelmen-ku!"

Erkaklar fetr (a'lo navli yupqa namatsimon mato) shlyapani salobatli palto bilan kiyadilar. Kepka kostyumga uyg'un bo'ladi.

Charm yoki mato shlyapalar plash, sport bichimidagi kurtka bilan kiyiladi. Trikotaj (to'qilgan) qalpoqlar sport kiyimlari bilan birgalikda kiyishga mo'ljallangan.

Beret bosh kiyim sifatida amaliy ish kiyimiga to'g'ri kelmaydi.

Erkaklar qo'lqopi qora yoki to'q rangda bo'lishi va albatta palto yoki plashga mos kelishi kerak.

Ustki libos rangi va matosining fakturasi (sifati) bilan kostyumga to'g'ri kelishi kerak. Toki ishbilarmon odam plash yoki paltosini echganda kiyimlarda bachkanalik bo'lmasligi lozim. Ustki libos rangi kulrang, qora, ko'k rangda bo'lgani ma'qul.

Erkaklar zonti – qora rangda bo'ladi.

4.5.2. Ayollar libosi

Ayollarning ko'zga ko'rinishga urinishi – ularning ko'ngillari tub-tubidagi ehtiyojidan kelib chiqadi. Ayol jozibasi, maftunkorligini kostyum rangi oshirishi ham, pasaytirishi ham mumkin.

Umuman olganda, ishbilarmon ayol libosiga qo'yiladigan talablar ishbilarmon erkaknikidan uncha farq qilmaydi. Biroq amaliy etiket ayolga qat'iy erkaklar standartlaridan uzoqlashishga imkon beradi.

Ayollarning amaliy ish libosi an'anaviy ranglarda (qizil, sariq, jigarrang, yashil, ko'k, oq qora) yorqin va keskin kontrast bo'lgan ranglardan tashqari deyarli har qanday tusda bo'lishi mumkin.

Amaliy ish libosi uchun yaxshisi, to'q ko'k, malla-jigarrang, och jigarrang, to'q jigarrang, kulrang, mo'tadil ko'k, och ko'k ranglarni tanlagan ma'qul.

Qora amaliy ish kiyimi keyingi vaqtlarda siqib chiqarilmoqda. Bu libos odatdagi mehnat faoliyatidan ko'ra ko'proq tantanali tusdagi anjumanlar, kengash yig'ilishlari kabi tadbirlarga to'g'ri keladi.

Ayol libosi voqea tabiatiga, sodir bo'layotgan joyga, vaqtiga mos kelishi zarur. Libosni to'g'ri kiyishni eplash kerak. Masalan, kunduz payti oqshomgi ko'ylakda mehmonlarni kutib olib bo'lmaydi yoki mehmondorchilikka borilmaydi. Bunday hodisalar uchun bashang ko'ylak yoki pidjak va yubka emas, ko'ylak – kostyum mos keladi.

Yaxshi did bisotda bor kiyimni o'xshatib kiya olishni talab etadi. Liboslar komponentini yangi yubka, jemper, sharf, ro'mol bilan to'ldirish mumkin.

Charm belbog' bog'lab, kostyum rangiga mos yubka kiyiladi. Agar ayolning beli balandda bo'lsa, unda belbog' rangi bluzka (kofta) rangiga, past bo'lsa – yubka rangiga mos tanlanadi.

Ishbilarmon ayol arzon yoki o'ziga uncha yaxshi o'tirishmagan jaket kiymaydi. Shaklsiz, shalvirab turgan elkalar ishda lanj va nochor ko'rinadi. Shuning uchun kiftlarga uncha katta bo'lmagan elkabog' (plechik) qo'yiladi. Lekin elkabog'lar yonboshni tor qilib qo'yishini unutmazlik kerak.

Tugmalari qadalgan jaket qulay va o'lchamiga mos kelishi kerak. Jacketning optimal uzunligi beldan pastga tushmasligi lozim. Baland belli ayollarga uzun, past bellilarga kalta jaketlar kiyish maslahat beriladi. Bu borada moda yo'nalishini ham unutmashlik darkor.

Bluzkalar oddiy, xushbichim va asl ko'rinishi zarur. Bluzkaning murakkab dizayni amaliy ish jaketiga to'g'ri kelmaydi. Burma hoshiya, to'rlar kiyimga nazokat bag'ishlaydi. Nozik, harir va badanga yopishib turadigan bluzkalarni jaket bilan kiysa bo'ladi.

Yozgi libos tabiiy yoki bir oz sintetika yoki atsetat tolalari qo'shilgan matolardan tikilgan bo'lishi lozim.

Elkalar ochiq, chuqur o'yilgan yoqali dekolte kiyib olgan xonimlar ishda malakasiz, himoyasiz ko'rinadilar. Ko'ylak qirqimi haqida: "Qancha ochsangiz, shuncha obro'ngiz to'kiladi", deb bejiz aytishmagan axir.

Ish holatida tanani siqib turadigan kiyim, tor yubka kiyish noo'rin.

Ish kiyimidan trikotaj jemper, jilet va boshqalar chiqarib tashlanadi.

To'ladan kelgan odam ko'ndalangiga yo'l-yo'l chiziqli, yirik gulli, juda ochiq rangli matodan kostyum yoki ko'ylak kiysa yanada to'laroq ko'rinadi. "A" harfi shaklidagi yubkalar har qanday qomatni to'la ko'rsatadi. Barvasta ayollar keng, bashang yubkalarda ishbilarmon odam bo'lib ko'rinmaydilar. Yaxshisi yo'nalishiga ko'ra qiya qilib bichilgan uzun yubka kiygan ma'qul.

Ayollar uchun poyabzal ust-boshning eng muhim qismi hisoblanadi. Tumshug'i yopiq, o'kchali lodochkalar (ilgaksiz ochiq tufli) yanada hashamliroq ko'rinadi. Amaliy ish doirasiga oq tufli to'g'ri kelmaydi. Bunday kiyinish xarob ko'rinadi va muvaffaqiyatga olib bormaydi. Fil suyagi, och, jigarrang, sarg'ish-kulrang va h.k. rangdagi tuflilarni kiygan ma'qul. To'q rangli ko'ylaklarga to'q rangli tuflilar mos keladi.

Amaliy ish doirasida rangdor detallar qo'yilgan, "metall rangidagi", bezakli tuflilarni kiyish ma'qul emas. "Klyosh" (karnay bichiq) poshnali, jumladan, yopiq tuflilar faqat shim bilan kiyiladi.

Laklangan tuflilarni oqshom paytlari kiygan yaxshi.

Yoz faslida ochiq o'kchali, uchi yopiq bosonojka kiya bo'ladi. Qoidaga ko'ra, paypoq, kolgotkalar poyabzal rangiga mos tushishi kerak. Paypoq, kolgotkalarda gul tasviri bo'lmasligi zarur.

To'q rangli tufli va paypoq oyoq tovonini past ko'rsatadi.

Bosh kiyim – ayollarning o'ziga xosligini ifoda qilish uchun xizmat qiladi. Shlyapa fason-bichimi libosga, libos namoyish qilinadigan joyga mos kelishi kerak. Bu borada mashhur aktrisa Marlen Ditrix shunday degandi:

“Shlyapalar odamga quvonch baxsh etishi va ayolning kayfiyatini ko'tarishi kerak. Bu haqda piching qilgan kishi ana shu kichkina narsaning qanchalik ahamiyatga ega ekanligini tasavvur ham etolmaydi”. Oqshomgi libos bilan shlyapa kiyilmaydi.

Beka na kunduzi, na kechki qabullarda shlyapa kiyilmaydi. Ustki kiyimlardan palto, plash, mo'ynali palto ma'qul ko'riladi. Sharf qo'lda to'qilmasdan, faqat fabrikada ishlab chiqarilgan bo'lishi kerak. Kurtka – sport libosining bir turi sifatida maslahat berilmaydi.

4.5.3. Aksessuarlar

Ishbilarmon odam hamisha, albatta buning uchun mablag'i etsa, oliy sifatli aksessuarlarni sotib oladi.

Ayollarning sumkacha yoki keysi xuddi erkaklar portfeli, papka, portmonesi (hamyon) singari yaxshi navli tabiiy charmdan ishlangan bo'lishi kerak.

Portfel har bir muvaffaqiyatga erishayotgan odam uchun zarur.

Papkalar faqat ichki foydalanish (majlis, yig'ilish va h.k.) uchun kerak bo'ladi.

Amaliy ish doirasida ayol albatta soat taqishi kerak, bo'lmasa atrofdagilarda u haqda vaqtni qadrlamas ekan, degan fikr paydo bo'lishi mumkin. Ayollar siferblati aniq-ravshan ko'rinib turgan, klassik dizayndagi soatni ma'qul ko'radilar. Soatni bilakka to'g'ri kelishiga qarab tanlanadi. Kichkina soat – maydalik qiladi, kattasi – og'ir, noqulay bo'ladi. Elektron soatlar, yana ko'rsatkichi bilan – hashamli ko'rinmaydi.

Soat – ishbilarmon erkakning eng muhim, qimmatli va e’tiborli aksessuari hisoblanadi. Klassik amaliy uslubga ko’ra mili bor bashang mexanik soatlar ma’qul ko’riladi. Kvarsli soatlar – ishlatishga qulay va sodda, ammo baribir mexanik soatlar obro‘liroq sanaladi.

Plastik, rezinadan yasalgan, turli bezakli, tovushli, chiy-chiy ovoz chiqaradigan, siferblati noaniq soatlar erkakning imijiga putur yetkazadi. Oynasi korpusi bilan baravar turgan soatlar qulay bo‘ladi. Ba’zi soatlarning qavariq oynasi salga ishqalanadi, siferblati qorayib qoladi. Soat qayishini buzoq terisi yoki timsoq terisiga o‘xshatib ishlangan materialdan tayyorlash tavsiya etiladi, yana metallisi ham bo‘ladi. Frak bilan cho‘ntak soatlari taqiladi.

Amaliy ish olamida tilla, kumush, marvarid taqinchoqlar yoki ularni qo‘shib taqish qabul qilingan. Qimmatbaho tosh qo‘yilgan taqinchoqlar faqat kechki payt taqiladi.

Uzuk – egasining libosi va tashqi qiyofasiga uyg‘un bo‘lishi kerak. Odatda uzuk to‘rtinchi barmoqqa taqiladi. Kichkina uzuklarni, yaxshisi, taqmagani ma’qul. Kichkina uzuk barmoqni siqib, chuqur iz qoldiradi va bu iz anchagacha ketmaydi. Hozir bunaqa uzuklarni taqmay qo‘yishgan.

Jimjiloqqa taqilgan uzuk qo‘lni qisqartirib, kengaytiradi. Jajji, nafis uzuklar qo‘lni ancha keng ko‘rsatadi. Boshmaldoqqa uzuk taqish – yomon did alomati hisoblanadi. Nafis gardishiga qo‘yilgan mo‘‘jaz toshli uzuklar qo‘llar chiroyini namoyon etadi. Yirigi esa – hamisha faqat o‘z chiroyinigina ko‘z-ko‘z qiladi.

Har qanday uzuklar uzun barmoqli ensiz qo‘llarda chiroyli ko‘rinadi. Bunday qo‘llarda qavariq gardishiga tosh qo‘yilgan uzuk hatto o‘rta barmoqqa taqqanda ham yarashib turadi.

Gullarga boy toshchalar bilan bezalgan uzuklar hamma qo‘llarga yarashadi. Uncha yorqin bo‘lmagan shaffoflari esa qorachadan kelgan ayollarga mos tushadi.

Erkaklarning biror taqinchoq taqishlari mijozlarni cho‘chitadi. Ular ikkita uzuk taqishlari mumkin: nikoh uzugi yoki tamg‘a qo‘yilgan uzuk. Ushbu buyumlar (uzuk, zaponka) “erkaklarga” xos qimmatbaho metall – platinadan yasalgan

bo'lishi ma'qul ko'riladi. Yana zaponkalar galstukni ushlab turadigan qisqichga mos kelgani yaxshi.

Ko'zoynak gardishi yuz shaklining ayni nusxasi bo'lmasligi, faqat uning yo'nalishini saqlashi kerak, xolos.

Ko'zoynak gardishining yuqori qismi qosh bilan bir yo'nalishda bo'lishi, ko'zlar esa shishaning o'rtasidan joy olishi kerak.

Ko'zoynak gardishi yuzdan keng va yonoqdan pastga tushmasligi, yuz shaklini buzmasligi kerak.

Agarda ko'zoynak gardishi soch, qosh, libos rangi bilan uyg'unlashsa, ma'qul bo'ladi. Qora soch, qora qoshlarga qora gardishli ko'zoynak tanlanadi. Og'ir qora gardishli ko'zoynaklar burunni uzun qilib ko'rsatishini unutmash kerak.

Och rangli sochlarga metall yoki mayin hal berilgan plastik gardish mos tushadi.

Ishbilarmon erkak, ayolning ruchkasiga boshqa aksessuarlardan kam e'tibor berilmaydi. Shveysariya soatlari va nafis ko'zoynaklar bilan bir qatorda yaxshi ruchka ham o'z egasining haqiqiy ijtimoiy maqomini ochib berishga qator buyumlar sirasiga kiradi. Qimmatbaho avtoruchkalar ishlab chiqaradigan nufuzli shirkatlar ichida Paker, Steatter, Mont Blanc va Cross korxonalari ajralib turadi.

4.5.4. Salon libosi

Rasmiy tadbirlar, tantanali qabullar uchun salon libosi (frak, smoking) xizmat qiladi. Amaliy qabulda qanday libos kiyish kerakligi taklifnomada ingliz yoki fransuzcha tilida ko'rsatiladi.

Crar-ate noire (fr.) – so'zma-so'z: taklifnomada “qora galstuk” so'zlari qabulga smokingda borish holatidagina yoziladi.

Black tie (ing.) – so'zma-so'z: taklifnomada “qora galstuk” so'zlari qabulga smokingda borish holatidagina yoziladi.

Crar-ate blanc (fr.) – so'zma-so'z: taklifnomada “oq galstuk” so'zlari qabulga frakda borish holatidagina yoziladi.

White tie (ing.) – soʻzma-soʻz: taklifnomada “oq galstuk” soʻzlari qabulga frakda borish holatidagina yoziladi.

Toʻy va tantanali qabullardan tashqari, smoking soat 17.00 gacha kiyilmaydi. Smoking tushlikdan keyingi va kechki tantanalarga, teatr, premeralarga borganda kiyiladi. Smoking ostidan oq koʻylak, qora jilet kiyiladi, kapalaknusxa galstuk taqiladi, qora laklangan qoʻnjsiz botinka, qora paypoq kiyiladi. Shim choklari sirtiga atlas **uqa-galun** qoʻyilgan boʻladi.

Frak – alohida tantanali vaziyatlar uchun kishilik libosi hisoblanadi. Diplomatiya olamida faqat kechki audiensiyalar-qabullarga frak kiyib boriladi. Frak bilan qaytarmasiz, ikki choklariga ikkitadan ipak galun qoʻyilgan qora shim, sadaf tugmali oq pine-gʻijim qilib toʻqilgan jilet, ohor berib kraxmallangan plastronli (frak yoki smokingda ochiq jilet ostidan erkaklar koʻylagining tepa koʻkrak qismi tarang qilib kraxmallanadi) oq koʻylak va menjetlar bilan kiyiladi, oq kapalaknusxa galstuk taqiladi, laklangan qora tufli, qora paypoq kiyiladi.

Koʻchada palto va plashsiz frakda yuriladi.

Bashang libos faqat munosib qad-qomatli, muomala tarzi va nutqi chiroyli boʻlgan orasta egasi bilangina oʻzini namoyon qila oladi.

Alohida kiyinish va oʻzini tutish tarzi boʻlmaydi – kishining tashqi koʻrinishiga aloqador nimaiki boʻlsa, bari bir-biriga uzviy bogʻliqdir. Inson qiyofasi madaniyatiga taalluqli etiket qoidalari rang-barang boʻlganligi bilan asl mohiyat avvalgicha qolaveradi – bu meʼyorni saqlash, pokiza boʻlish va sogʻlom fikr yuritish. Bularning ahamiyatini qadim zamonlarda yunonlar ham taʼkidlab oʻtganlar.

Libos uslubi insonning muayyan doiraga tegishli ekanligini namoyish qiladi, kishida oʻz qadr-qimmatini bilishni va muvaffaqiyat qozonishga ishonch tuygʻusini mustahkamlaydi. Nemis tadbirkorlarining libos tipologiyasi sohasida olib bergan tadqiqotlari natijalariga koʻra: “Siz kiygan libos bugun oʻzingiz ertaga egallashni xohlagan lavozimga mos kelishi zarur”. YAna: “Libos korporativ xulq-atvor omili hisoblanadi”.

4.6. Muloqotning noverbal vositalari

Insonlar muloqoti borasida axborotning aksar qismi imo-ishoralar, gavdaning turish vaziyati, kishining kayfiyati hamda hamkorlar orasida oraliq masofani saqlash vositasida uzatiladi. Bu suhbatdoshning yuzma-yuz yaqin turganida axborot signallari orqali o'tadi.

Odamlar boshqalar xulq-atvorini o'rgana turib, o'z sheriklarining xatti-harakatlari haqida ko'proq ma'lumotlarni bilib olishga intiladilar. Keyin shu orqali o'zlari haqida ham ko'proq narsalarni bilish va boshqalar bilan o'zaro munosabatlarni yaxshilash imkonini qo'lga kiritadilar.

Agar bir odamni ta'sirchan va intuitsiyaga ega, deyishsa, demak, o'sha odam boshqa kishining arang ilg'asa bo'ladigan signallarini o'qiy oladi. Bu uning signallarni ovoz ohangi, talaffuzi, ziddiyatni payqash qobiliyati bilan birga tovush signallari bilan taqqoslay olishi mumkinligini anglatadi.

Insonning noverbal xatti-harakatlari uning ruhiy holatiga uzviy bog'liq va ularni ifoda etish vositasi bo'lib xizmat qiladi. Muloqot jarayonida noverbal xulq-atvor o'zicha izohlash ob'yekti bo'lib o'rtaq chiqmaydi. Balki ushbu vosita shaxsning individual – psixologik va ijtimoiy – psixologik tavsiflarni bevosita kuzatish uchun yashirin ko'rsatkich sifatida o'rtaq chiqadi.

Badan harakatlari tilining o'ziga xos xususiyati, uning paydo bo'lishi bizning tasavvurimiz impulslari bilan o'zaro bog'liqdir. Bu impulslarni o'xshatib yasab bo'lmaydi. Ularni ko'pincha odam sezmay ham qoladi. Ushbu impulslar verbal, ya'ni og'zaki vositadan ko'ra haqqoniyroq bo'ladi.

Odatda noverbal belgilar inson so'zlariga hamroh bo'lib yuradi. Garchand shunday bo'lsa-da, imo-ishoralar inson gap-so'zlariga to'g'ri kelishi ham, to'g'ri kelmasligi ham mumkin. Agar to'g'ri keladigan bo'lsa, ular verbal, og'zaki axborotni kuchaytiradi. Bo'lmasa, noverbal belgilarga qarab ish ko'rish kerak bo'ladi, chunki ular so'zlardan ko'ra taxminan besh marta yuqoriroq axborot tashiydilar.

Ko'pgina siyosatchilar o'zlarining saylov oldi kompaniyalarida badan tilining nusxa ko'chirishidan foydalanadilar. Siyosatchilar saylovchilarning rag'batlariga

erishmoqchi bo‘ladilar va ularni “tajribali” siyosatdonlar so‘zlariga ishonishga majbur etadilar.

Muloqotning asosiy noverbal vositalari:

- Kinesika;
- Prosodika va ekstralingvistika;
- Takesika;
- Proksemika.

Badan harakatlarini interpretatsiya (izoh, talqin) qilish qobiliyati ko‘p jihatdan mijozni, o‘z mahsuloti bilan hamkorini qiziqtirish, tovar taqdimotini malakali o‘tkazish, buyurtmani rasmiylashtirish yoki shartnoma tuzishga erisha olishga bog‘liq holda namoyon bo‘ladi.

Turli yordamchi vositalar ishbilarmonlarning sheriklar bilan amaliy muzokaralarda muvaffaqiyat qozonishlariga yordam beradi.

Kommunikatsiyaning 60-80 foizi ifodaning noverbal vositalari hisobiga va faqat 20-40 foizi verbal vositalar hisobiga amalga oshirilishi aniqlangan. Badan harakatlari tilini egallash faqat amaliy ishdagina emas, balki maishiy turmushda ham juda asqotadi. Muloqotda xatoga yo‘l qo‘yish har xil anglashilmovchiliklar va hatto nizolarni keltirib chiqarishi mumkin.

4.6.1. Kinesik vositalar

Kinesik vositalar deb, muloqotda ifodalash regulyativ vazifasini bajaruvchi boshqa kishilarning ko‘rib, qabul qiladigan harakatlariga aytiladi. Kinesikaga gavdaning turishi, imo-ishoralar, mimika (yuz mushaklarining ma’noli harakatlari), ko‘z qarashlari, qadam tashlashlarda namoyon bo‘ladigan ifoda harakatlari kiradi.

Insoniy muloqot ruhiyatining atoqli bilimdonlaridan biri, kommunikatsiya asoslarini o‘qitish uslubini yaratgan olim Allan Piz nomi bu borada mashhurdir. Insonni uning harakatlari, qarashlari bo‘yicha tushunish favqulodda muhim, chunki so‘zlar yolg‘on bo‘lishi mumkin. Harakatlar, gavda holati, yuz ifodasi, ko‘zlar to‘qnashishi-chi, agar ongli ravishda nazorat qilinmasa, ular hech qachon

aldamaydilar va inson soʻzlar yordamida aytishni xohlamagan butun maʼlumotlarni sotib qoʻyadilar.

Badan tili kishilar orasidagi qadimiy axborot almashish shakli hisoblanadi. Hali ogʻzaki tilga ega boʻlmagan ibtidoiy odam atrofidagi odamlar bilan noverbal til, yaʼni imo-ishoralar yordamida muloqot qilgan. Hozirgacha kishilar badan tilidan foydalanishni davom ettirmoqdalar. Bu til hamisha ham birday his qilinmayapti. Chunki, hali bu tilga etarli ahamiyat berilmaganicha yoʻq.

Axborotni inson badanining gavda vaziyati, imo-ishoralari, qadam tashlashi kabi harakatlari, shuningdek, mimika, vizual aloqa – soʻzlar uchrashishi tashiydi.

Gavda turishi – bu madaniyatga inson badanining holati tipik hisoblanadi. Bu vaziyatni insonning makondagi xulq-atvorining oddiy birligi deyish mumkin. Inson badani qabul qilishga qodir boʻlgan turli turgʻun holatlarining umumiy soni salkam mingtani tashkil etadi. Gavda vaziyati insonning boshqa muloqotda qatnashayotgan shaxslar nisbatan oʻz maqomini qabul qilishini yaqqol koʻrsatib turadi. Yuqoriroq maqomdagi shaxslar qoʻl ostidagilarga koʻra yanada erkin vaziyatda boʻladilar.

Psixolog A.Sheflen muloqotning noverbal vositalaridan biri sifatida inson gavda vaziyatining rolini birinchilardan boʻlib koʻrsatib berdi. V.SHyubets oʻtkazgan soʻnggi tadqiqotlarda gavda turishining asosiy mazmun-mohiyati individning oʻz badanini suhbatdoshiga yaqin oʻrmashtirishidan iborat ekanligi aniqlandi. Ushbu joylashtirish muloqotga boʻlgan yo yopiqlikdan, yo moyillikdan dalolat beradi.

Insonning gavda turishi yopiq boʻlganida badanining old qismini koʻrsatmaslikka harakat qiladi. Bunday holatda inson oʻz ishonchsizligini, noroziligi, qarshi harakati, tanqidni ifodalaydi.

Koʻtarilgan kaftlar va quyi solingan bosh suhbatdosh yopiq ekanligini soʻylaydi. Ochiq gavda turishida qoʻllar katta ochilgan, kaftlar yuqori yoʻnalgan, oyoqlar rostlangan boʻladi. Bu holatda ishonch, rozilik, xayrixohlik, psixologik komfort aks etadi.

Muloqotdan manfaatdor inson bemalol, xotirjam bo‘ladi, suhbatdoshi tomon egiladi, uning ko‘zlariga tik qaraydi. Aksincha o‘z maqomini ta’kidlaydigan inson asabiy holatda bo‘ladi. U elkalarini yozib, qo‘llarini beliga tirab, to‘g‘ri turadi va h.k. Masalan, “Qo‘llar biqinda” vaziyatida turgan inson o‘zining ustunligini, qarshiligini namoyish qiladi.

Imo-ishoralar – qo‘llar va bosh bilan qilinadigan rang-barang harakatlar bo‘lib, buning ma’nosini muloqot qilayotgan tomonlar yaxshi tushunib oladilar. Bunday harakatlar bilan his-hayajon va fikr badanda namoyish qilinadi. Bular muloqotning ruhiy vositalari deyiladi. Ular o‘zida har xil, ko‘pincha aytilgan so‘zlardan ko‘ra samimiyroq bo‘lgan ulkan axborotni tashiydi. Imo-ishoralar yordamida obrazli gapiradigan fikrlar tushunarli bo‘ladi. Tarixan imo-ishoralar inson nutqidan ilgari paydo bo‘lgan. Shuning uchun ham ularni aql bilan nazorat qilish qiyinroq kechadi. Imo-ishoralar insonlar muomala tarzining o‘ziga xos moslashtirilgani hisoblanadi.

Ingliz psixologi Maykl Archil er yuzini sayohat qilayotgan vaqtida imo-ishoralar tilini o‘rganarkan, bir soatlik suhbat davomida finn jestikulyasiyaga (imo-ishoralar) 1, italyan – 80, fransuz – 120, meksikalik – 180 marta murojaat etishini aniqladi. Imo-ishoralar kommunikativ (salomlashish, xayrlashish, jalb etish, e’tibor qilish, taqiqlash, tasdiq, inkor, so‘roq va h.k.) jihatdan tasniflanadi; baho va munosabatni bildiruvchi imo-ishoralar (qo‘llab-quvvatlash, qoniqmaslik, ishonch va ishonchsizlik, sarosimaga tushish va h.k. imo-ishoralari); tavsifli imo-ishoralar (faqat nutqiy mulohaza kontekstidagina ma’noga ega bo‘ladi). Nutqiy mulohazalar va ularga hamroh imo-ishoralar bir-birini to‘ldirishi va o‘zaro to‘g‘ri kelishi zarur. Verbal va noverbal signallarning kongruent bo‘lmasligi (bir-birini qoplamasligi) soxta hukm chiqarishga olib keladi.

Kommunikativ imo-ishoralar quyidagi ma’nolarni anglatadi:

- barmoqlari bilan taqillatmoq – zerikish, asabiylashish;
- elka qisish – qizig‘i yo‘q, e’tibor bermaydi;
- qo‘llarini qisish – alam, umidsizlik tuyg‘usi;
- musht qilish – tajovuz, g‘azabini nazorat qilishga harakat qiladi;

- qo'llarni qovushtirish– da'vat, ayblash;
- qo'llar bo'shashgan, kaftlarni tepaga ko'tarib, tez-tez ishlatish – taajjub, boshi qotgan;
- pidjagini echmoq – faol harakatlarga shaylik;
- kaftlarini yuziga tiramoq – qiziqish, taajjub;
- iyagini silaydi – o'ychan, nimanidir xotirladi;
- burniga tegadi, ishqalaydi – fikrlaydi, o'ylaydi;
- ko'zoynak ustidan qaraydi – ko'proq narsalarni, dalillarni xohlaydi;
- kaftlarni bir-biriga kirgazib, chalishtiradi – qiziqish bildiradi;
- qansharini qisadi – charchadi;
- kursi chekkasiga o'tiradi – nimanidir kutmoqda, qiziqish bildiradi;
- oyoqlarini bir-biriga chalishtirib o'tiradi va asta oyog'ini uyoqdan-buyoqqa qimirlatadi – zerikdi;
- bir qo'li orqasida musht qilib tugilgan, ikkinchisi uning bilagidan tutgan – tund, asabiy holat.

Imo-ishoralar, nutq ifoda etayotgan notiqqa auditoriya diqqat-e'tiborini ushlab turish va tinglovchilarga o'z fikrlarini yetkaza olishiga yordam beradi. Bu ishoralar kishining ixtiyori bilan bir maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi. Imo-ishoralar ma'ruzaning emotsional, ta'sirchanligini kuchaytiradi, aytilgan so'zlar ahamiyatini ta'kidlaydi.

Ayrimlar yolg'ondan og'zini qo'llari bilan yashiradi, burun osti chuqurchalarini qimirlatadi, qo'llari bilan qovoqlarini silaydi, yoqasini tortib-tortib qo'yadilar. Ular bunday harakatlari bilan o'zlarining nosamimiyligini yashirmoqchi bo'ladilar.

Bo'yin va burunni qichish shubha, ishonchsizlikni, gardanni ishqalash – o'z faromushxotirligidan xijolat bo'lganlik ma'nolarini anglatadi.

Imo-ishoralarni tushunmaslik suhbatdoshlarning bir-birlaridan shubhalanishlari, gumonsirashlariga, bir-birlaridan cho'chishlariga, yoqtirmaslik va hattoki orada janjal chiqishiga sabab bo'lishi mumkin.

Qadam tashlash – bu bilan tana harakatlarining turg'unligi qayd qilinadi va ushbu harakat shaxsning o'ziga xos kartogrammasi (statistika xaritasi) hisoblanadi.

Tarbiyali odam bir maromda tekis, qat'iy va uncha ovoz chiqarmasdan qadam tashlaydi. Qadamlar engil va tabiiy, o'zini hech qanday zo'riqtirmasdan va affektatsiyasiz (jazavaga tushmasdan) tashlanishi kerak. Har qanday ortiqcha harakatlardan qochib, butun gavdaga yaxlit uyg'unlik hosil qiladiganday tus berish kerak. Har bir xonim va qiz bola nazokatli va ohista yurishi kerak. Qadni tik tutish, epchil va bir maromdagi harakatlar – chiroyli qadam tashlashning asosiy jihatlari hisoblanadi. Ulug' fransuz yozuvchisi Balzak qadam tashlashni yurayotgan odam ritmi, qadam dinamikasi, harakatdagi gavda ko'lami, vazni ko'tarib o'tishi kishining badan ko'rinishini namoyon etadi, degan edi. Yurishiga qarab, insonning kayfiyati, salomatligi, yoshi, fe'l-atvori haqida fikr yuritish mumkin. A.K.Tarasovanning gaplariga qaraganda, "Inson hatto ichidan osoyishta bo'lganda ham inson jismoniy halovat topa olmasligi mumkin. O'z badani harakatlarini boshqara olish kerak". Badan harakatlari madaniyatining bo'lmasligi muloqot tilini qiyinlashtiradi.

Ayol kishi engil-engil qadam tashlashi kerak. Yurganda oyoqni to'liq bosish kerak. Tizzalarni qiyshaytirmasdan, to'g'ri yurish kerak. Poshnaning baland bo'lish-bo'lmasligidan qat'iy nazar, ayol kishi oyoq uchida pildiramasligi yoki tovonlarini tap-tup qilib yurmasligi kerak. Albatta, agar ayol kishi baland poshnali tufli va tor yubka kiysa, yurishi nazokatli ko'rinadi.

Poyabzal qadam tashlashga juda ta'sir qiladi. Charmi qattiq yoki baland poshnali tufli qadam tashlashni og'irlashtiradi. Yurganda insonning tana a'zolari bir bo'lib, uyg'un harakat qilishi kerak. Yurganda tirsakdan boshlab qo'llar erkin bo'lib, barmoqlar bir oz egiladi (qo'llar mushtum bo'lmasligi kerak).

Tabiiy va engil qadam, to'g'ri, tik qad-qomat ayolni xushbichim va jozibali ko'rsatadi. Yurganda orqangiz tik turishi, qorningiz bir oz ichga tortilishi, tizzalar tarang bo'lmasdan to'g'ri, qo'llar tirsaklardan bir oz bukilishiga doimo ahamiyat berishingiz kerak.

Ayollarning yonboshlarini asta qimirlatib yurishlari hamisha erkaklar diqqatlarini jalb etib keladi. Baland poshna oyoqlarni chiroyli, uzun qilib ko'rsatadi. Bunday holatda boldir va dumba mushaklari tortilib, to'piq ingichkalashadi va siluetni yanada uyg'unlashtiradi.

Shpilka – juda ingichka poshnali tufli juda ommaviylashib ketgan. Bunday shpilkali tuflini shahvoniy ramz desa ham bo'ladi.

Atoqli rus shoiri va adibi M.Yu.Lermontov “Zamonamiz qahramoni” nomli mashhur qissasida knyaginya Ligovskayani qizining qadam tashlashi haqida shunday deb yozadi: “Uning engil, lekin g'oyat go'zal qadam tashlashida qandaydir iffatli, ta'rif qilib bo'lmas, ammo faqat ko'z qarashlari anglashi ravshan bo'lgan nimadir bor edi”.

Ushbu asar bosh qahramoni Pechorinning yurishi haqida Lermontov shunday deydi: “U e'tiborsiz va erinib qadam tashlardi. Shunda men bir narsani sezib qoldim, u qo'llarini silkitmadi, tabiatida qandaydir sirlilik borligidan ishora edi bu”. Asardan keltirilgan parchada hayotdan bezgan, jamiyatdan zerikkan bosh qahramon kayfiyati, tabiati uning qadam tashlashidan ham ayon bo'lishi ko'rinib turibdi.

O'ziga ishongan odam tez-tez yuradi. Yurayotganda qo'llari erkin, iyagi ko'tarilgan bo'ladi. Aksincha ezilgan, tushkunlikka tushgan odam oyoqlarini sudrab bosadi, qo'llari kissada, bosh quyi solingan bo'ladi. Tashvishmand odam asabiylashadi, orqaga-oldinga yurib turadi.

Mimika (yunoncha: mimikos – taqlidiy) – insonning hissiyoti, kayfiyatini namoyon etish shakllaridan biri hisoblangan yuz mushaklarining ifodali harakatlari, ko'zlar ifodasi orqali odamning turli ruhiy holati: quvonch, hadiksirash, qayg'u, qahr-g'azab, skepsis va h.k. hislari yuzga ko'chadi.

Mimikaning asosiy tavsifi – uning yaxlit va dinamikligi (harakatchanligi) hisoblanadi. V.A.Labunskaya keltirgan ma'lumotlarga ko'ra, mimika ifodasida oltita asosiy emotsional holat (qahr-g'azab, quvonch, qo'rquv, iztirob, taajjub va nafrat) aks etganida yuz mushaklarining bari harakatlari uyg'unlashadi.

Millatlari va madaniyatlaridan qat'iy nazar, bari odamlar mimika konfiguratsiyalarini, shakllarini etarlicha aniq va hamjihatlik bilan talqin etadilar. Bunday holatda qoshlar va lablar asosiy axborot yukini tashiydilar. Hammadan ko'ra quvonch, taajjub, nafrat, qahr-g'azab emotsiyalarini anglash oson. Qayg'u va qo'rquv tuyg'usini anglash qiyin. Kishilarda o'ziga xos mimika belgisini yuqtirish – tabassum hisoblanadi. Bu tuyg'u kayfiyatni ko'taradi va mehnat qobiliyatini oshiradi. Yuz ifodasi ko'tarinki kayfiyat yaratishga yordam beradi. Mimika mushaklari miya tuzilishi bilan uzviy bog'liq. Yuzda baxtiyorlik, quvonchni namoyon etganda insonda tabiiy tabassum uyg'otuvchi mexanizmlar ishga tushishi isbotlangan. Bu bilan inson kayfiyati ham ko'tariladi.

Yuzlar qizarishi kapilyar tomirlarga qon yuboruvchi mushak mayda arteriyalarining zaiflashishi tufayli sodir bo'ladi. Tomirlarni harakatga soluvchi markazlar qo'zg'alsa, mazkur zaiflashuv sodir bo'ladi. Aksariyat hamma irqalarda emotsiya ta'siri ostida insonlardagi mayda tomirlar qonga to'ladi. Bu hol qora tanlilar yuzida uncha sezilmaydi.

O'sal bo'lgan odam atrofdagilarning ko'zlariga boqa olmaydi va ko'z qiri bilan zimdan qaraydi. Keskin qizarish ba'zan bir oz ko'zyosh chiqishi, ko'zlarning xavotirli qarashi bilan birga sodir bo'ladi.

Ushbu emotsional signallarni arang sezish mumkin. Tepaga ko'tarilgan qoshlar xijolat, sarosima, taajjubdan hikoya qiladi.

Vizual-ko'z qarashlari bilan kontakt qilish mimikaga uzviy bog'liqdir. Amerika psixologlari R.Ekslayn va L.Vinters, ko'z qarashlari kishining fikr-mulohazasini shakllantirishi hamda ana shu jarayon qiyin kechishi va ularning bir-biriga aloqadorligini kashf etganlar. Inson o'z fikrlarini jamlab shaklga solayotganida, ko'proq bir tomonga qaraydi ("makon"ga) va miyasida fikr qiyomiga etgandan keyingina suhbatdoshiga yuzlanadi. Tinglovchi esa ko'proq so'zlovchi tomonga qaraydi va unga qarama-qarshi signal "jo'natadi". Ko'zlar yordamida insoniy kommunikatsiyaning barcha signallari ichida o'ta aniq va oshkora signallari uzatiladi. Chunki, ko'zlar inson organizmida markaziy o'rinni egallaydi, qorachiqlar esa o'zlarini butunlay mustaqil tutadi.

Kishilar bir-birlari bilan aloqa qilarkanlar, ikki tomonlamalikka intiladilar. Agar bunday bo'lmasa, o'zlarida diskomfort, noqulaylikni his qiladilar. Inson hayajonlanib, bezovta bo'lsa, uning ko'z qorachilari kengayadi. Aksincha, g'azabli, ma'yus kayfiyat qorachilarni qisqartirishga majbur etadi. Inson o'z ko'z qorachilarining kengayishi va torayishini nazorat qila olmaydi.

Nigoh orada aloqa o'rnatish, o'zaro ta'sirni sinxronlashtirish vositasi hisoblanadi. "Qarama-qarshi aloqa" esa – hamkoringizning muloqotga "qo'shilgan"ligi, uning sizning gaplaringizni tinglayotganligi va tushunayotganligi haqida axborot olish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Suhbatdosh ko'ziga uzoq, harakatsiz qarash – uni bo'ysundirishga urinishni, ko'zlarni bir tomonga olish - sirlilik va norizolikni anglatishi mumkin. Nigohlar: amaliy, norasmiy yoki ijtimoiy va intim guruhlarga ajraladi. Amaliy nigoh suhbatdosh yuzidagi "ramziy" uchburchakni qamrab oladi: peshona – o'ng ko'z qorachig'i – chap ko'z qorachig'i – peshona. Boshliq xodimga amaliy nigoh tashlashi lozim.

Agar ko'zlar suhbatdoshning ko'z-og'iz yo'nalishi bo'ylab harakat qilsa, unda bu norasmiy (ijtimoiy) nigoh sanaladi. Biz bu nigohlardan qabullar, turli kechalar va h.k.larda foydalanamiz.

Intim nigoh suhbatdosh ko'z yo'nalishidan o'tib, og'izdan pastga tushadi. Nigoh qanchalik pastga qarasa, shunchalik intim bo'ladi.

K.Stanislavskiyning fikriga ko'ra, inson o'z nigohlari orqali chin dildan bevosita aloqa qila oladi. Ko'ngil ko'ngildan suv ichadi, degan gap shu o'ringa to'g'ri keladi. She'riyatda, badiiy adabiyotda ayol jozibasi, jodusi haqida ne-ne obrazlar yaratilmagan deysiz. Nigohlar jodusi qarshisida hech nima ip esholmaydi. Fikrimizga jahon mumtoz adabiyotidan istagancha misol keltirish mumkin.

Nigoh vositasida ruhiy bosim amalga oshiriladi (biror kishiga xo'mrayib qarash va h.k.) Ko'z qarashlar telepatiyaga o'xshab intuitiv harakatda bo'ladi. Qoidaga ko'ra, ko'z qarashlar axborot tashiydi, biror hodisadan xabardor etadi. Shundan bo'lsa kerak, nigohning ruhiy samarasi yanada kuchayadi. Aslini olganda, ko'z qarashlar informativligiga ko'ra, olam ko'p narsalardan xabardor bo'ladi.

Kundalik muloqotda ko‘z qarashlar tili bilan uzatiladigan axborot qanchalik rang-barang va tezkor ekanligiga har kuni guvohi bo‘lishimiz mumkin.

Hozirgi zamon etnograflari, jahondagi har xil madaniyat vakillari ko‘z qarashlari yo‘nalishiga qarab ikki guruhga bo‘linadi, deydilar. Ularning birinchi guruhi suhbat chog‘i suhbatdoshi ko‘zlariga tik qaraydilar (arablar, yevropaliklar, lotin amerikaliklar). Ko‘z qarashlari davom etishiga ko‘ra turlicha bo‘ladi. Ruslar, shvedlar inglizlarga qaraganda, ko‘proq va uzoqroq qaraydi.

Boshqa xalqlar esa suhbat chog‘i odamga tik qaramasdan, ko‘zlarini bir tomonga oladi (yaponlar, koreyslar). Ana shu ikki madaniyat vakillari nigohni o‘zlaricha tushunadi. Ular suhbatdoshi ko‘ziga tik qarashni odobsizlik deb biladilar.

Yapon notig‘ining ko‘zini chekkaga olishini amerikalik riyokorlik, biror ma‘noni yashirish, deb tushunsa, ruslar bunday nigohni tortinchoqlik va nosamimiylik ishorasi deb tushunadi.

Afrikaliklar bilan muloqotda ko‘z urishtirish shart emas. Afrikalik gapira turib, yevropalik, amerikalik ko‘ziga bemalol tik qarayveradi. Osiyo ayollari erkaklar ko‘ziga, erkaklar esa –ayollar ko‘ziga qaramaydilar. Lekin er xotining ko‘ziga tik qarashi mumkin, xotini esa qaramaydi.

Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, biror odam suhbatdoshidan ko‘zini olmasa, bu yoqmagani yoki unga ishonmagani bo‘lar ekan. Lekin, shunday holatlar ham bo‘ladiki, kishi g‘ashiga tekkan odamning ko‘ziga jahl bilan qaraydi.

Suhbatdoshlar bir-birlariga qanchalik yaqin tursalar, bu ularning bir-birlariga shunchalik xayrixoh va do‘st ekanligidan dalolat beradi.

Agar biror odam hamrohining ko‘ziga qaray olmasa, aldayotgan bo‘ladi. Lekin shunday hollar ham bo‘ladiki, kishi ko‘zini olib qochib, bir chekkaga qaraydi va yolg‘on gapiradi. Aaksincha, jur‘atsiz, tortinchoq odam, rost gapira turib, ko‘zini olib qochadi.

Uzoq-uzoqlarga tikilgan nigoh, soatga qarash zerikishdan darak beradi. Bordiyu, ko‘zoynak tepasidan qarasangiz, bu suhbatdoshingizga salbiy ta‘sir etadi.

U o‘zini aybdor deb his etadi, qo‘llarini ko‘ksida chalishtiradi, oyoqlarini oyoqlari ustiga qo‘yadi. To‘silgan ko‘zlar insonning qat’iyatsizligidan dalolat beradi. Gund odamning lablari mahkam qisiladi, ta’bi xira kishining og‘iz burchlari osiladi.

Agar suhbat chog‘i suhbatdoshingiz qovog‘ini osib olsa, demak, uning ortiq gurungni davom ettirishga hushi yo‘q. Bunday holatda u o‘zining ustunligini his qiladi. Uning boshi orqaga tashlanadi, sizga tepadan qaraydi.

Suhbat chog‘ida ish payti ko‘zoynak taqadigan odamlar suhbatdoshi gapirayotganida echib qo‘yishlari, tinglayotganlarida esa taqib olishlari maslahat beriladi. Bu suhbatdoshini tinchlantiradi va ko‘zoynakli odamning esa suhbat borishini nazorat qilishiga imkon beradi. Ko‘zoynaklarning echilishi – suhbatdosh gapi bo‘linmasligini, taqildimi – so‘zlash mumkinligini anglatadi.

Ommada yaxshi taassurot qoldirish uchun inson harakatlari tili, ya’ni badan tili – maxsus o‘qitiladigan holatlar ham uchrab turadi. Masalan, “Miss Amerika”, “Miss sayyora” tanlovi ishtirokchilari ana shu harakatlar tilidan saboq olganlar. Hakam tanlov ishtirokchilarining qanchalik mahorat bilan ana shu signallarni uzata olishlariga qarab, ular ishini baholaydi. Lekin, tanlov qatnashchilaridan kerakli harakatlarni qisqa vaqt ichida o‘xshatib ijro etishlari talab qilinadi. Tez orada organizmning o‘zi beixtiyor ongli ravishdagi harakatlarga zid keladigan signallarni uzata boshlaydi. Ayrim siyosatchilar saylovchilar rag‘batiga erishish uchun badan tilidan nusxa oladilar. Bundaylar haqida, ularga “xudo bergan” deydilar.

4.6.2. Prosodik va ekstralingvistik vositalar

Prosodika, deb tovush ohangining balandligi, jarangi, tembri, urg‘u kuchi kabi nutqning ritmik-intonatsion jihatdan umumiy nomlanishiga aytiladi. Ekstralingvistika – nutqqa pauzalar, shuningdek, insonning yig‘i, yo‘tal, kulgi, xo‘rsinish kabi turli xil ruhiy holatlarini qo‘shilishidir. Prosodik va ekstralingvistik vositalar yordamida nutq tartibga solinadi, muloqot til vositalari tejaladi, to‘ldiriladi, nutqiy fikrlar o‘rni almashtiriladi va emotsional holatlar ifodalanadi. Entuziazm, quvonch va ishonchsizlik baland ovozda uzatiladi. Xuddi shunday

baland ovozda ohangdoshlikning yanada keng diapazonda, kuchli va baland tovushda qahr va qoʻrquv ifodalanadi. Biroq tovush va inson tabiati oʻrtasidagi oʻzaro aloqa hozirgacha aniqlanmagan.

Soʻzlarni tushunarli va aniq talaffuz etish, tovushlarni, qoʻshimcha va yuklamalarni dona-dona aytish, yaʼni aniq-ravshan artikulyasiya qilish bilan talaffuzda nutq organlarining hayotiy pozitsiya anglab yetgan ichki intizomiga ishora qilinadi. Aks holda nutqda taʼsirchanlik etishmay qolishi ham mumkin.

Nutq tezligi ham tuygʻularni aks ettiradi: jadal nutq – hayajon va iztirobni, biror narsadan yoki qandaydir shaxsiy muammolardan tashvish chekayotganlikni bildiradi.

Sekin nutq ruhan ezilganlik holatini, qaygʻuni, dimogʻi balandlik yoki horgʻinlikni anglatadi.

Ohista, sokin soʻzlash tarzi suhbatdoshning osoyishtaligi, ogʻir-vazminligi, oʻychanligi, mulohazaliligiga ishora qiladi.

Past nutq (va imo-ishoralar) serfikrlilik, aytilgan gaplarga koʻra ishonchsizlikni yoʻqotish, horgʻinlik yoki madorsizlikdan darak beradi. Nutqning sezilarli oʻzgarishi insonning vazminligi, taʼsirchanligi alomati boʻlishi ham mumkin.

Surʼati tezlashgan nutq (imo-ishoralar ham) soʻzlovchining suhbat obʼyektiga berilganligi, soʻzlayotgan narsasidan toʻlqinlanayotganligini anglatadi.

Jonli, joʻshqin (shoshilib, tez-tez) soʻzlash tarzi, suhbatdoshning qiziqqon, taʼsirchanligidan, oʻziga ishongan, fikrlarini hech qanday toʻsqinliksiz ifodalayverishidan (nutqni buzmasdan) dalolat beradi. Ayni vaqtda bezovta, shoshilinch, tartibsiz, ortiqcha ishoralar bilan soʻzlash tarzi, uzuq-yuluq ovoz itoatkorlikdan (balki faqat ayni vaziyatda shunday boʻlib qolar), ishonchsizlik yoki hayajondan, shoshishdan, beqarorlikdan, oʻzini-oʻzi boshqara olmaslikdan darak beradi.

Sharqda shunday dono gap bor: “Haqiqat soʻzlovchining ogʻzida emas, tinglovchining quloqlaridadir”. Tinglash qobiliyati – yaxshi muomala, odo-tarbiyaning eng muhim va samarali unsurlaridan hisoblanadi.

“Tinglashni bilmaslik, - deb yozgan edi ulug‘ fransuz yozuvchisi Balzak, - bu faqat muomalani bilmaslikkina emas, balki mensimaslik, hurmatsizlik alomati ham hisoblanadi... Muloqotda hech bir narsa diqqat-e‘tibor o‘rnini bosolmaydi...”. Qat‘iy sikllarga bo‘lingan to‘g‘ri gapirish, keskinlik, tartib-intizomni yaxshi ko‘rish, pedantlik – o‘taketgan rasmiyatchilik, qat‘iyat va sovuqqonlikdan dalolat beradi. Tinglashni bilish – rahbarga xos yaxshi xususiyatlardan sanaladi.

Yaxshi tayyorgarlik ko‘rgan odam suhbatdoshining ovozigga qarab, u yoki bu iborani aytish payti qanday psixologik harakat sodir bo‘layotganligi hamda nutq davomida imo-ishoralari kuzata turib, uning qanday ovozda gapirayotganligini aniqlay oladi. Shuning uchun ham imo-ishora va harakatlar ovoz aytayotgan gaplarga zid kelishi mumkin.

Modomiki shunday ekan, mazkur jarayonni nazorat qilish va uni sinxronlashtirish zarur.

Til boyligi insonga o‘zini-o‘zi ifodalashi uchun turli imkoniyatlar beradi. Inson tilida uning ichki olami, shaxsiga oid xususiyatlariga taalluqli qanchalik ko‘p so‘z va iboralar bo‘lsa, shunchalik o‘zi va boshqa odamlar o‘rtasidagi katta tafovutni sezmasligi mumkin. Chunki bu til o‘rtada o‘zgartirish bo‘lganligini tushunishga imkon beradi. Odamlar o‘zlariga til hadya qilgan imkoniyatlardan turlicha foydalanadilar. Rahbar odam nutqida o‘zi qo‘llagan so‘zlardan kelib chiqadigan oqibatni bilishi va qaysi so‘z ijobiy, qaysisi salbiy ta‘sir qilishini tanlay olishi zarur.

4.6.3. Takesik vositalar

Muloqotning takesik vositalariga qo‘l qisish, shapillatib urish, o‘pich shaklida dinamik badanga teginishlar kiradi. Muloqot chog‘ida kishining dinamik teginishlardan foydalanishi ko‘p omillar bilan belgilanadi. Bu omillar orasida muloqotda qatnashayotgan hamkorlar mavqei, yoshi, jinsi, ularning bir-birlari bilan qay darajada tanish ekanliklari muhim ahamiyat kasb etadi.

Masalan: qo‘l qisish uch turga bo‘linadi: ustunlik qiluvchi (qo‘l tepada, kaftlar pastga qarab yozilgan bo‘ladi), itoatkor (qo‘llar pastda, kaft tepaga qarab yozilgan bo‘ladi) va teng huquqli (qo‘l kaftlari vertikal bo‘ladi).

Ustunlik qiluvchi qo'l qisishda kaft pastga qaratilgan bo'ladi. Bu ishorada rahbarlik alomati seziladi. Itoatkor qo'l qisishda kishi kaftlarini tepaga yozib, qo'lini uzatadi. Bu holda tashabbus boshqa odamga o'tadi. Odatda qo'llari artrit bilan og'rigan, bo'g'inlari yallig'langan kishilar shunday qiladilar. Kasbi uchun qo'llari o'ta ahamiyatga ega kishilar – jarrohlar, artistlar, rassomlar va musiqachilar salgina qo'l berib qo'ya qoladilar. Do'stlar hamisha qo'l kaftlarini tik tutganlaricha baravar (teng huquqli) qo'l qisishadilar. Elkaga urish kabi takesik alomat, harakatni muloqot qilayotganlarning ijtimoiy mavqei teng bo'lgan sharoitdagina qilish mumkin bo'ladi. Amerikalik shifokor S.Shenberg badanlarning bir-biriga teginishi ijobiy ta'sir etishini isbotlab berdi. Bolalikda boshlari, badanlari silanib, erkalatilgan odamlar keyinchalik umrlari davomida o'zlarini yaxshi his qiladilar. Ular, qoidaga ko'ra, o'zlarini erkin tutadilar, o'zlariga ishonadilar. Bunday odamlar yanada kirishimli, tez tanishib, darrov aloqa bog'lashga usta bo'ladilar. Shunday tabiatdagi odamlarga hayotda yashash oson va engil ko'chadi. Bundaylar aksariyat kamroq ruhiy zarbaga uchraydilar.

Tibbiyot professori, Xalqaro an'anaviy tibbiyot ilmiy-tekshirish markazi "ENIOM" direktori Ya.G.Galperinning ta'kidlashicha, bir odam biror bemorga qo'llarini tekkizib chindan ham uni darddan forig' qilishi mumkin. Insonga teginish miyada sog'lom hujayralarning paydo bo'lishiga ta'sir ko'rsatadi, xotira tiklanishi, hissiyot a'zolarining rivojlanishiga yordam beradi, sog'lom va to'laqonli yashash uchun sharoit yaratadi.

Nafaqat jismoniy teginish, balki insonni his qilish, xayrixoh bo'lish bilan ham unga yordam berish mumkin. Muhimi, o'sha odam sening mehringni sezsin va baxtiyor bo'lsin.

Ya.G.Galperin badanga teginish, unga mehr ko'rgazish har qanday odamning yuksalishiga kuchli va ijobiy ta'sir ko'rsatishiga ishonadi.

4.6.4. Muloqotning proksemik vositalari

Proksemika (inglizcha: yaqinlik) tanishuv manzilida kishilar kayfiyatini tadqiq qiladi. XX asrning 60-yillarida amerikalik antropolog Edvard Xoll fanga ushbu tushunchani olib kirdi. Muloqot chog‘i sheriklarning orientatsiyasi, mo‘ljali va ular orasidagi distansiya, oraliq masofa proksemik tavsifnomalarga kiradi.

Inson ham tabiatdagi boshqa jonzotlar – baliqlar, parrandalar singari o‘z badani atrofida muayyan havo bo‘shlig‘iga, shuningdek, shaxsiy hududi – kvartirasi, uyi va h.k.larga ega. Insonning havo qobig‘i aholi yashash joylaridagi odamlarning yashash zichligiga aloqadordir. Zotan, shaxsiy makoniy mintaqa o‘lchovlari ijtimoiy va milliy jihatlariga bog‘liq bo‘ladi. D.Levis keltirgan ma’lumotlarga ko‘ra suhbat chog‘i yaponlar, yunonlar, daniyaliklar, ispanlar orada yaqin masofa bo‘lishini ma’qul ko‘radilar. Chunki ular tabiatan zich yashashga ko‘nikkanlar. Inglizlar, nemislar, shvedlar, avstriyaliklar, shveysariyaliklar suhbatdoshlar o‘rtasida o‘rtacha masofa bo‘lishini yoqlaydilar. Amerikaliklar, avstraliyaliklar, yangi zelandiyaliklar keng, ochiq ravishda suhbat qurishni ma’qul topadilar. Ular orada masofa – distansiya bo‘lishini xush ko‘radilar.

Muloqot jarayonida yuzaga kelgan ruhan va axloqan qulaylik suhbatdoshlar o‘rtasidagi oraliqdagi masofa bilan belgilanadi. Masofani bilish – distansiya deb atalgan, insonning insonga yaqinlashish me’yorlari muloqot chog‘ida kishilarda yuz beradigan keskin o‘zgarishlarni oldindan sezishga imkon beradi.

Yashash joyidan qat’iy nazar, ijtimoiy jihatdan o‘rtacha ta’minlangan kishining shaxsiy makoniy mintaqalarining hajmi, umuman olganda, bir xil bo‘ladi. Ularni to‘rtta aniq makoniy mintaqalarga bo‘lish mumkin: intim (0 dan 45 sm gacha), o‘ta intim (0-15 sm) – yaqin kishilar bilan muloqot; shaxsiy yoki maxsus (46-120 sm) – tanish kishilar bilan muloqot; ijtimoiy (120-400 sm) – notanish va uncha tanish bo‘lmagan kishilar bilan muloqot (400 sm. dan ortiq) – ma’ruzachining tinglovchilar bilan muloqoti va boshqalar.

Turli xalqlarning makoniy mintaqalari ham turlicha bo‘ladi. SHunday, shimoliy amerikaliklarda Lotin Amerikasi xalqlari yoki yaponlarga ko‘ra intim mintaqalar ko‘proq. Introvertlar yaqin distansiyani yomon qabul qiladilar.

Aholi tiqilinch sharoitda yevropaliklar uchun qator yozilmagan axloq qoidalari mavjud. Masalan, avtobus yoki liftda hech kim bilan, hatto tanishlar bilan ham gaplashishga ruxsat etilmaydi; birovga tikilib qarash mumkin emas; yuz mutlaqo hayajonsiz bo'lishi zarur, hech qanday emotsiya aks etishiga yo'l qo'yilmaydi; transportda qanchalik odamlar zich bo'lsa, ular shunchalik o'zlarini tutib turmoqlari darkor; liftda faqat qavatlar ko'rsatkichigagina qarash mumkin, xolos.

Noverbal axborotni qabul qilayotganingizda, bu avvalo suhbatdoshingiz diqqatini jalb qilishini talab qiluvchi signal ekanligini yodda tutishingiz kerak bo'ladi. Lekin bu signalga javob qaytarishdan oldin axborot uzatuvchi boshqa vositalarga qarab, uni suhbatning umumiy kontekstida ko'rib chiqish shart.

Muloqotning noverbal vositalarini bilish, ishbilarmon kishilarga, kishilarning xulq-atvorini to'g'ri baholash hamda ular bilan o'zaro munosabatlarni yaxshilashga imkon beradi.

V-BOB. BOSHQARUVDA AMALIY NOTIQLIK ETIKETI

5.1. Notiqlikning milliy, tarixiy va boshqa xususiyatlari

Antik davrda ham notiqlik (ritorika) san'atining ijtimoiy ahamiyati yuksak qadrlanar edi. Platon ritorika haqida "Qalblarni so'zlar orqali zabt etmoq", deb ta'riflagan edi. Aristotel (Arastu) esa so'zlash san'atini — tabiat ato etgan ne'mat, iste'dod, deya ko'klarga ko'targan edi. Buyuk faylasufning fikricha, agar notiq nutqi bilan muvaffaqiyat qozonmoqchi bo'lsa, u "etos"ga rioya qilishi, ya'ni so'zlovchi avvalo, halol, xolis turib, olijanob niyatlar qilishi kerakligini ta'kidlagan edi. Yana Aristotel notiq muvaffaqiyati "logos"ga, ya'ni nutq zamirida mantiq bo'lishi, yana "pafos"ga bog'liq, deb aytgan edi. Demak, shular bilan birga notiqning qalbida fidokorlik tuyg'ulari jo'shib turishi, nutqi jo'shqin hislarga limmo-lim bo'lishi kerak edi.

Ko'rib turganimizday, qadim zamonlardayoq oldinga ezgu maqsadlar qo'yilishi, odoblilik nutq ta'sirini baholashda asosiy ko'rsatkichlardan biri hisoblanar ekan.

Hozirgi zamon amaliy notiqligining etika jihatlarini ko'rib chiqishdan avval ritorika haqida bir necha umumiy tasavvur hosil qilishingizga yordam beramiz.

Platon, Aristotel, Demosfen kabi yunon faylasuflari yashab o'tgan davrda notiqlik san'atiga qo'yilgan talablar mutlaq adabiy emas, ularni dogma deb qabul qilishimiz o'rinsiz bo'lar edi. Masalan, o'tmishda buyuk notiqlar uchun ma'ruzalar qilishlari uchun qo'llarni silkish, qattiq oh tortish, faryod ko'tarib, oh-voh qilib, ingrash, joyida irg'ish, hayajon ichida ko'yilagini burda-burda qilib yirtish, sochlarini tutamlab yulish tabiiy hol hisoblanardi. Hozirgi kunda biror-bir menejerni yig'ilish yoki amaliy kengashda o'z g'oya-maqsadlariga o'tirganlarni ishontirishi uchun shunday tomosha ko'rsatishini kulmasdan tasavvur qilish qiyin.

Gap shundaki, ritorika, so'zlash san'ati, so'zamollik - tarixiy hodisa bo'lib, unga qo'yiladigan talablar ham zamonning o'ziga xos xususiyatlariga uzviy bog'liqdir. Masalan, yirik xalq inqiloblari ro'y bergan davrlarda (fransuz, nemis, 1917 yil Rossiyada oktyabr inqiloblari) ommaviy mitinglar chuqur hissiyotga, o'ta his-hayajonga to'laligi, da'vat-xitoblarga haddan tashqari boyligi bilan ajralib

turganligi, soʻzlar zaxirasi shunday koʻtarinki soʻz va iboralardan tashkil topganligiga tarix sahifalari dalolat beradi. Albatta, bu soʻzlar zamirida koʻtarinki kayfiyat, hayajon, hissiyot yotar va bu hol davr ruhiga xos edi. 1917-1919 yillarda Rossiyada yaratilgan badiiy asarlar (roman, spektakllar, filmlar)ni kuzatsak, hattoki amaliy suhbatlar oʻtkazish, oddiy axborotlar berishda ham mitinglarda nutq soʻzlash ohangi mujassam ekanligini koʻramiz.

Ritorika, tarixiy notiqlikdan tashqari, oʻz milliy ildizlariga ega. Soʻzlash tezligi, gapirish tarzi, imo-ishoralar, maʼruza qilish payti oʻzini tutish oʻzaro milliy xususiyatlarga bogʻliq qechadi.

Albatta, nutqning tarixiy va milliy xususiyatlarga bogʻliqligi qatʼiy qonunga emas, balki tendensiya tabiatiga ega. Biroq bu tendensiyani biror-bir kishining omma oldiga chiqib soʻzlashga tayyorlanishi va bu nutqi muvaffaqiyatli chiqishini istash holatini tushunish mumkin.

5.2. Notiqlik sanʼatining turlari va ularga qoʻyiladigan etik talablar

Notiqlik sanʼati koʻp qirrali boʻlib, u turli janrlarda oʻzini namoyon etadi.

Bu sanʼatning eng qadimiy turlaridan (janrlaridan) biri **siyosiy notiqlik** hisoblanadi. Siyosiy notiq oʻz maʼruzasi bilan ommani (balki tor doiradagi tinglovchilarni) ishontirib, ularga taʼsir eta olish-olmasligi, tarixiy voqeahodisalarning qanday borishiga bogʻliq boʻladi. Shuning uchun ham siyosiy nutqning qadr-qimmatini nihoyatda yuksak sanaladi. Siyosiy nutq zamiridagi mantiq va mazmun, qoidaga koʻra, u yoki bu moddiy reallik bilan mustahkamlanishiga qaramay, siyosiy notiq yoki arbobning nutq soʻzlash mahorati siyosiy qarashlarning shakllanishida, jahon siyosat sahnasida kuchlar qoʻshilishidan kelib chiqadigan xulosalar qilishda katta rol oʻynaydi.

Yana qadimiy sanalmish notiqlik turlaridan biri - **sud ishlaridagi notiqlik sanʼati** hisoblanadi. Sudda ayblovchi yoki himoya qiluvchining soʻzamolligi, soʻzlash mahorati juda katta ahamiyat kasb etadi va aʼlo bahoga sazovor boʻladi. Notiqlik sanʼatining toʻla namoyon etilishi orqali ayblanuvchining hayoti saqlanib qolinishi yoki u ozodlikka chiqarilishi ham mumkin.

Siyosiy va sud notiqligi o'rtasida farq bor. Siyosiy notiq qoidaga ko'ra o'z ma'ruzasiga ancha uzoq tayyorgarlik ko'rishi mumkin, advokat yoki prokurorga bunday imkoniyat berilmaydi. Shuning uchun sudda o'ta improvizatsiya qilish, guvohlar bergan ko'rsatmalar, javob va hikoyalaridan birpasda nozik jihatlarni ilg'ab olish, zudlikda unga javob qaytarish, ishontirish uchun to'satdan aytib yuborilgan luqma, birinchi marta aytib yuborilgan so'zlardan o'z vaqtida foydalanib qolish tabiiy hol hisoblanadi.

Ancha qadimdan mavjud notiqlikning uchinchi turi bor, u **diplomatik notiqlik** deb ataladi. Bu turning diplomatik notiqlik deb atalishining sababi shundaki, diplomatlarga bo'lgan munosabatning ma'lum stereotipi shakllanganidir. Bu haqda fransuz diplomati Taleyranning juda mashhur bo'lgan fikrini keltirib o'tish joiz: "Til diplomatga o'z fikrini yashirish uchun berilgan". Afsuski, diplomatik nutqiy muloqot haqida fikrlashning mazkur stereotipi zamirida qandaydir haqiqat yotadi, lekin bu gap o'tmishda qolib ketganligiga ishongimiz keladi.

Hozirgi kunda va nihoyat insoniyat faqatgina hamkorlikda umuminsoniy sa'y-harakatlar bilan tabiatni saqlab qolish mumkinligini anglab etganda bizning Yer kurrasida yashashimizga sharoit yaratish uchun ham butun insoniyat bir bo'lib, yagona ekologik siyosat yaratshimiz, buning uchun diplomatik aloqalar hamda birgalikda ta'sir ko'rsatishimiz kerak bo'ladi.

Biroq diplomat nutqi o'ziga xos xususiyatlarga egaligiga shubha yo'q. Bu xususiyatlar, asosan, diplomat o'z mamlakatini namoyon etishi, o'z davlati manfaatlarini tomonidan turib ish ko'rishiga qarab belgilanadi. Diplomatlarning aytgan har bir so'ziga katta ahamiyat beriladi. So'zlarni tanlab, o'rniga qo'yish (lug'at tuzilishiga qarab) mazmunlilik, nutqning umumiy his-hayajonga boyligi, jumlaning mantiqiy tuzilishi, so'zlash uslubi va texnik jihatlarga, aniq talaffuz qilish, so'zlash sur'ati va h.k. talab qo'yiladi. Agar diplomatning diksiyasi yomon bo'lsa, so'zlarni yaxshi talaffuz qilolmasa, muzokaralarni olib borish qiyin kechadi. Buning natijasida diplomatning so'zlarini noto'g'ri tushunilishi, bundan

keraksiz, noto'g'ri xulosalar chiqarilishi va shu sabablar xayolga kelmagan xunuk oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Ma'ruzachi (lektor) yoki targ'ibotchi nutq san'ati ham xuddi shunday spetsifik, o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'ladi. Ma'ruzachi (targ'ibotchi) tinglovchilarni o'zi tanishtirayotgan sohaning yaxshi mutaxassisi bo'lishi zarur: tinglovchilar tomonidan tarmoq mutaxassisi sifatida uning malakasi tanishuv chog'ida bergan xabari, ma'ruzasi, nutqidan darhol ayon bo'ladi. Biroq ma'ruzachi (targ'ibotchi), bundan tashqari, ishning uslubiy tomoniga ham ega bo'lishi zarur. Ya'ni u tinglovchilarga havola etayotgan materialini qabul qilish va eslab qolishlari qulay bo'lishi uchun xabar shunday "uzatilishi" kerakki, toki odamlarda taklif etilgan yo'nalish bo'yicha ilmiy izlanishga istak paydo bo'lsin.

Boshqacha aytganda, ma'ruzachi (targ'ibotchi) albatta, notiqlik mahoratiga ega bo'lishi va bu san'at faqat bir butun san'atda mujassam bo'lmog'i darkor.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan notiqlik turlaridan tashqari, ritorika ko'pincha harbiy tipdagi notiqlikning alohida guruhi, ya'ni **harbiy notiqlikka** ham ajratiladi. Bizning fikrimizcha, harbiy qo'shilmalar bilan gapirishi qobiliyatini ajratishni asoslab berish sun'iy va juda nisbiy hisoblanadi. Agar notiqlik san'ati harbiy vaziyatda qo'llansa, hech qanday alohida xususiyatlarga ega bo'lmaydi, har qanday sharoitlarda odatdagi notiqlikka qo'yiladigan talablar unga ham qo'yiladi. Bular orasidagi farq - aytilgan nutq yanada o'tkirroq, kengroq, ta'sirliroq qabul qilinadi. Chunki mazkur nutqni tinglayotganlar ekstremal vaziyatlarda turgan bo'ladilar.

Notiqlik san'atining navbatdagi turini amaliy notiqlik deyish mumkin. Bu notiqlik san'ati turlari tasnifida munosib joy egallaganligiga uncha vaqt o'tganicha yo'q. Aristotel, Demosfen zamonida notiqlikning bu turini spetsifik, o'ziga xos deb ajratish hech kimning xayoliga kelmagandi ham. Hozir notiqlik san'atining aynan ana shu tarmog'i gullab-yashnamoqda. Ko'p sonli kurslar, notiqlik san'ati maktablari menejerlar va oddiy xodimlar, deputatlar va boshqalarni qabullar va amaliy nutqni egallashga o'qitadi.

Har qanday darajadagi menejer ham, mehnat jamoasining oddiy xodimi ham so'zlash san'ati, ya'ni amaliy notiqlikni egallashi zarur.

Ushbu zaruriyatni keltirib chiqargan sabablar quyidagilar:

1. Har qanday darajadagi hozirgi zamon menejerining aksariyat ish vaqti amaliy suhbatlarga ketadi (tadqiqotlar natijalariga ko'ra - ish vaqtining 40 foizi). Og'zaki va yozma ravishda olib boriladigan amaliy muloqotlariga shuncha ko'p vaqt aksariyat gapiruvchilarning o'z fikrlarini qisqa, lo'nda, aniq-ravshan, bir zaylda odamini topib so'zlashni eplolmasliklari bilan, tinglovchilarning esa nutqni to'liq va tez anglab olishga tayyor emasliklari bilan izohlanadi.

2. Tajribaning ko'rsatishicha, bugungi kunda barcha rahbarlik lavozimlariga, ilm-fan va ishlab chiqarishga yoshlar rahbar bo'lib kelmoqdalar. Yoshlar maxsus professional tayyorgarlikni talab etadigan o'z xizmat vazifalarini ancha tez o'zlashtirib olmoqdalar. Chunki ular o'z ishlab chiqarish doiralarida etarli darajada puxta bilimga egadirlar. Biroq yosh rahbarning biror ishga psixologik moslashuvi uning mutaxassis sifatida ish ko'rishiga nisbatan ancha ko'p vaqtni olmoqda. Psixologik moslashuvga ancha uzoq vaqt sarflash (o'rtacha - ikki yarim yil) ancha katta muddat hisoblanadi: bu vaqtda ko'pincha asossiz ravishda rahbarning jamoa bilan, o'ziga teng va undan yuqori menejer o'rtasida nizolar kelib chiqadi. O'rtada paydo bo'lgan ziddiyatlar va adovatlar vaqt, kuch-quvvat, sog'liqni behuda sarflashga olib keladi. Aksar hollarda nizoli vaziyatlarni odamning o'zini tutishni bilmaslik, odobsizligi tufayli kelib chiqadi. Yana qisman rahbarning nutq bilan ta'sir etish yo'llarini to'g'ri qo'llay olmasligi sababli kelib chiqadi. Bunday rahbar qo'l ostida ishlovchilarga ham, rahbariyatga ham gapini o'tkazolmaydi.

Nutq orqali ta'sir etish shakl va xillarini noto'g'ri tanlash, nutqni zaif ifoda etish, shuningdek, menejerning gapi mazmunan noaniqligi ko'pincha tushunmovchiliklarga, nizolarning avj olishiga, xodimlar o'rtasida sovuqlik tushishiga, bir-birini yoqtirmaslik kabi hollarga sabab bo'ladi. Bu esa ularning mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir etadi, jamoa va ayrim shaxslarda ijodiy ruhning zaiflashishi va hatto buzilishiga olib keladi hamda ularning ishdan ketishiga sabab bo'ladi.

3. Uzoq davom etgan turg'unlik yillari jamiyatimiz axloqi va uning madaniyati konsepsiyalarining ko'pchiligi nazar-pisand etilmadi, axloqiy

kategoriyalar, uning axloq-odob tomonlari chetlab o'tildi. Ana shu nazar iqtisodga ham kirib keldi, u paytlar axloqiylik kategoriyasi insonning foyda keltirish kategoriyasi bilan almashtirilgan edi. Jumladan, mana shunday holat tez-tez uchrab turar edi: rahbarning muloqot paytida kechirib bo'lmas qo'pollik qilishi, nutq madaniyatining sayozligiga bemalol yo'l qo'yilardi. Bu hol rahbarning qattiqqo'lligi "foyda keltiradi" degan soxta fikrlar bilan oqlanardi.

Menejer nutqi yuksak madaniyatli bo'lishi, uning zamirida ma'naviyat yotishi, nutq ta'siridan samarali foydalanishni ortiqcha, keraksiz deb qaramaslik kerak.

4. Bugungi kunga kelib, ilmiy yoki amaliy natijalar olish inson ilmi, bilimining barcha jabhalarida nazariy tafakkurning o'ziga xos xususiyati sanaladi. Agarda etika talablari sirasiga nutq ta'siri qo'shilmasa, menejment kompleksligi to'laqonli bo'lmaydi.

5. Og'zaki, yozma nutq boshqaruv ta'sirida, hech mubolag'asiz, asosiy rol o'ynaydi. Chunki aynan nutq orqali uni ongga tadbiiq etish shakli va mohiyati belgilanadi. U orqali esa - amaliy ishga, strategiya, maqsadlar, taktika usullariga tadbiiq etiladi.

Shunday qilib, menejerning nutq madaniyatini qanchalik egallashi jamoa va ayrim xodimlarni boshqarish usullarining samaradorligiga bog'liq bo'ladi.

Garchand yuqorida sanab o'tilgan nutq ta'siridan mohirona foydalanish zarurligi asosiy sabablardan hisoblansa-da, ulardan batamom foydalanib, tugatib bo'lmaydi.

5.3. Amaliy munosabatlarda nutq ta'sirining turli shakllari etikasi

Og'zaki nutq etikasi va madaniyati tarixi necha yuz yilliklarga borib taqaladi. Biz hozir etika talablarini hisobga olgan holda amaliy vaziyatda zamonaviy nutq ta'sirining asosiy turlarini ko'rib chiqamiz:

1. Umumiy ishlab chiqarish yig'ilishida, Direktorlar kengashi majlisida, aksiyadorlar yig'ilishida rahbarning (yoki istalgan boshqa shaxs) biror tantanali sana munosabati bilan qiladigan ma'ruzasi, hisobot ma'ruzasi yoki

kelajakdagi ishlar haqida ma'ruzasi bilan chiqishi. SHu kabi omma oldida chiqishni tayyorlashda, avvalo, nima maqsadda chiqish qilinishi ifodalab olish kerak. Masalan: sharoit jamoasini oldinda turgan tuzilmada qilinadigan sezilarli o'zgarishlar, faoliyatning yangi yo'nalishlari, iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyot va boshqalarning muqobil yo'llari haqida xabardor etish. Ma'ruzachi chiqishidan maqsad aytiladigan birinchi jumladanoq aniq va ravshan ifodalanishi zarur. Biroq shu o'rinda bir xavf bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. U ham bo'lsa, majlisga yig'ilganlar, ma'ruzada e'lon qilingan maqsad va deyarli bayon etilgan g'oyalarni taqqoslab, hali maqsadga erishilmagan ekan, degan xulosaga kelishlari mumkin. Shuning uchun ham ma'ruzachi ma'ruza qilishdan ko'zlangan maqsadni ifodalashda ehtiyotkorlik bilan yondashish, masalalarni ko'rib chiqishda berilgan savollarga javob berishga aniq vaqti etmaydigan yoki o'zi unchalik xabardor bo'lmagan amalga oshishi qiyin ishlarni va'da qilmasligi kerak.

Ma'ruza mavzusi, unga qo'yilgan maqsad mazkur tinglovchilar uchun dolzarb bo'lishi, yig'ilishning umumiy dasturiga to'g'ri kelishi, o'tirganlarning ehtiyoj va qiziqishlariga javob berishi zarur. Hattoki, uncha katta bo'lmagan yig'ilishlarda qilinadigan ma'ruzalarda ham (masalan, yillik ishlar yakuni) katta-katta masalalarni ko'rib chiqishga harakat qilish kerak. Bir tomondan, vaqtning cheklanganligi ortiqcha faktlarni mazmunini yuzaki, engil-elpi ko'rib chiqishga olib keladi, bu esa o'tirganlar ko'zi oldida aytilgan gaplar ahamiyatini pasaytiradi, ikkinchi tomondan, notiq ko'tarayotgan katta masalalarni tinglovchilar chuqur va to'la qabul qilmasliklari, tushunmasliklari va o'zlashtira olmasliklari mumkin. Bunday holda ma'ruzada aytilgan xabar yuzaki qabul qilinishi, faktlar buzilishi va o'zgarib ketishi mumkin.

Shuningdek, ma'ruza mavzusini o'zi (maqsadi) ma'ruzachi tomonidan nostandart shaklda yetkazilishi ham mumkin (masalan, hazil-huzul qilib). Ma'ruza mavzusini bunday tarzda yetkazishdan maqsad - tinglovchilarning diqqatini birinchi daqiqadayoq jalb etish, ularda ma'ruzaga yanada ko'proq qiziqish uyg'otishdan iborat.

Agar ma'ruzachi aynan mana shu masalaga to'xtalmoqchi bo'lgani, nima uchun ma'ruzaga bunday maqsad qo'yilgani haqida qisqacha tushuntirish berib o'tsa, nur ustiga a'lo nur bo'ladi.

Yig'ilish, konferensiya ishtirokchilari, bunday holatda mazkur ma'ruza bilan oldingisi o'rtasida aloqa o'rnatishlari, shuningdek, ilgari e'lon qilingan yig'ilishdan maqsad bilan aytilgan mavzuni (maqsadni) qiyoslashlari, ushbu ma'ruzani o'rinli ekanmi yo'qligiga baho berishlari mumkin.

Ba'zan ma'ruzachi o'zining navbatdagi nutqidan ko'zlangan maqsadni ifodalashda ba'zi kirish so'zlariga asoslanib ma'ruza qiladi. Ma'ruzaning bu qismi mo'jaza, qisqa bo'lishi zarur, uning vazifasi tinglovchilar e'tiborini bir erga, aynan ana shu notiq so'zlarini diqqat bilan tinglashga istak uyg'otishdan iborat bo'lishi kerak. Ma'ruzada kirish so'zlari o'rnida nafaqat jiddiy, "rasmiy" iboralarnigina emas, balki hazil bilan gap tagida gap yotadi zamirida andak kinoya bilan so'zlashga ruxsat etiladi. Lekin ma'ruzani askiyachilikka, tomoshaga aylantirish yaramaydi.

Ma'ruzani muvaffaqiyat bilan boshlash yutuq garovi hisoblanadi. Bu tinglovchilar e'tiborini tortadi, orada yaxshi munosabat o'rnatiladi, desa ham bo'ladi. Endi ma'ruzani mazmunli va ishonchli tarzda davom ettirish qoladi, xolos.

Ammo shu o'rinda bir narsaga e'tibor qilish kerak bo'ladi. Ma'lumki, har xil qo'llanmalarda notiqlik ma'ruzasi texnikasi bo'yicha turli-tuman tavsiyalar beriladi. Menejning ular bilan tanishib qo'yishi shart hisoblansa-da, lekin bu borada, ayniqsa, quyidagi maslahatga quloq tutish foydadan xoli emas. Har bir odam omma oldida ma'ruza qilishga tayyorlanarkan, o'z nutqining individual xususiyatlari - so'zlarni qanday talaffuz qilishi, qanday tezlikda gapirishi, tashqi qiyofasining farq qiladigan jihatlari - nutq so'zlayotganidagi yuz ifodasi, mimikalarini obdan o'ylab ko'rishi kerak bo'ladi.

Shuning uchun ham odamlar qarshisida nutq so'zlash texnikasi haqidagi mavjud ko'pdan-ko'p tavsiyanomalarni o'rganib chiqish, shulardan qay biri sizning nutq xususiyatlaringiz va tabiatingizga to'g'ri kelishi, ma'ruza

qilayotganda ularning qaysi biridan foydalansangiz, yanayam ma'qul bo'lishini o'ylab ko'rganingiz ma'qul.

Boshqa bir odamning ma'ruza qilishida muvaffaqiyatli chiqqan onlarni takrorlash, unga taqlid qilish yaramaydi. Chunki sizning bu harakatlaringiz ma'ruzangizni boyitib, jonlantirmaydi. Balki bunday taqlid atrofdagilar ko'zi oldida obro'yingizga putur etishiga sabab bo'ladi va kulgi bo'lishingizga olib keladi. Shunday qilib, ma'ruza qilish chog'ida o'z asab faoliyatingiz tipi, jo'shqinligingiz, ovozingiz baland-pastligi, tashqi ko'rinishingiz va h.k.larga ijobiy yondashishingiz kerak, degan xulosaga kelish mumkin.

2. Mitingda nutq so'zlash - ma'ruza qilishning o'ziga xos, spetsifik shakli bo'lib, u ishbilarmonlar doirasida kam qo'llaniladi. Biroq bu hol bir oz cheklangan doirada bo'lsa-da, baribir qo'llanadi. Odatda miting favqulodda muhim, kishilar hayotida har kuni sodir bo'lavermaydigan voqea-hodisaga bag'ishlab o'tkaziladi.

Miting o'tkazishdan maqsad - odamlarda burch, fidoyilik, ko'tarinki his-hayajon, baynalmilal tuyg'ularini uyg'otishdan iborat bo'lishi kerak. Mitingda so'zlanadigan nutqqa qo'yiladigan talablar ma'ruza talablaridan farq qiladi. Agar ma'ruza amaliy doiraga mo'ljallangan bo'lsa, uni osoyishta ish holatida qabul qilinishi nazarda tutiladi. Mitingda so'zlanadigan nutq, asosan, tinglovchilarning his-hayajonlariga yo'naltiriladi. Shuning uchun miting nutqi emotsionalligi bilan ajralib turishi, yorqin obrazli, aniq-ravshan va ayni paytda qisqa bo'lishi zarur. Mitingda uzundan-uzun nutq so'zlab bo'lmaydi. Chunki, ko'p gapirish tinglovchilardagi ko'tarinki ruhni so'ndirib qo'yishi, uzoq muddat davom etgan hayajondan tarang bo'lgan asablarni charchatib qo'yishi mumkin.

3. Amaliy ish doirasida o'tkaziladigan majlisda ma'ruza qilishni ommaga nutq bilan ta'sir etish kabi nutq turlariga qo'shish mumkin. Chunki amaliy ish doirasidagi majlislar, odatda, juda muhim ishlab chiqarish muammosi yuzasidan bir qarorga kelish, yechim topish maqsadida o'tkaziladi. Ushbu majlisda so'zlanadigan nutqqa qo'yiladigan talablar, mitingda so'zlanadigan ma'ruza va unda aytiladigan nutqdan farq qiladi.

Qoidaga ko'ra ushbu majlisda o'zaro bir-biriga uzviy bog'liq bir yoki bir necha masalalar muhokama qilinadi. Yig'ilishda qatnashuvchilar davrasi ancha tor bo'ladi. Mazkur davra ko'rib chiqiladigan muammolarga taalluqlilik darajasiga ko'ra belgilanadi. SHuning uchun ham ma'ruzadan ko'zlangan maqsadni uzundan-uzoq tushuntirib o'tirish, shuningdek, muhokama qilinayotgan masalalarni hal qilishda ishtirok etayotgan va uning qay darajada ekanligini ko'rsatadigan ma'ruza qiluvchining lavozimi, maqomini aytib o'tirishning hojati yo'q. Majlisda so'zlayotgan ma'ruzachiga kirish so'zlari aytib o'tirishining hojati yo'q, buni maslahat berib bo'lmaydi. Chunki, birinchidan, bu yerda umumiy yig'ilishdan ko'ra bu so'zlarini aytish uchun ko'p vaqt ketadi, ikkinchidan, shunchaki bu gaplarni aytishga zarurat bo'lmaydi. Negaki o'tirganlarning aksariyatini diqqat-e'tibori muhokama qilinayotgan, bevosita xizmat doirasidagi masalaga qaratiladi.

Amaliy ish doirasidagi yig'ilishda chiqishni ma'ruza shaklida qabul qilish mumkin. Ammo bu ma'ruza yuqorida ko'rib chiqilganidek, bir masalaga bag'ishlanganligi bilan farq qiladi. Shuning uchun ham ma'ruzachi o'tirganlarni ko'rilayotgan masaladan xabardor etib o'tirmaydi, balki majlis ishtirokchilarini xizmat yuzasidan mazkur masalaga e'tiborini tortadi. Amaliy majlisdagi ma'ruza (xabar) umumiy yig'ilishdagsidan o'ta konkretligi bilan ajralib turishi zarur. Shuni qayd etish joizki, ba'zan amaliy majlisda ma'lumot (xabar) tinglamaslikni tavsiya etish mumkin. Ayniqsa, agar bu xabar sifrl materialdan iborat bo'lsa, uni yig'ilish ishtirokchilariga majlis o'tkazilgunga qadar yozma ravishda jo'natish lozim bo'ladi. Qaysi paytda ushbu materialni jo'natish, yig'ilish o'tkaziladigan sana va soatdan ajratib belgilash zarur. Bu ish har biri alohida holatda individual tarzda hal qilinadi, bu borada bir xil maslahatlar berib bo'lmaydi. Har holda yig'ilishni bu tarzda tashkil etish unga yanada amaliy ishchanlik tusini beradi va ularni o'tkazish vaqtini qisqartiradi. Biroq ko'rib chiqiladigan matnlarga qo'yiladigan talablar amaliy ish yig'inida o'z o'rniga ega og'zaki ma'ruzalar, xabarlar, fikrlar talablaridan boshqacha bo'ladi.

4. Xizmat doirasida ommaviy chiqish shakllaridan navbatdagsini o'ta shartli deyish mumkin. Gap amaliy doirada o'tkaziladigan suhbat ustida

ketmoqda. Bu o‘rinda suhbatdoshlar muayyan, o‘zlarini qiziqtirgan muammo yuzasidan birgalikda bu masalani hal qilish maqsadida buni muhokama qiladigan vaziyat nazarda tutilmoqda. Amaliy suhbat qatnashchilaridan har biri referent, maslahatchi sifatida ishtirok etadigan yordamchilar shtatiga ega bo‘lishi mumkin holatlar ham uchrab turadi. Biz bunday holatlarda ishdagi shu jihatni e‘tiborga olmaymiz. Nazarimizda ular suhbatni olib borayotgan shaxs tomonida turganday bo‘ladilar. Referent va maslahatchilar suhbatda bevosita emas, bilvosita qatnashadilar. Bunday guruhda odatda qaror qabul qilish, kerakli hujjatlarga imzo qo‘yish uchun zarur huquq va vakolatlarga ega bir xodim tayinlanadi.

Menejmentga aloqador barcha munosabatlar konkret shaxslar tomonidan amalga oshiriladi. Boshqaruv faoliyatining barcha jabhalari yuzasidan qarorlar ham konkret odamlar tomonidan qabul qilinadi. Qoidaga ko‘ra, hamkorlikda qilinadigan muhokamalar orasida asosiy o‘rinni aynan amaliy suhbat egallaydi.

Amaliy suhbatlarni juda rang-barang qilib belgilash mumkin:

- suhbat - rahbar va bo‘lg‘usi xodimning ishga kirishi munosabati bilan qaror qilish payti tanishuvi;
- ikki hamkasblarning o‘z oldilariga qo‘ygan maqsadlarini amalga oshirish usullari va yo‘llarini muhokama qilishlari chog‘idagi amaliy suhbatlari;
- o‘zaro birgalikda ish olib borish, shirkatlar o‘rtasida amaliy hamkorlik qilish yuzasidan bo‘lg‘usi hamkorlarning amaliy suhbatlari;
- suhbat - amaliy ish aloqalarini bog‘lash;
- suhbat - axborot almashish;
- rahbarning qo‘l ostida ishlovchi xodimlarni nazorat qilish yoki ularning harakatlarini birlashtirish maqsadida olib borgan suhbatlari.

Amaliy suhbat turlari ro‘yxatini yana davom ettiraverish mumkin.

5.4. Amaliy suhbatga tayyorgarlik bosqichlari

Amaliy suhbat turi, uni o'tkazishdan ko'zlangan maqsad va boshqaruvning mazkur ob'yekti faoliyati yo'nalishini aniqlash o'rniga bog'liq bo'ladi.

Shunisi ayonki, har bir amaliy suhbat u yoki bu darajada butun tashkilot faoliyati samaradorligida, qisman konkret xodimlar faoliyatida aks etadi. Amaliy suhbat olib borayotgan kishilarning martabasi qanchalik yuqori bo'lsa, bu suhbat natijalari mazkur (balki nafaqat ana shu tashkilot emasdir) tashkilot hayotiga shunchalik ta'sir etadi. Shu tufayli ham bunday suhbatlarni tayyorlashga o'ta e'tibor bilan yondashish kerak bo'ladi. Suhbatga tayyorgarlik bir necha bosqichlarga bo'linadi. Biz bu bosqichlardan har birining ahamiyatiga qiyosiy baho bermasdan, bir vaqtning o'zida ularning mazmuni va o'ziga xosliklarini ochgan holda ularni sanab chiqamiz.

1-bosqich. Suhbatdan ko'zlangan maqsadni aniqlab olish. Afsuski, u yoki bu menejer o'z hamkasblariga tez-tez shunday deb turadi: "Bir ko'rishib, gaplashib olishimiz kerak..." U shunday desa-da, hattoki nima haqda gaplashib olishlari kerakligini, suhbatni nima maqsadda o'tkazishi lozimligini o'zi ham bilmaydi. Har qalay u gaplashib olishi tayinlangan odam bilan suhbatlashmaydi.

Afsuski, bu amaliy suhbatni tashkil etish va olib borishda yo'l qo'yilgan so'nggi xatolardan emas.

Avvalo kishi o'zi uchun "U yoki bu suhbatni nima uchun o'tkazishi kerak va bu suhbat natijasi qanday bo'ladi?" - degan savolga javob berishi shart. O'zi uchun birinchi bo'lib suhbatni nima maqsadda o'tkazayotganligini aniqlab olgan tomonning istalgan yakunlariga erishishiga imkoniyatlari ko'proq bo'ladi. Chunki bu tomon maqsadni aniqlash suhbat uchun mos vaqt, joy va qatnashadigan ishtirokchilarni tanlash tashabbusiga ega bo'ladi. Bunday holda suhbatga tayyorgarlik qanday borayotganligini ham, uni tugallashni ham nazorat qilish oson kechadi.

Lekin, bir tomonni qiziqtirgan suhbatdan ko'zlangan maqsad hamisha ham ikkinchi tomonning diqqatini tortavermasligini ham esdan chiqarmaslik kerak. Shuning uchun o'zingizning maqsadingizni taklif eta turib, buni ikkinchi tomon

vakillari bilan kelishib olishingiz kerakligini yodda tutishingiz lozim. Agar suhbat etarli darajada yuksak saviyada o'tadigan bo'lsa, unda suhbatdoshlar ko'zlagan maqsadlari haqida yozma ravishda fikr almashishlari ham mumkin. O'shanda maqsadni ifodalash, uning mag'zini chaqish oson kechadi. Lekin og'zaki kelishiladigan bo'lsa, unda suhbat maqsadini juda qisqa qilib ifodalash kerak. Toki fikringizni amaliy suhbatga qatnashishga tayyorgarlik ko'rayotgan tomon ham, bu tomon uchun ham bir xilda tushunarli bo'lsin va qiziqsin.

Dastlabki so'zlaringizdanoq bo'lg'usi uchrashuv va suhbatdan ko'zlangan maqsad haqida gapirishingiz, suhbatlashmoqchi bo'lgan kishilarni o'zingizga jalb qila olishingiz juda muhim.

Amaliy doiradagi o'zaro munosabatlarga qaramasdan, qoidaga ko'ra, xizmat lavozimiga aloqador jihatlar me'yorga solingan bo'lishi va bu ko'pdan-ko'p ish tartibi (reglament) hamda yo'riqnomalarga muvofiq kelishi kerak. SHunga qaramay, odamlar yo'riqnoma doirasida harakat qilmoqdalar, kelishmoqdalar, taklif qilmoqdalar, ishlarini hal qilmoqdalar. Ular o'zlariga xos individual xususiyatlari, o'sha vaqtdagi kayfiyatlari, emotsional holatlari ta'siriga itoat qilganlari holda hattoki ko'rsatib o'tilgan reglamentlar va me'yorlar doirasida ham har xil, muqobil harakat qilishga imkon topmoqdalar.

Amaliy suhbatning bo'lg'usi qatnashchisiga murojat eta turib (agar bu haqda oldindan kelishib olinmagan bo'lsa) dastlabki so'zlardanoq to'g'ridan-to'g'ri suhbat mavzusiga to'xtalmaslik maqsadga muvofiq keladi. Ana shu dastlabki aytilgan iborangiz kirish so'zi bo'lishi, suhbatingizni o'tgan xayollardan chalg'itishi, unda sizga, hozir aytadigan so'zlaringizga mayl uyg'otishi, aytmoqchi bo'lgan fikringizga e'tiborini tortishi kerak. Yana bunda kirish so'zlarining o'zi (ikkita jumla) suhbatning bo'lg'usi mavzusiga bevosita aloqasi bo'lmasligi ham mumkin. Odatda, shaxslar o'rtasida aloqa bog'lash bo'yicha turli tavsiyanomalarda suhbatni qanday boshlash haqida maslahatlar beriladi. Biroq amaliy suhbatlarni olib borishda ana shu maslahatlarning hammasidan butunlay foydalanib bo'lmaydi. Ammo ularning ba'zilaridan foydalanish mumkin. Masalan, suhbatdoshingizga hurmatsizlik bildiradigan yoki uni pisand qilmaydigan ma'nodagi so'z-iboralardan

qochish kerak. Ya'ni, "Men sizga murojat qilmoqchi emasdim, lekin..." deyish mumkin emas. Yaxshisi, mana bunday desangiz ma'qul bo'ladi: "Men Sizning vaqtingizni behudaga olmoqchi emasdim, ammo..."

"Agar hozir Siz bo'sh bo'lsangiz, men..." iboralaridan suhbat boshlasangiz, "Ha, chindan ham hozir men juda bandman" degan javobni eshitishingiz xavfi bor. Yaxshisi, gapni mana bunday boshlash ma'qul: "Men Sizning band ekanligingizga qaramay, mana shu masalani hal qilishni taklif qilmoqchiman..."

Amaliy suhbat o'tkazish taklifi bilan murojat qilganingizda bo'lg'usi suhbatdoshingizning o'ziga xos ijobiy fazilatlarini, ilgarigi (agar u bilan suhbatlashgan bo'lsangiz) muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz suhbatlashishga urinishlaringizni nazarda tutishingiz va eslab qolishingiz va uning ish yuritish tarzi, nihoyat, uning salomatligi, kayfiyati va o'sha daqiqadagi kayfiyati haqida umumiy xulosaga kelishingiz kerak. Ehtimol dastlab aytgan muhim so'zingiz siz tomoningizdan u yoki bu sabab bilan unga hamdard bo'lishdir? Ehtimol, suhbatdoshingiz bunday hamdardlikni odobsizlik deb, "birovning ishiga burun suqish" deb baholar? Hamma gap o'sha odamning shaxsiy individual xususiyatlariga bog'liq.

Shuning uchun ham amaliy ish mavzuida suhbat o'tkazish uchun keyingi taklif (yoki qo'l ostidagi xodimga beriladigan ko'rsatma) kiritish uchun qanday so'zlarni qo'llash o'rinli bo'lishi haqida tavsiya, maslahatlar berib bo'lmaydi. Hatto, bitta va o'sha odamning o'ziga har safar murojat qilganda barini yana qayta o'ylab ko'rish kerak bo'ladi. Hazil-huzil bilan o'rtadagi noqulay vaziyatni yumshatish, gapni shu tariqa boshlash yo'li hamisha ham ish beravermaydi. Afsuski, hamma ham hazilni to'g'ri tushunavermaydi, ba'zilar hazil qilishsa, buni mazax, kalaka deb tushunishlari ham mumkin.

2-bosqich. Suhbatni boshlash. Ko'pincha suhbat boshlashda bir xatoga yo'l qo'yiladi. U ham bo'lsa, suhbatdoshingiz bo'lgan shaxsni bir xilda tushunishingiz hisoblanadi. Agar bu odam bilan birinchi marta uchrashayotgan bo'lsangiz, bu holning stereotipga aylanib qolganligi, uning muhokama qilinayotgan muammo yuzasidan o'rtada rozilikka erishish uchun qilgan sa'yi-harakatlari (yoki uning

chamalangan harakatlari), suhbatdoshingiz xulq-atvorining o'ziga xos tomonlarini yaxshi bilmasligingiz hisoblanadi.

Ikkinchi qiyinchilik esa birdan suhbatdoshingizni yoqtirmay qolishingiz tufayli sodir bo'ladi. Chunki, bu hol suhbat maromiga ta'sir qilmay qolmaydi. Hech qanaqasigiga asoslanmagan, dalilsiz bu tuyg'u ishni buzib qo'yishi mumkin.

Suhbat boshida suhbatdoshingizga siz bir mutaxassis sifatida uning fikri va bilimlariga o'z hurmatingizni bildirib qo'yishingiz kerak. Suhbatni mana shu tariqa boshlasangiz yomon bo'lmaydi: "Aynan Siz bilan ana shu muammoni muhokama qilayotganimiz juda yaxshi bo'ldi-da. Chunki Siz ("Men Siz haqingizda eshitgandim, Siz..." varianti ham bor) bu borada yetakchi mutaxassislardan hisoblanasiz".

Siz shunday gaplarni aytib, o'z hamkoringizni birga harakat qilishga, uni suhbatlashishga chorlay olasiz. Shu bilan siz suhbatdan o'zingiz kutgan natijaga erishishingizga umid paydo bo'ladi.

Shuningdek, suhbatni boshlashda suhbatdoshingizga bu yerda o'tirish qulaymi-yo'qligi haqida qayg'ursangiz o'rinli bo'ladi: "Sizga elvizak bo'lmayaptimi?", "Xona yorug'mi?" va h.k.

Lekin amaliy suhbatni xushomadu iltifotlarga ko'mib yuborish ham bo'lmaydi. Shunday yaltoqlanaversangiz, o'zingizni-o'zingiz kulgiga qo'yasiz.

3-bosqich. Haqiqiy amaliy suhbat. Amaliy ish doirasida o'tkaziladigan ish jarayonida, ikkala tomon ham gaplashishdan maqsadlarini aniqlab olgan va bunga kelishib olganlarida, suhbatni boshlash uchun aytilishi kerak so'zlar aytilib bo'linganda, endi asosiy muammolarni muhokama qilish vaqti etib keladi. Qoidaga ko'ra, bu muammolar "sohaga taalluqli" bo'lib, ularni muhokama qilish maxsus bilimlarni talab etadi. Shuning uchun ham aksariyat amaliy suhbatlarda ikkala tomondan ham nafaqat asosiy suhbatdoshlar emas, balki ularga yordam beruvchi mutaxassislar "komandasi" ham qatnashadi. Ularning amaliy suhbatda qay tariqa qatnashishlari juda har xil. Agar asosiy harakat qiluvchi shaxs (asosiy suhbatdosh) o'z "komandasi"ning nafaqat maxsus bilimlariga va omilkorligiga, balki ulardan har birining odobi, o'z mulohazasini o'rnida bildira olishi, suhbatning umumiy

maromini buzmasdan mavridi bilan suhbatga aralashishi, asosiy suhbatdosh fikrlarini mayinlik bilan, xolislik bilan to'ldira olish qobiliyatiga to'la ishonsa, unda suhbat faqatgina birga ishlaydigan (hozir va kelgusida) ikkala hamkorlar orasida bormaydi. Suhbatdoshlar davrasi kengayadi, unga har bir suhbatdoshni "qo'llab-quvvatlash" tarkibiga kirganlar ham qo'shiladi. Odatda, mutaxassislar gap qo'shilishi kerakligi haqida suhbatni olib borayotgan menejer ko'rsatma beradi. Ba'zan o'z "komandasi" ayrim a'zolarining individual psixologik hislatlariga (sabri, bardoshi, sovuqqonligi, sirdan bosiq-vazmin bo'lish uquvi va h.k) ishonmasa, unga suhbatni olib borishda yordam berayotgan kishidan suhbatning yaxshi kechayotgan ruhiy muhitiga aralashish-aralashmaslik masalasida ko'maklashishni so'raydi. U yana suhbatga qatnashayotgan o'z tomoni odamlarini, suhbat maromini kuzatishni, ishning maxsus jihatiga e'tibor berishni, o'z munosabatini bildirish, nima gapirish kerakligini pishitib olishni iltimos qiladi. So'ngra qarshi tomon suhbatdoshiga suhbat tugagach, bu orada "o'z odami"ga aylangan hamkoriga amaliy suhbat qanday o'tganligini tahlil qilishni, ushbu suhbatda o'z tomoni uchun foyda ko'rishni har tomonlama asoslangan xulosalar chiqarishni taklif qiladi. Bu o'rinda shoshma-shosharlik va o'ylab ko'rmasdan ish ko'rish yaramaydi.

Bu odam o'z "komandasi" tarkibiga nisbatan oqilona maslahat berishi mumkin. "Komanda"ga psixologik aloqalar bo'yicha mutaxassisni ham kiritishni (qarshi tomonga bu mutaxassisni biror neytral masala bo'yicha referent deb ko'rsatish mumkin) tavsiya qiladi. Bu mutaxassis suhbat borishini diqqat bilan kuzatib, suhbatdoshning u yoki bu fikrga qanday munosabatda bo'layotganini, o'zini qanday tutayotganini, muhokama sur'atini, ularga taklif etilgan va tiqishtirilgan taklifni eshitgach, yuzida paydo bo'lgan ifodani, mimika, imo-ishoralarni obdan o'rganib chiqadi. Mutaxassis suhbat qanday o'tganligi va uning natijalari muhokama qilinayotganda, qarshi tomon sizning takliflaringiz va imkoniyatlaringiz, sizning kelajakda ular bilan qiladigan o'zaro munosabatlaringiz va birga ishlash shartlari va h.k.larni qanday baholashi haqida juda qimmatli fikrlarni bildirishi mumkin.

Faraz qilaylik, agar siz asosiy suhbatdosh bo'lsangiz, amaliy suhbat chog'i muhokama qilinayotgan ishning maxsus tomonini kuzata turib, suhbatdoshingizning u yoki bu ishorasini, uni "qo'llab-quvvatlashgan" komandasi bilan muzokaralar tabiatini ko'zdan qochirgan bo'lishingiz yoki unga to'g'ri baho bermasligingiz va noto'g'ri xulosalar chiqarishingiz mumkin. Tabiiy, bu hol o'zingizni avvaldan loyihalashtirgan suhbat yakuni va maqsadingizga erishishingizga salbiy ta'sir qilishi mumkin. Bundan tashqari, suhbatni olib borayotgan menejer psixologiya, sotsiologiya, psixiatriya bo'yicha maxsus bilimga ega bo'lmaydi. Uning suhbatdoshingizning o'zini tutishi haqidagi xulosalari intuitsiyasi yoki tartibsiz, chala-chulpa bilimlarga asoslangan bo'ladi. Aynan shuning uchun ham mabodo imkoniyat bo'lsa, asosiy suhbatdoshga yordam beradigan kerakli mutaxassisni "komanda" safiga kiritish tavsiya qilinadi.

Amaliy suhbatning asosiy bosqichi - axborot almashuv hisoblanadi. Shuning uchun nafaqat so'zlash, balki tinglashni ham bilish kerak.

Albatta, umumiy ijobiy emotsional muhitni saqlash shart. U yoki bu savolni berganingizda, o'zingizni suhbatdoshingiz o'rniga qo'ying va shunday deb o'ylang: "Men bu savolga qanday javob qaytargan bo'lardim? Savolning bunday tarzda berilishi menga yoqqan bo'larmidi yoki bu savolni nojoiz (noma'qul) deb hisoblaysizmi?" Mashhur qadimiy o'gitni yodda tutgan holda, berayotgan savollaringiz to'g'risida sizga shunday maslahat berishimiz mumkin. Siz suhbatdoshingizga o'zingiz joiz va o'rinli deb hisoblagan shaklda savol bering.

Suhbat chog'i beriladigan savollar ochiq va yopiq shaklda bo'ladi.

Yopiq shakldagi savollarga faqat "ha" yoki "yo'q", deb javob berish mumkin. (Masalan, "Siz shunday qarorga rozimisiz?") Shu tariqa qo'yilgan savollar "bir tomondan tashabbusni" saqlab qolishga imkon beradi, ular suhbatdoshingizni qarama-qarshi tomondan "bog'lab turadi". Biroq aynan shu narsa amaliy suhbat qilayotgani suhbatdoshingizga yoqmasligi mumkin. U suhbat borishidan qoniqmay, o'zining yakuniy qarorini yoqinqiramasdan aytishi mumkin. SHu tufayli ham shunday shakldagi savollarni har doim ham berib bo'lmaydi. Bunday savollarni asosli ravishda berish kerak.

Masalan, suhbatdoshimizdan bizning taklifimizga bo‘lgan munosabatini sira bilolmayotganimizda yoki biz ongli ravishda suhbatdoshimiz tanlovini cheklab qo‘yishni istaganimizda mana shunday savollarni berish mumkin. Masalan: “Siz biz taklif qilganimizday ish ko‘rishga rozimisiz yoki yo‘q?”

Ochiq shakldagi savollar deb turlicha javob qaytarishga imkon beradigan, ko‘p xil javob variantlari nazarda tutilgan savollarga aytiladi. Bunday turdagi savollarga quyidagi klassik savol kiradi: “Siz shu xususda nima deb o‘ylaysiz?” Lekin savolning bunday qo‘yilishida bir xavf bor. Siz suhbatni olib borish tashabbusini boy berishingiz mumkin. Lekin buning ijobiy tomonlari ham bor. Chunki qarshi tomon oshkora va bemalol gapirishi mumkin bo‘ladi. Shu tariqa siz ularning nuqtai nazari va endi o‘zingizning qanday tutishingiz mumkinligini ravshanroq tasavvur qilish imkoniyatini qo‘lga kiritasiz.

Amaliy ish doirasida o‘tkaziladigan suhbatda foydalaniladigan yana bir savol turi bor. Bu - ritorik savoldir. Muloqotning bu shakliga maxsus bob ajratilgan. Biz faqat ritorik savol yordamida javob olishga emas, balki faqat o‘zimiz istaganimizday, suhbatdoshimizda moyillik tug‘dirish uchun uning emotsiya, ya’ni his-hayajonlariga ta’sir etishga harakat qilamiz, xolos.

Radikal, keskin qo‘yiladigan savollarni ham amaliy suhbat chog‘i qo‘llanadigan savollar sirasiga kiritish mumkin. Bu javobi suhbat o‘zanini keskin boshqa tomonga burib yuborish va ikkala tomon qabul qiladigan qarorlarga ta’sir qilishga qodir savollardir. “Siz bizning taklifimiz bo‘yicha qanday qarorga keldingiz?” - tipidagi savollar shular sirasiga kiradi. To‘g‘ri berilgan savol to‘g‘ri javob qaytarishni talab qiladi. Savolning bu tarzda qo‘yilishida noxush javob olish xavfi ham bo‘ladi. O‘shanda qarshi tomonni rozi qilish yanada qiyin kechadi. Shuning uchun, imkon qadar, savolni bu tarzda qo‘yishdan qochish kerak. Hattoki suhbatdoshingiz sizning taklifingizga salbiy munosabatini sezgan bo‘lsangiz ham, “yo‘q” so‘zi aytilmaguncha bunday savolni berishga shoshilmang. Axir, sizning “ha” so‘zini eshitishga hali imkoningiz bor edi. Lekin suhbatdoshingiz lo‘nda qilib, “men rad qilaman”, deb qolsa, endi bu pozitsiyadan chekinib bo‘lmaydi va uning boshqa mavzuga o‘tishi qiyin bo‘ladi.

Shuning uchun suhbatdoshingizga yanada yumshoqroq qilib o‘z fikringizni uqtirib olmaganingizda, buning uchun barcha imkoniyatlardan foydalanib bo‘lganingizda yoki uni bir oz “qo‘rqitib” qo‘yish uchun atayin shunday savol berishga qaror qilganingizda biz radikal deb atagan savollarni berish mumkin. Suhbatdoshingizga shunday keskin savol berish bilan siz o‘zingizni “chala” ishlardan, hamrohingizning qat’iyatsizligidan charchaganday ko‘rsatasiz va suhbatga nuqta qo‘yish, nihoyat, bir to‘xtamga kelish uchun masalani ko‘ndalangiga qo‘yasiz.

Savolning yana bir shakli bor. Bu qarshilikni bosib qo‘yadigan savol bo‘ladi.

Bu shakldagi savol mohiyati shunday. Suhbatdoshingiz yoqtirmagan yoki nimadir ma’qul bo‘lmagani uchun rozi bo‘lmagan ishga uni ishontirmoqchi bo‘lasiz. Buning uchun nojoiz, o‘zingiz ichingizda uncha ishonmagan fikrni ta’kidlab, quyidagi tarzda savolga “o‘rab chirmaysiz”: “Axir siz bizning moddiy ahvolimizdan yaxshi xabardor emassiz, shunday emasmi?”, “Yo‘q, yanglishyapsiz, men sizlarning moddiy ahvolingizni puxta o‘rganganman”, deb javob berish uchun suhbatdoshingiz juda dadil, jur’atli odam bo‘lishi kerak.

Amaliy suhbat zamirida nafaqat agressiv ohang, balki hurmatsizlik, yoqtirmaslik ohangi sezilib turgan so‘z birikmalari, jumllalarini aslo aytib bo‘lmaydi.

Hattoki, suhbatdoshingiz gaplaridan shunga o‘xshash ohang sezilsa ham, siz unga shu tariqa javob berishingiz kerak emas.

Shu o‘rinda bir haqiqatni yodda tutish kerak bo‘ladi: sizning nutqingizni eshitayotgan odam gaplaringizni o‘z pozitsiyasidan turib, bilganicha, umumiy madaniyati, o‘qimishliligi, nihoyat, o‘sha paytdagi kayfiyatiga qarab, fahmlab, idrok etadi. Keyin suhbatdoshingiz tabiatidagi ana shu jihati bilan sizdan keskin farq qilishi mumkin. Buni suhbat uchun ma’ruza tuzish payti nazarda tutish lozim.

Ba’zan bo‘lajak suhbatdoshingiz haqida ayrim axborotga ega bo‘lgan holda oldindan bu haqda o‘ylab olish kerak bo‘ladi. Ba’zida suhbat chog‘i tuzatishlar ham qilinadi.

Har qalay fikringizni takrorlasangiz ham (oradan bir oz vaqt o'tgach) bo'ladi. Ehtimol asosiy g'oyalaringiz, takliflaringiz, talablaringizni boshqacha qilib ifodalarsiz. Chunki suhbatdoshingiz sizning gaplaringizni diqqat bilan tinglaganda ham fikringizni noto'g'ri tushunishi mumkin.

Eng ma'quli, suhbat tugagach, asosiy tezislarinigizni takror ayting. Agar suhbatdoshingiz moyillik ko'rsatsa yoki sizga qandaydir yoqinqiramay gapirsa, siz ham xuddi shunday muomala qilishingiz kerak emas. Hatto sizlarning fikrlaringiz bir-biriga batamom to'g'ri kelmay, endi ikkala tomon kelishishga imkon qolmasa, gap jangini qilish, gap talashish yaramaydi. Shunday bo'lsa-da, suhbatni ijobiy pozitsiyada turib, joy-joyida xayrixohona iboralarni tanlab aytib tugallagan ma'qul. Bunday vaziyatda hatto gapga hazil qo'shsa ham bo'ladi – hazil, yumor o'rtadagi noxushlikni barcha tarangliklarini yumshatadi va oradagi ziddiyat, adovat pardasini ko'taradi.

Suhbat chog'i sizning aytayotgan gaplaringiz suhbatdoshingizni chalg'itmasligi kerak. Keyin yolg'on gapirib ham bo'lmaydi. Shuningdek, ikkala tomonning birga ishlashlariga halaqit beradigan va ta'sir qiladigan, biror arzirli va arzimas holatlar haqida ham sukut saqlab bo'lmaydi. Amaliy suhbatda muzokaralar chog'i hamkoringizga nisbatan imkon qadar halol munosabatda bo'lishning me'yori bo'lishi zarur.

Suhbat chog'i nafaqat so'zlash, balki tinglashga ham to'g'ri keladi. Kimdakin suhbatdoshining gaplarini tinglashni bilmasa, kelgusida voqealar qanday rivojlanishini to'g'ri chamalab olmaydi, suhbatdoshi gapirgan gaplaridan noto'g'ri xulosalar chiqaradi yoki uning so'zlarini tushunishga qiynaladi, suhbatni cho'zadi, tushunmay, so'zlarini qaytarishni so'rayverib, uni bezor qiladi. Natijada amaliy suhbatda o'ziga nisbatan hamsuhbatida qandaydir ijirg'anish tuyg'usini uyg'otadi.

Amaliy suhbat chog'i eng keng tarqalgan xatolardan biri shunday. Ayrim hamsuhbatlar o'zlarini suhbatdoshining gaplarini butun vujudi bilan eshitayotganday ko'rsatadilar. Aslida bu tariqa odamlar hamrohining gaplarini eshitmayotgan (yoki diqqat qilmayotgan) va qachon gapini tugatarkin, deb toqat bilan kutayotgan bo'ladi. Shundan so'ng bizning "sabrlı" suhbatdoshimiz hozirgina

hamrohi aytgan fikrlarga javob qaytarmay turib, o‘z vaj-mulohazalarini takrorlaydi. Tabiiyki, u bu bilan suhbatdoshida noxushlik uyg‘otadi. Agarda bu hol yana takrorlanaversa, oraga sovuqlik tushadi, hali birgalikda bir qarorga kelmay turib, hamrohida suhbatni yumaloq yostiq qilish istagi paydo bo‘ladi. Ko‘ngillarda tug‘ilgan salbiy tuyg‘ular har xil bo‘ladi. Odatda bunday tuyg‘ular picha yoqtirmaslikdan boshlanadi. Ko‘nglida shunday hislar bo‘lgan tomon vakili kelgusida madaniyatsiz (shunchaki aqli noqis) odam bilan ortiq muloqot qilmaslikni ko‘ngliga tugadi, oxir-oqibat gap amaliy suhbat chog‘i barcha ishlarga nuqta qo‘yish va ushbu shirkat bilan ortiq aloqa qilmaslikkacha borib etadi.

Shunday qilib, boshqa keraksiz ishlarga chalg‘imasdan, kelgusida suhbat qilish rejasini oldindan tuzmasdan suhbatdoshingiz gaplariga butun vujudingiz bilan diqqat qilib, eshitishingiz maslahat beriladi. Faqat suhbatdoshingiz gaplariga diqqat bilan quloq tuting, u keltirgan dalil-isbotlar ichidan zaif, qaltis o‘yinlarni ilg‘ab oling. Yoki mana bunday qilsangiz ham bo‘ladi: ikkala tomon ko‘zlagan maqsadlarini muvaffaqiyat bilan “to‘qnashtirish” imkoniyatini qo‘lga kiritishlari uchun suhbatdoshingizning yoki uning guruhi o‘zini tutishi, harakatlaridagi nozik jihatlarni o‘zingiz uchun qayd qilib, suhbatdoshingizning ahamiyatga sazovor va juda o‘rinli hisoblangan takliflarini juda aniq va tez “ilg‘ab”, qo‘lingizga oling.

Ayniqsa, amaliy notiqlik asoslariga tushunib etmagan yoki buni yaxshi bilmagan kishining so‘zlarini diqqat bilan eshitish kerak. Chunki, aynan shunday kishilar o‘z fikrlarini ifodalay olmaydilar, ularning gaplari mantiqsiz bo‘ladi, nutqi ham pala-partish vajlar va isbot-dalillardan, chalkash atamalardan tashkil topadi. Odatda, bunday odamlar asosiy muhim masalani ikkinchi darajalisidan ajrata olmaydi.

Ba‘zan amaliy suhbat o‘z tuzilishiga ko‘ra suhbatdoshlardan birining (yoki ikkala tomon vakillaridan) “mikroma’ruza”sini nazarda tutadi. Ushbu xabarga qo‘yiladigan umumiy talablar oddiy ma’ruzanikiga yaqin bo‘ladi. Aniqlik, gap kimga qaratilishi, ochiq-ravshanlik, bir xilda tushunilishi keraklilik talabi bu o‘rinda ham qo‘yiladi. Lekin, vaqtinchalik chegaralar, tabiiyki, umumiy yig‘ilishdagi ma’ruzadan tubdan farq qiladi.

Bundan tashqari, muloqot shakli sifatida amaliy suhbat xususiyati, keskin tusdagi xabarlar almashilgandan so‘ng suhbat dialog shaklida davom etadi. Albatta, amaliy suhbat borishini qaysidir darajada oldindan tahlil (ko‘pincha juda yuqori) qilish mumkin va zarur. Suhbatda ehtimol qilingan luqma va fikr-mulohazalar tashlanadi, biroq ko‘pincha suhbat yarimlab qolganda, ehtimol qilingan lavhalar ro‘y berishi bilan qiziqarli kechadi. Odatda, bu lavhalarni ishtirokchilar uyushtiradilar, desak to‘g‘riroq bo‘ladi. Amaliy suhbat yuzasidan hamkoringiz aynan nimalar deyishi va nimalarga e‘tibor bildirishini oldindan batafsil va aniq aytish qiyin.

Shunday bo‘lsa-da, suhbat ishtirokchilariga mashhur usullar - ritorik savollar, istiora, majoziy so‘zlardan foydalanish maslahat beriladi. Bu nutqni obrazli va ifodali qilib boyitadi. Suhbat yuzasidan ikki tomonlama rozilikka erishish uchun suhbatdoshingiz siz istagan qarorni qabul qilishiga turtki bo‘ladigan birlashtirish vazifasini bajaradigan ifodalardan foydalanishingiz ham mumkin. Masalan: “Siz bilan biz buni yaxshi bilamiz...”, “Siz bilan umumiy maqsadimiz hisoblangan...” va h.k. Bu suhbatdoshingizga psixologik ta’sir qilishingizga imkon beradi, uni sizning nuqtai nazariningizni quvvatlashga yo‘naltiradi.

5.5. Amaliy uchrashuv va suhbat chog‘ida muloqotda uchraydigan nutqiy xatolar

Afsuski, ba’zida amaliy uchrashuvlar va suhbatlar muvaffaqiyatli yakunlanmaydi. Bunga nutqiy muloqotda yo‘l qo‘yilgan xatolar sabab bo‘ladi.

Bu xatolardan eng tipiklarini sanab o‘tamiz:

1. Bir so‘zlilik, nutqda ma’lumotlarning ortiqchaligi.

Mavhumlik, suhbat mazmunining mujmalligi, mavzu va suhbat maqsadi shaklsizligi, noaniqligi, uchrashuvlarning vaqtinchalik chegaralarini buzilishi, xulosalarning aniq ifodalanmaganligi va buning oqibati o‘laroq, uchrashuvdan natija chiqmaydi.

2. Amaliy suhbat yuzasidan hamkorning omilkorlik va professionalizm darajasini to‘g‘ri baholay olmaslik.

Agar baho pasayib ketadigan bo'lsa, biz hamkorimizni "go'l" deb hisoblaymiz, bu bilan biz o'zimiz ham shunday ahvolga tushib qolishimizni o'ylamaymiz. Vaqti kelib, o'zimizni ham xuddi shu masalada savodsiz, omiga chiqarishlari mumkin.

Agar baho ko'tarilsa, unda hamkoringiz sizning takliflaringiz yoki e'tirozlaringizni tushunmasligi yoki tushunishi hamda o'zi uchun noto'g'ri xulosa chiqarishi mumkin. Bu hol ham suhbatni boshi berk ko'chaga kiritib qo'yadi.

3. "O'sha-o'sha so'zlar, lekin boshqacha aytilgan" degan xalq naqli bor. Ko'pincha ana shu naqlni ifodalab berishni unutib qo'yamiz. Gap shundaki, so'zlovchining ovoz ohangi, balandligi, yuz ifodasi, imo-ishoralari, qaddini tutishi aytgan so'zlariga mutlaqo boshqacha ma'no berishi mumkin. Gap keskinligini tabassum bilan yumshatish yoki unga bir oz hazil tusini berish mumkin. Ana shunda ruhan qiziqishdan qochish va ayni vaqtda suhbatdagi hamkoringizga oldinga qo'ygan maqsadlaringiz jiddiyligini va pozitsiyangizning mustahkam ekanligini bildirib qo'yishingiz mumkin.

4. Iloji boricha birgina, o'sha so'z-iboralarni takrorlamaslikka harakat qiling, chunki bu hol odatda ongli ravishda va o'zi bilmagan holda suhbatdoshingizning g'ashiga tegadi.

5. O'zingizning haqligingiz, ta'kidlaringiz qimmatini va pozitsiyangiz benuqson ekanligiga suyangan holda, suhbatdoshingiz e'tirozlarini e'tiborsiz qoldirmang.

6. Suhbatdoshingiz gaplariga diqqat bilan quloq tutish, uning so'zlarida mantiqsizlik, tuturiqsizlik, keltirilgan dalil-isbotlarda xato topish, uning mulohazalar zanjiridagi boshqa zaif bo'g'inlarni ilg'ab olishingiz lozim. Keyin ularni suhbatdoshingizga ko'rsatishingiz, bu bilan uning e'tirozlari o'rinsiz ekanligini, shunday ekan, u sizning fikringizga qo'shilishi lozimligini aytishingiz kerak bo'ladi.

5. Ilmiy (nazariy, nazariy-uslubiy, ilmiy-texnik, ilmiy-amaliy) seminar, shuningdek, konfrensiya, simpoziumlarda ma'ruza qilish o'ziga xos spetsifik xususiyatlarga ega. Shunga o'xshash seminar ilmiy-nazariy va amaliyot muammosini muhokama qilish shaklida bo'ladi. Qoidaga ko'ra, bunday

seminarlar, birinchidan, maqsad yo‘nalishining torligi, ikkinchidan, ilmiy va tajriba tadqiqotlarining borishiga nisbatan tezkorligi bilan ajralib turadi.

Bunday seminarlarda, odatda, har bir ma’ruza (xabar) uchun juda kam vaqt, ko‘pincha 10-15 daqiqa ajratiladi. Shuning uchun ham ma’ruzada kirish qismi bo‘lmaydi, kirish so‘zlariga vaqt ham qolmaydi. Ma’ruzachi birdan muhokama qilinayotgan masala bo‘yicha o‘z fikrini aytadi yoki olingan ilmiy va amaliy ish natijalari haqida xabar qiladi. Ma’ruzachining u yoki bu fikrni takrorlab o‘tirishining hojati yo‘q. Qisqasi, seminar uchun qilingan bunga o‘xshash ma’ruza (xabar) biror qoida yoki qat’iy talablarga judayam bo‘ysunavermaydi, u individual tabiatga ega bo‘ladi. U emotsional, keskin va jo‘shqin, mazmunan original bo‘lishi ham mumkin. Bunday ma’ruzalarda kirish qismi bo‘lmaganiday, xulosalar ham chiqarilmaydi, ma’lum standart, chegara ham bo‘lmaydi.

Oldindan ma’ruzalar yoki juda bo‘lmaganda, tezislar chop etib qo‘yilsa, ma’qul bo‘ladi. Bu jihatni tahlil qilarkanmiz, seminar va konfrensiyalar o‘rtasida farq borligini qayd etishimiz joiz. Ilmiy-amaliy, nazariy, nazariy-metodologik va boshqa konfrensiyalarni uyushtirishda konferensiya tashkiliy qo‘mitasi dasturni ishlab chiqish payti nazarda tutilgan ma’ruza tezislari yoki to‘liq matnini taqdim etish shart. Aytish mumkinki, kelishi mo‘ljallangan ishtirokchilarga jo‘natiladigan konferensiya dasturi aksariyat taqdim etilgan ma’ruzalarga asoslanib tuziladi. Konfrensiyani shunday tashkil etishda tayyorgarlik uchun ancha vaqt ketishi muqarrar. Seminarining eng ustuvor tomoni - tezkorlik, axborot almashuvining tezligi bo‘lib, bu hol asosan tadqiqot yakunlarini og‘zaki bayon etishga yordam beradi.

Shunday qilib, ma’ruzaning siqqligi, qisqaligi, kirish va xulosa qismlar bo‘lishi majburiy emasligi, asosiy qoidalar va hatto yakunlarni takrorlab o‘tirishga zaruriyat yo‘qligi - yuqorida ko‘rsatib o‘tilgan seminarda qilinadigan ma’ruzaning ajralib turadigan xususiyatlaridan hisoblanadi.

6. So‘nggi yillarda “yumaloq stol” atrofida suhbat kabi mashhur, lekin ilmiy va ishlab chiqarish doirasida kam qo‘llanadigan muloqot shakli keng tarqaldi. Muloqotning bu shakli qatnashchilardan kim bo‘lmasin, beradigan savollarni

nazarda tutadi. Odatda “yumaloq stol” deb atalgan muloqot turi muayyan muammoni muhokama qilishga mo‘ljallangan bo‘lib, undan suhbatning barcha ishtirokchilari ozmi-ko‘pmi xabardor bo‘ladilar. Shuning uchun ham bu faqat tahsinga sazovor bo‘libgina qolmay, balki savol-javoblar qisqa bo‘lishini talab etadi. Aks holda, qatnashchilarning bir qismi chekkada qolib ketadi va vaqt cheklangani uchun suhbatda qatnasha olmasliklari mumkin.

“Yumaloq stol” nomi tasodifan tanlanmagan. Bu nom qiziqishlari bir-biriga qarama-qarshi tomonlar bo‘lmasligiga ishora qiladi. Biroq “yumaloq stol” atrofida beriladigan savolga beriladigan javobni amaliy notiqlikning muayyan talablariga bo‘ysunadigan ma‘ruzaning bir turi deb ko‘rib chiqish mumkin. Savollar va javoblar ko‘rinishidagi muammolarni muhokama qilishning o‘ziga xos shakli nutq mazmuniga qo‘yiladigan talablarga o‘z muhrini bosadi: birinchi o‘ringa nutqning emotsional tomoni chiqadi. Nutqning so‘zlashish ohangi “ha” va “yo‘q” tarzida qisqa javoblar berilishi olqishlanadi.

VI-BOB. MADANIYATLARARO KOMMUNIKATSIYA XUSUSIYATLARI

6.1. Amaliy muloqotning milliy o'ziga xos jihatlari

Har bir xalq o'z urf-odatlarini, an'analari, madaniyati, siyosiy va davlat tuzumiga ega. Madaniyat taraqqiyoti jihatidan muloqotning milliy uslublarini o'zaro bir-biriga kirishishiga aloqador muzokaralar va jarayonlarni olib borish muhim ahamiyat kasb etadi. Amaliy ish etiketi va amaliy etikaning o'ziga xos xususiyatlari zamirida nafaqat an'analari, balki milliy xarakterga xos bo'lgan jihatlari ham yotadi. Amaliy muloqotning milliy xususiyatlarini bilmaslik hamkorlarda muzokara chog'ida ham, u yoki bu loyihani birgalikda amalga oshirishda ham yoqimsiz, istaksiz holatni yuzaga keltiradi.

Biznes iqtisodiy-axloqiy asosda yuritiladi. Tijoratda umumiy qabul qilingan qoidalar buzilishiga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Insolilik tadbirkorning tashrif qog'ozi bo'la oladi.

Tadbirkorlikda samarali ish ko'rishning asosiy ko'rsatkichi – amaldagi natijalar: daromad olish, o'z kasbidan qoniqish, jamiyatda, hamkorlar orasida ijobiy mavqega erishish, shirkat yoki korxonaning mustahkamligi uchun mablag' jamg'armasini yaratish hisoblanadi.

Shved ishbilarmonlari biznesda muvaffaqiyat qozonish uchun bir necha xorijiy tillarni, birinchi navbatda – ingliz va nemis tillarini egallashga harakat qiladilar.

Chet elga jo'nash taraddudida bo'lsangiz, juda bo'lmaganda, o'zingiz borayotgan mamlakatning milliy urf-odatlarini va an'analari, o'ziga xos xususiyatlari bilan tanishib qo'ysangiz foydadan xoli bo'lmaydi. Masalan, muzokaralarni tashkil etish va olib borishda italyan biznesmenlari amaliy etikaning asosiy qoidalariga rioya etishda o'zlariga etguncha ta'sirchan ekanliklarini unutmaslik zarur. Quvaytda tungi klublar yo'q. Amerikaliklar xizmat xonalarining eshiklari ochiq bo'lishini odatiy hol deb qabul qilishsa, nemislar buni borib turgan tartibsizlik deb hisoblashadi. Amerikaliklar, yaponlar hamma narsa kaftdagiday yaqqol ko'rinib turgan keng xonalarda ishlashga o'rgangan bo'lishsa, nemislar eshikni yopib, ixcham xonalarda ishlashni ma'qul ko'rishadi.

Amerikalik yoki italyan ishbilarmonning baland ovozda gapirishini ingliz kishi tarbiyasizlik deb tushunishi tabiiy.

Shvetsiyada hamkor bo'lgan odam to o'zini tanishtirmaguncha, ismini aytib chaqirmaydilar. Italiya, Angolada tashrif qog'ozidan kam foydalaniladi. Kolumbiyada esa tashrif qog'ozini hattoki shveysarga ham berib ketaverishadi. Isroilda ishbilarmonlar kechki ovqatga taklif etiladi. Isroilliklar ishga oid gaplarni dasturxon atrofida o'tirganlaricha muhokama qiladilar, vengerlar esa bu haqda – ofisda gaplashib qo'yaqoladilar. Muzokaralarda venger ishtirokchisi deyarli o'zini asilzodalarday tutadi va mayda-chuyda ishlarda savdolashishni o'ziga ep ko'rmaydi. Finlar aksariyat amaliy masalalarni restoran yoki sauna hammomida hal qiladilar.

Norvegiyada hurmatli mehmon qabul chog'i bekaning o'ng tomonida o'tiradi. Xitoyda esa aziz mehmon taomga birinchi bo'lib qo'l uzatadi va birinchi bo'lib stoldan turadi.

Amaliy doiralar vakillari faqatgina etiket qoidalarini yaxshi bilib qolmasdan, balki o'z faoliyatlarida so'zsiz rioya qilishlari kerak bo'ladi.

6.2. Yevropa amaliy madaniyati

6.2.1. Angliya

Inglizlar ishning ko'zini bilishlari, mulk, an'analar, xushfe'llik, qonunga itoat qilishni qadrlashlari bilan ajralib turadilar. Angliya ishbilarmonlari Yevropa biznes olamida eng malakali hisoblanadilar. Bu mamlakat biznesmenlari ixtisoslashgan o'quv yurtlarida o'qib, biznes yuritish uchun professional va psixologik tayyorgarlik ko'radilar. Mazkur o'quv yurtlarida amaliy muzokaralar taktikasi va strategiyasi juda chuqur o'qitiladi. Inglizlar suhbatda tinglash qobiliyatini, amaliy munosabatlarda punktuallik – o'ta aniqlikni qadrlaydilar. Punktuallik – ingliz ishbilarmoniga xos muloqot uslubining qat'iy qoidasi hisoblanadi. Qadimgi ingliz an'anasiga ko'ra bahs-muhokamalarda og'ir-vazminlik – suhbatdoshiga nisbatan hurmat belgisi sanaladi.

Rasmiyatchilik – inglizcha hayot tarzini tashkil etadi. Inglizcha odatiga ko‘ra, biror kishining ismini faqat maxsus ruxsat olgachgina aytib, keyin murojaat qilish mumkin. Inglizlar qo‘l qisish odatini hatto amaliy protokolga ham kiritganlar.

Inglizlar bilan tanishganda, mijoz ustun turishining guvohi bo‘lasiz. Chunki mijoz eng ahamiyatga ega shaxs hisoblanadi.

Inglizcha muzokaralar yuritish uslubi, ingliz ishbilarmonlari muzokara tayyorlash uchun kam vaqt ajratishlari bilan ta‘riflanadi. Ular, muzokara borishida yana ham yaxshiroq yechim topilishi mumkin, deb hisoblaydilar. Inglizlar muzokara olib borayotganlarida ko‘pdan-ko‘p ma‘lumot va statistika materiallarini to‘playdilar, qaror qabul qilishda xatar darajasini kamaytirish uchun har bir pozitsiyani hisoblab, har bir detalni qayd qilib chiqadilar.

Ingliz biznesmenlari bilan ishlash uchun juda bo‘lmaganda, umumiy holatda u yoki bu tovarning firmaviy tuzilishi, narxlarning taxminiy o‘zgarib borishi va ularning harakat tendensiyalarini oldindan o‘rganib chiqish, qiziqtirgan shirkat va uning xodimlari haqida ma‘lumot olish kerak bo‘ladi.

Ingliz biznesmeni juda kuzatuvchan, yaxshigina psixolog bo‘ladi. SHu tufayli bo‘lsa kerak, soxtalik, yuzakilikni, professional jihatdan bo‘sh va zaif tayyorgarlikni yashirish hollarini hazm qilolmaydi. U boshqa biznesmenlar bilan o‘z bilimlari va tajribalarini o‘rtoqlashadi, ko‘pincha o‘z kasbi sirlarini oshkor etadi, u yoki bu bozorning ikir-chikirlarigacha ustalik bilan kira oladi.

Inglizlar qanchalik xushmuomala, xayrixoh, hamisha yordamga tayyor bo‘lmasinlar, baribir har tomonlama, qoidalarga, ayniqsa qonunga amal qilishlari bilan ajaralib turadilar.

Angliyada liboslar sipoligi bilan farq qiladi. Ayollar xizmat payti kostyum va ko‘ylak, erkaklar esa kostyum kiyim, bo‘yinbog‘ bog‘laydilar.

Ish kuni tugagach, ish haqida gapirish nafaqat qabul qilinmagan, balki bu odobsizlik alomati ham hisoblanadi.

Inglizlar dasturxon ustida nazokat bilan o‘zini tutish qoidalari, xususan, axloq-odob olamini yaxshilab o‘rganganlar. Shuning uchun ham ular bu qoidalarga

juda jiddiy yondashadilar. Yuqorida aytilganiday, inglizlar o'zlariga tanishtirilmagan odamga murojaat qilmaydilar.

Tushlik ziyofatiga taklif qilinganlar albatta smokingda, rasmiy kechaga esa – frakda kelishlari shart.

Inglizlar o'tkir ichkiliklardan jin va viskini ma'qul ko'radilar. Ularda qadah so'zi aytish va urishtirish odat tusiga kirmagan. Ular ichish oldidan “chiez”, deydilar, xolos.

Dasturxon atrofida o'tirib suhbatlashganda qirol oilasi, siyosat, din, shaxsiy hayot, iqtisodiy munosabatlar, Shimoliy Irlandiyaga taalluqli mavzulardan qochish kerak bo'ladi.

Angliyada shotlandlar va irlandlarni “inglizlar”, deb emas, “britaniyaliklar”, deydilar.

Yana Angliyada choy ustida ko'p narsalarni hal qilish mumkin. Choy choshgohdan so'ng keltiriladi. Odatda qora choy ichiladi, unga 1-2 chaqmoq qand solib, qaymoq bilan emas, sut bilan birga ichiladi. Choy ichish tanishuv munosabati bilan bir qadahdan sherri ichimligini ichish bilan tugallanadi. Ingliz biznesmeni bo'lg'usi sherigini lanchga taklif etishi mumkin. Bu taklifni rad etib bo'lmaydi, lekin hurmat alomati sifatida mezbon qaysi vaqtni ma'qul ko'rganligi haqida qiziqib qo'yish maslahat beriladi. Uyga taklif etish - mehmonga bo'lgan alohida ixlos belgisi hisoblanadi. Ingliz xonadonida mehmon bo'lsangiz, u erda bir-biriga tashrif qog'ozi berilmasligini unutmang.

Qachonlardir muzokara olib borgan kishilar bilan do'stona munosabatlarni uzib yubormaslik, buni qo'llab turish maslahat beriladi. Bunday eski tanishlarni tug'ilgan kunlari, mashhur sanalar, bayramlar bilan qutlab turish lozim.

Eski an'anaviy marosimlar muhim va ibratli.

Inglizlarda:

13 – mash'um raqam; 12 A – raqami 13 ni anglatadi.

14 iyun – Angliyaning milliy bayrami.

Inglizlarga taqvimlar, firma ruchkalari, yozuv daftarchalari, zanjigalkalar, Rojdestvo bayramiga spirtli ichimliklar sovg'a qilish mumkin. Angliyada qimmatbaho buyumlarni hadya qilish odat emas.

6.2.2. *Fransiya*

Fransiya mamlakati amaliy protokol va etiket vatani hisoblanadi. Fransuzlar juda odobli, nazokatli bo'lib, hamisha etiketga amal qilishga intiladilar. Fransiya – boy tarix va madaniyatga ega. Fransuzlar Yevropaning eng o'ziga xos xalqlaridan biri hisoblanadi. O'rta asrlarda fransuz tili diplomatik yozishmalar va xalqaro muloqot tili bo'lib xizmat qilgan. Bu jihat milliy tabiat xususiyatlarida, amaliy muloqotning fransuzcha uslubi o'ziga xosliklarida aks etadi. Fransuzlar xatarli moliyaviy operatsiyalaridan o'zlarini olib qochishga tirishadilar.

Aksariyat fransuzlar ashaddiy millatchi bo'ladilar. Aksar fransuz biznesmenlari skeptik, hamma narsaga shubha bilan qaraydigan, ustomon, quv, topqir va ehtiyotkor bo'ladilar. Ular amaliy uchrashuvlar, muzokaralarda ingliz yoki nemis tilidan foydalanilsa, buni ko'ngillariga og'ir oladilar. Biroq aksariyat fransiyalik biznesmenlar jo'shqin, ishonuvchan, oliyhimmat bo'ladilar. Ular, qisqasi, “yalt” etib ko'zga tashlanishni yaxshi ko'radilar va buning uddasidan chiqadilar ham. Ular bemalol erkin suhbat quradilar va bu hol favqulodda tez o'tadi.

Fransuzlar qo'l qisishni qotiradilar. Ularda qo'l qisishlar har xil bo'ladi: do'stona, issiq taraf bilan, iltifotli, sovuqqon, e'tiborsiz va h.k.

Fransuz taomlari – fransuz xalqining milliy an'anasiga xos asosiy jihatlardan hisoblanadi, desak yanglishmaymiz. Aynan fransuz taomlari milliy faxrga aylangan, desak ham mubolag'a bo'lmaydi.

Fransuzlarda tarelkada ovqat eyilmasdan chala qolmasligi kerak. Dasturxon ustida taomga tuz sepish mezbonlarga nisbatan hurmatsizlik sifatida baholanadi. Dasturxonga hech qanday ziravor qo'yilmaydi. Odatda fransuzlar ochiqko'ngil, sergap, hissiyotga to'la, jo'shqin, rejali va tejamkor bo'ladilar.

Ular qanchalik kirishimli, dilkash bo‘lmasinlar, yolg‘iz, mustaqil ishlashni ma’qul ko‘radilar. Boshqalarni muhokama qilishni xush ko‘radilaru, tanqidni ko‘tarolmaydilar.

Fransiya ishbilarmonlari o‘zlarini juda erkin tutadilar va suhbatdoshlari bilan bajonidil ochilib gaplashadilar. Fransuzlar chiqishimli, nazokatli, sermulozamat bo‘lib, hamisha vatani hisoblanmish etiketga amal qilishga tirishadilar. Tarixan shakllangan ziyolilik, ozodlik va mustaqillikka intilish, falsafa, nafis san’at turlari, notiqlikka mehr qo‘yish kabi madaniy an’analar zamonaviy ishbilarmon kishilar xulq-atvoriga o‘z ta’sirini o‘tkazmay qolmagan. Ular aqliy salohiyatni, biror narsani tushuntirish qobiliyatini, shartnoma va bitim shartlarini aniq ifoda etmoqlikni juda qadrlaydilar.

Fransiyada amaliy uchrashuv chog‘i tashrif qog‘ozi topshiriladi. Tashrif qog‘ozida biznesmen qaysi oliy o‘quv yurtini tamomlaganligini ko‘rsatish tavsiya qilinadi. Fransuzlar uchun o‘qimishli bo‘lish, oliy ma’lumot olish o‘ta muhim hisoblanadi.

Agar uchrashuvda Fransiya tomonidan bir necha kishi qatnashayotgan bo‘lsa, unda tashrif qog‘ozi eng baland mavqega ega shaxsga topshiriladi.

Mehmonlar libosi oliy sifatli, tabiiy materialdan tikilgan bo‘lishi zarur. Libosga hech qanday sintetika aralashmasligi darkor.

Fransiyada ko‘pgina muhim qarorlar nafaqat xizmat kabinetida, balki ovqatlanib o‘tirgan stol ustida ham qabul qilinaveradi. Amaliy qabullar kokteyl, nonushta, tushlik yoki kechki ovqat shaklida bo‘lishi mumkin. Ish haqida faqat qahva tortilgandan keyingina gaplashish qabul qilingan.

Fransuzlar hammadan ko‘ra o‘zlari manfaatdor bo‘lgan masalani yo‘l-yo‘lakay hal qilishni yoqtirmaydilar. Bu masalaga asta-sekinlik bilan, betaraf bo‘lgan mavzularda uzoq gaplashuvlardan keyingina xuddi shunchaki eslab o‘tganday so‘z ochiladi. Suhbat chog‘i din, siyosat, oilaviy ahvol masalalari, xizmat doirasidagi daromad va sarf-xarajatlarga aloqador muammolar tilga olinmaydi. Ularning kelishuvlari konkret, lo‘nda, aniq bo‘ladi. Fransuz biznesmenlari o‘z pozitsiyalarini mohirona himoya qiladilaru, ammo savdo bobida

rag'batlari bo'lmaydi. Ularning ko'pincha "ehtiyot uchun" olib qo'ygan pozitsiyalari bo'lmaydi, biroq muzokaralar payti o'zgarishlar kiritilishini yoqtirmaydilar.

Ular amaliy muzokaralarga puxta tayyorlanadilar; kelib tushishi mumkin bo'lgan takliflarni har tomonlama va jumladan, uning oqibatlarini ham ipidan-ignasigacha o'rganib chiqadilar.

Odatda amaliy muzokaralar soat 11.00 da boshlanadi. Oradan bir yarim soatlar o'tgach, muzokara qatnashchilariga operativ bilan nonushta taklif etiladi.

Fransuzlar san'atni, ayniqsa fransuz san'atini bilishlarini yuksak qadrlaydilar.

Birinchi uchrashuvda ishdagi sherigingizga suvenirlar (badiiy albomlar va h.k.) topshirish qabul qilinmagan.

Fransuzlarda kechki ovqatga taklif etilishi – mehmon uchun sharaf hisoblanadi. Kechki ovqatga belgilangan vaqtdan o'n besh daqiqa kechikib borish kerak bo'ladi. Ziyofatga sovg'a o'rnida gul (qayg'u-motamni anglatuvchi oq gullar va xrizantemalardan tashqari), bir shisha shampan vinosi (SHampan viloyatida ishlab chiqarilgan) yoki qimmatbaho markali vino olib borgan ma'qul. Fransuzlar kamdan-kam hollarda o'tkir ichkiliklar ichadilar.

Fransuz restoraniga kirganda bosh kiyim va palto echiladi. Restoranda ovqatlanib bo'lgach, choychaqa ham qo'shilgan hisobni olasiz. Agar choychaqa qo'shilmagan bo'lsa, hisobga 10 foiz pul qo'shib berasiz.

Restoranlarda hisob tarelkadagi salfetka ostiga qo'yiladi. Siz pulni ham xuddi shunday ana shu salfetka tagiga qo'yasiz.

6.2.3. Germaniya

Nemislar ham xuddi fransuzlar kabi ehtiyotkor va tejamkor, yanada ishonchliroq va aniq bo'ladilar. Ammo hazil, yumor va samimiyat bobida ular fransuzlardan ortda qoladilar. Nemis xalqi tabiatiga erkin fikrlash tarzi va ulkan insoniy mardlik xos. Ular tabiatan skeptik bo'ladilar, har bir narsaga shubha bilan qaraydilar, o'zlarining jiddiyliklari, kamgapliklari va og'ir-vazminliklari bilan ajralib turadilar, pedantlikda hech kim ularga etolmaydi.

Nemislar ishdagi professionalizmni yuksak baholaydilar. Odatda ish bilan bogʻliq kishilar kirishimli boʻladilar, xursandchilik, vaqtichogʻlik qilishni yaxshi koʻradilar. Ularga shosha-pisha ish qilish yoqmaydi. Nemis biznesmenlari hamma uchrashuvlarni oldindan belgilaydilar.

Muzokaralar kunduzi soat 10.00 gacha va kechki 16.00 dan keyin oʻtkazilmaydi. Haqiqiy muzokaralar boshlangunga qadar umumiy masalalar haqida bir oz gaplashiladi. Nemis biznesmeni vaqtni behuda oʻtkazishni istamaydi. Biznes haqida gapirildimi, darhol ishga oʻtiladi. Muzokaralar hammaga, jumladan, har kun sensiraydigan odamiga ham "Siz", deb murojaat qilinadi. Germaniyada qarorni korxonaning eng yuqoridagi rahbariyati qabul qiladi. Nemislar tez-tez huquqshunosga murojaat qilib turadilar.

Rahbarlik uslubi - avtoritar va ierarxik tarzdir. Rahbar boʻlguncha uzoq yoʻlni bosib oʻtish kerak boʻladi. Rahbarlik lavozimlarida keksa odamlar koʻpchilikni tashkil etadi.

Ularning ishdagi hamkorlarni uyga taklif qilish odatlari yoʻq. Mabodo nemis xonadoniga mehmonga taklif qilinib qolguday boʻlsangiz, atirguldan boshqa guldasta koʻtarib borishingiz kerak. Chunki atirgul sovgʻa qilib borsangiz, bu uy bekasiga koʻnglingiz borligini anglatadi. Mezbon boʻlgan uy sohibiga vino sovgʻa qilishdan oldin uning bu boradagi didini bilish kerak boʻladi. SHu sababli vino sovgʻa qilmagan maʼqul.

Gullarni biror xonadonga birinchi marta mehmon boʻlib borganda yoki biror yubiley munosabati bilan taqdim qilinadi.

Nemislar bilan tanishganda amal va unvon muhim sanaladi. Germaniyada unvonlarga katta ahamiyat beriladi. Erli ayol erining unvoniga ega boʻla oladi. Muzokaralar boshlanishi oldindan delegatsiyaning har bir aʼzosini unvoni aniqlab olinadi. Germaniyada kim bilan gaplashayotgan boʻlsa, unvonini aytish odat tusini olgan. Nemislar muzokaralarga nihoyatda puxta tayyorgarlik koʻradilar. Odatda ular qachonki masalaga yechim topish imkoniyatiga ishonganlaridan keyingina muzokaralarga kirishadilar.

Garchand bizning biznesmenlarimiz Germaniyaga sovg'a-salom bilan borsalar-da, amaliy muloqotda hadya qilish odat emas. Ishdagi hamkorlar yoniga borgan vaqtda ularga kichkina suvenir berish mumkin. Aksariyat Rojdestvo bayrami yoki biror-bir yubiley munosabati bilan sovg'a qilinadi. Sovg'alar amaliy munosabatlar o'rnatishda, shuningdek, shaxsiy tabiatdagi sovg'alar ham qilinmaydi.

Nemislar sipo kiyinadilar. Erkaklarning albatta to'q rangli kostyum kiyishi talab etilmaydi. Ish doirasidagi ayollar garderobidan shim olib tashlangan. An'anaviy qora kostyum hamon ilgarigiday amaliy uchrashuvlarga juda mos keladi. Lekin hozir yanada erkinroq libos kiyilayotganligi kuzatilayotganligini ham aytib qo'yish joiz.

6.2.4. Ispaniya

Ispanlar tabiatan jiddiy, ochiqko'ngil, insoniy va juda hazilkash, yumor hissi hamda komandada ishlash qobiliyatiga egadirlar. Ispaniyaning o'n ettita viloyati o'z xususiyatlarini xalqlari tabiatiga muhrini bosgan, ya'ni ta'sirini o'tkazgan, desak yanglishmagan bo'lamiz. Mamlakatning turli muzofotlari vakillari madaniyati va turmush tarzida, xulq-atvorida ancha farq borligini shu hol bilan izohlasa bo'ladi. Ispanlar ish va kishilarga hissiyot bilan munosabatda bo'ladilar.

Dastlab ushbu mamlakatga etib kelganlik haqida hamkorlarga xabar qilinadi. Uchrashuv tush – siesta (tushlik) paytiga belgilanmaydi.

Yirik ispan shirkatlari bilan tijorat aloqalari an'anaviy ravishda ierarxik tamoyilga ko'ra tuziladi. Tegishli qaror qabul qiladigan mas'ul rahbarlarga chiqish shart. SHuningdek, yuqori lavozimdagi mansabdorlar, kompaniyalarni boshqaradigan episkoplar ishga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ular aksar hollarda qaror qabul qilish chog'i juda katta huquqqa ega bo'ladilar. Muzokaralarda teng maqomdagi hamkorlar ham ishtirok etadilar. Muzokaralar ob-havo, sport, shaharning diqqatga sazovor joylari va h.k.lar haqida gap-so'zlar boshlanib, so'ng maqsadga o'tiladi.

Uchrashuv vaqti qat'iy belgilanmaydi, chunki ispanlar ko'p gap gapiradi. Tashrif qog'ozi ispan va ingliz tillarida yozilgan bo'lishi shart.

Ispanlarda ishdagi sheriklarni uylariga taklif etish odati yo'q. Lekin mabodo shunday taklif bo'lib qolsa, bu katta sharaf hisoblanadi. Mehmonga ko'pincha gul, bir quti konfet, shampan vinosi va h.k.larni sovg'a qilib olib borish mumkin.

Gullarni sovg'a sifatida olib borish Rossiyadagi singari ommaviylashmagan. Ispanlar 13 raqamini omadsiz raqam deb bilishlarini, 13-sana seshanbaga to'g'ri kelib qolsa, omadsiz kunni anglatishini unutmaslik darkor. Ispaniyada 12 oktyabr – milliy bayram sifatida nishonlanadi.

Ovqatlanish asboblardan to'g'ri foydalanish kerak. Mehmonlar tarelkada chala ovqat eb, tagida qoldirmaydilar. Taklif etilgan kechki ovqat dasturxonida ichimliklar rang-barang bo'ladi va bu yerda muhim talab ularni me'yorida iste'mol qilish hisoblanadi. Stol ustida taomlar va ichimliklar sifati haqida bemalol yaxshi gaplarni aytaverish mumkin. Ispanlar – har qanday mavzuda yaxshi suhbatdosh bo'la oladilar. Dasturxon atrofida san'at, adabiyot, sayohat uchun diqqatga sazovor joylar, sport mavzulari suhbat uchun ajoyib mavzu bo'la oladi. Korrida, din, Franko rejimi va h.k.lar haqida gapirish nojoiz hisoblanadi.

6.3. Shimoliy Amerika amaliy madaniyati

6.3.1. Amerika Qo'shma Shtatlari

AQSh milliy madaniyati hali yosh. Shunday bo'lsa-da, biroq amerikalik milliy tabiatiga xos insoniy munosabatlarda o'ziga xoslikka, amaliy faoliyatda kuchli shaxs bo'lishga, yakka shaxsning o'zi qaror qilishga intilishi kabi hislatlarni aytib o'tish mumkin.

Amerika biznesmenlari ishchan, chaqqon, o'ta faolliklari bilan ajralib turadilar. Ularda eng qadrli, qimmatli narsa – bu individual ozodlik, ya'ni yakka inson ozodligi, shaxs daxlsizligi hisoblanadi. Amerikaliklar mehnatsevarlik, tejamkorlik, tashabbuskorlik, fikr sog'lomligi, o'zini-o'zi o'stirish va pragmatizmni qadrlaydilar.

Amerikaliklar amaliy suhbatlar chog'i muhokama qilinishi kerak bo'lgan muammoga diqqatlarini to'playdilar. Yana nafaqat bu muammo yechimiga bo'lgan umumiy yondashuvlarni aniqlab, ularni muhokama qilibgina qolmasdan, balki kelishuvlarni amalga oshirishga aloqador detallargacha tahlil qilib chiqishga intiladilar. Amerikaliklar pragmatizmi ana shunda ko'rinadi.

Amerikaliklar istagan mamlakat biznesini yaxshi bilamiz, deb o'ylaydilar. Ular ko'pincha amaliy muloqot texnologiyasida egotsentrizmni namoyon etadilar va hamkorimiz bizning qoidalarimizga amal qilishi kerak, deb hisoblaydilar. Amerikalik biznesmenlarni faqat real va konkret loyihalar qiziqtiradi, xolos. Ularlar bo'lg'usi muzokaralarning hamma savollaridan yaxshigina xabardor bo'ladilar va buning uchun vakolatni qo'lga kiritadilar. Ularning tabiatiga xos bo'lgan mustaqillik osonlik bilan qaror qabul qilishga imkon beradi. Muzokaralar yuritishning amerikacha uslubi ishda etarlicha professionalizm bilan izohlanadi. Ular muzokaralar uzoqqa cho'zilib ketishiga toqat qilolmaydilar.

Amerikalik biznesmen muzokaralarda uch: tahlil qil, majburiyatlarni taqsimla, ijroni tekshir, degan qoidalarga rioya qiladilar.

Amerikalik biznesmenlar ishda faolliklari, foyda-daromad olish uchun kurashda juda qobiliyatli ekanliklari, o'z ustunligini tasdiqlashga urinishlari, favqulodda o'ziga ishonch tuyg'usining mustahkkamligi, ahdda qat'iy tura olishlari, quvliklari, ya'ni tegirmondan butun chiqishlari, tavakkalchilikka o'chliklari bilan ajralib turadilar. Ular yakka bo'lib yoki kichik guruhlariga bo'linib, muzokaralarni olib boradilar.

Amerikaliklar shartnoma tuzilayotganda o'ta tirishqoqlik va agressivlik ko'rsatadilar. Ularning fikricha, bo'lg'usi hamkorlariga nisbatan juda kuchli pozitsiyaga egadirlar.

Amerika amaliy ish olamida muvaffaqiyat qozonish uchun muayyan qoidalarga amal qilish hamda Amerika biznesining bari ikir-chikirigacha o'rganish kerak bo'ladi. Amerikaliklar amaliy muloqot tajribasiga demokratizm va progmatizm unsurini olib kirdilar.

Amaliy hamkor sifatida amerikaliklardan o‘z so‘zini qadrlash, sherigining ishonchini oqlash, himoyaning huquqiy turlariga tayanish, juda puxtalik bilan hujjatlar tuzish, professionalizmni hurmat qilish, o‘ta omilkorlik, majburiyatlarni aniq muddatida bajarish, birinchi navbatda prinsipial masalalarni hal qilish, ishning mayda-chuyda tomonlarini, kam-ko‘stini bitirishni pastroq vazifadagi ijrochilar va huquqshunoslarga qoldirish kabi hislatlarni o‘rgansa arziydi.

6.3.2. Kanada

Kanada – sanoati hamda qishloq xo‘jaligi rivojlangan industrial- agrar mamlakat. Kanada mamlakatida inglizlar, fransuzlar yashaydi. Ular kanadalik inglizlar va kanadalik fransuzlar deb yuritiladi. Mamlakatning tub aholisi hindular va eskimoslardan iborat. Davlat tili – ingliz va fransuz tillari. Xalq xristian dinining protestant va katolik mazhabiga e‘tiqod qiladi. Kanada mamlakati 10 ta viloyat va 3 ta hududdan iborat federatsiyani tashkil etadi. Asosan Yevropa biznes muhiti Kanadada ham hukm suradi. Mamlakat ayniqsa o‘z qadr-qimmatini anglab etishga asoslangan fransuz madaniyati namoyon bo‘lgan. Janubda (Ontario va unga tutash tumanlarda) amerikacha madaniyat namunasi ko‘zga tashlanadi. G‘arbda (Britaniya Kolumbiyasi) amaliy faoliyatdan tashqari boshqa qadriyatlarni e‘tirof etuvchi juda baynalminal va oshkora madaniyat shakli o‘z ifodasini topgan.

Uchrashuvlar belgilangan vaqtda boshlanadi. Mabodo kanadaliklarning rahbarlik uslubini kuzatsangiz, bunda ma‘lum ikkilanishni sezasiz: goh boshliq ishni boshqarsin, deb hamma diqqat unga qaratiladi, goh demokratiya yo‘l bilan guruh bo‘lib, qaror qabul qilinishiga izn beriladi.

Bu davlatda ayollar yuqori lavozimlarni egallab turibdilar. So‘nggi vaqtlarda ayollarning jamiyatda tutgan o‘rni ancha ko‘tarildi.

Kanadaliklar, chet elliklar ularning siyosatlari va dolzarb voqealarni bilishlarini qadrlaydilar, biroq mamlakatda yashovchi ingliz va fransuz tilida so‘zlashuvchilar o‘rtasidagi ziddiyat haqida ularning gapirishlarini yoqtirmaydilar. U yoki bu tomonga o‘z simpatiyangizni bildirishingiz maslahat berilmaydi.

1 iyul – Kanada davlati o‘z mustaqilligini e‘lon qilgan kun, mamlakatda bayram qilinadi.

Suhbat uchun sport yaxshi mavzu hisoblanadi. Kanadada sportning asosiy turlari xokkey va beysbol ommaviylashgan. Asosan tanishtiruv tadbirlari restoranlarda o‘tadi. Lench atrofida uchrashuvlar o‘tkazish odat tusiga kirgan. Kechki tanishtiruv tadbirlari uyda o‘tkaziladi. Tushlik vaqti chekilmaydi. Ovqat ketidan ko‘pincha vino va pivo ichiladi. Kanadada qadimiy ingliz-yevropa ziyofat etiketiga amal qilinadi. Biror joyga tashrif buyurganda gul ko‘tarib borish odat tusiga kirgan. Gullar aksar hollarda yo tashrifdan so‘ng, ushbu kechaga taklif etganlari uchun, yoki mehmondo‘stlik uchun minnatdorchilik ramzi sifatida jo‘natiladi. Bekaga atab bir dasta gul hadya qilish shart.

Odatda ziyofat uchun emas, mehmonnavozlik uchun tashakkur aytiladi.

Kanadalik odam bilan istagan mavzuda gaplashish mumkin. Lekin bir narsani unutmang: tag‘in AQShni Kanada bilan qiyoslay ko‘rmang. Notanish odamlar bilan gaplashganda suhbat o‘z-o‘zidan jonlanadi va oddiy tus oladi. Ora yaqinlashib, darhol “sen”lashga o‘tiladi. Yaxshi do‘stlar yaxshi biznes qiladilar. Ishbilarmonlar hayotida kanadalik hamkoringizga “sen”, deb murojaat etish orani yaqinlashtiradi, bir-biringizga hurmat-e‘tibor ortadi, munosabatlarga do‘stona ruh bag‘ishlaydi.

O‘rniga qo‘yib kiyilgan libos muvaffaqiyat qozonayotgan biznesmen imijining bir qismi hisoblanadi. Ish payti qora kostyum, boshqa vaqtlar esa bashang libos kiyiladi.

6.4. Sharq va Arab mamlakatlari amaliy madaniyati

6.4.1. Yaponiya

Yapon xalqi hayoti rang-barang marosimlarga limmo-lim va bu tadbirlar qat‘iy protokolga amal qilgan holda o‘tadi.

Yaponlar tanishuv chog‘i bir-birlariga tashrif qog‘ozlari beradilar. Tashrif qog‘ozini topshirayotgan kishining jamiyatda tutgan nufuzi, egallab turgan lavozimi juda muhim hisoblanadi. Tashrif qog‘ozlari, qoidaga ko‘ra, matni

yuqoriga qaratilgan holda ikki qo'llab uzatiladi. Agar yapon biznesmenining mavqei pastroq bo'lsa, unda tashrif qog'ozi bir qo'l, o'ng qo'l bilan qabul qilinadi. Aks holda yapon biznesmen xijolatda qoladi.

Yaponiyada o'zidan mavqei past sherik bilan muloqot qilgan yapon biznesmeni boshqa tadbirkorlar ko'zi oldida o'z obro'ini to'kadi, degan qarash bor. Go'yo hamkorning yuqori lavozimni egallab turishi go'yo ular tanlagan shirkat amaliy ish olamida uncha e'tiborga ega emasligini ko'rsatadi. SHuning uchun ham yaponlar ijtimoiy ahvolga tegishli bo'lgan hamma narsaga juda ehtiyot bo'lib yondashadilar. Oldin tanishtiriladigan Yaponiya tomoni vakillarining darajalari aniqlanib, so'ng shunga qarab, shunday maqomdagi kishilar tanlanadi.

Yaponlar juda xushfe'l bo'ladilar. Shunday bo'lsa-da, bu xushfe'llik do'stlikni anglatmaydi. Yaponiyada tanishtiruv tadbirlarida faqat erkaklar ishtirok etadilar. Ko'ngilochar tadbirlarda ham ayollar qatnashmaydi.

Yaponiyada qo'l qisish odati yo'q. Ular bir-birlariga chuqur ta'zim qiladilar. Odatda 15, 45, 75 va 90 marta ta'zim qilinadi. Yaponlarning odatiga ko'ra, agar biror odam hamrohida yaxshi taassurot qoldiraman desa 45 marta ta'zim qiladi. Eng boobro' odam bilan 90 marta ta'zim qilib salomlashiladi.

Bu mamlakatda subordinatsiyaga asoslangan rahbarlik qilishning avtoritar uslubi keng tarqalgan. Biroq ko'pgina qarorlar ko'pchilik bilan kengashib bamaslahat qabul qilinadi. Dunyoda eng uzun ish vaqti Yaponiyada joriy qilingan. Aksariyat xodimlar o'z boshliqlari ishdan ketmagunlaricha, xizmat joylaridan jilmaydilar. O'z kasbiga sodiq yapon xodim ta'tili shunday ham qisqa bo'lsa-da, ba'zan ishni deb undan voz kechadi ham.

Yaponiyada ish kuni tugagandan keyin ham ish haqida gapirish mumkin.

Yaponlar hamkorlikda ishlash aloqalarini xat yoki telefon qo'ng'iroqlari orqali emas, vositachilar yordamida yo'lga qo'yishni ma'qul ko'radilar. Ular birgalikda ishlaydigan sheriklari bilan shaxsiy munosbat o'rnatishga tirishadilar, shuning uchun ham dastlabki aloqani mashhur yapon shirkatida ishlaydigan shaxs tavsiyanomasiga binoan amalga oshirishni ma'qul ko'radilar.

Finlyandiyada sauna hammomi muzokaralar uchun xizmat qilganiday, Yaponiyada ham golf maydonchasidan ayni shu maqsadda foydalaniladi.

Yaponlar sizning gapingizni diqqat bilan eshitadilar, boshlarini irg'aydilar. Bu ularning roziligini emas, faqat nima demoqchi ekanligingizni tushunganligini anglatadi. Yaponlar bilan muzokaralar olib borilayotganda go'yoki ularga ushbu bahslar natijasi emas, ana shu gaplashuvlar muhimroqday tasavvur qoladi. Bu tasavvur, albatta, sizni aldaydi. Bu faqat shunchaki notanish odamlar bilan emas, boshqa madaniyat vakillari bilan ishlash uchun hamkorlik muhitini yaratishdan boshqa narsa emas. Shu tufayli ham muammolar yechimini topish, kelishish oson bo'lgan arziyas masalalardan boshlanadi. Haqiqiy amaliy uchrashuvlar esa norasmiy vaziyatda o'tadi.

Gul o'stirish, ularni dasta qilib, bezash Yaponiyada alohida san'at turiga aylangan. Shu tariqa gullarni alohida bir-biriga uyg'un holda jo'r etib dastalash dunyoga mashhur ikebana san'atini dunyoga keltirdi. Shuning uchun biror xonadonga mehmonga borganda bekaga gul ko'tarib borishning hojati yo'q. Chunki uy bekasining o'zi mehmonlar sharafiga ikebana tuzib qo'ygan bo'ladi.

6.4.2. Koreya respublikasi (Janubiy Koreya)

Koreyslar – muomala qilish qiyin hamkorlar hisoblanadi. Ular bilan telefon qo'ng'irog'i yoki xatlar yordamida aloqa o'rnatish mumkin emas. Albatta vositachi orqali shaxsiy uchrashuv uyushtirilishi shart. Bu vositachi koreys biznesmeni qiziqtirgan shirkatni, uning qaysi yo'nalishda ishlashini, ushbu korxonada rahbari va boshqa xodimlar maqomini tanishtirishga qodir bo'lishi kerak. Agar uchrashuv haqidagi iltimosga mujmal javob olingan bo'lsa, u holda vositachi ofisga kelishi kerak bo'ladi. Chunki u bu noaniqlikni uchrashuvga tayyorlik deb qabul qiladi. Koreyada shaxsiy munosabatda bo'lmasdan, shaxsan muloqot qilmasdan hech bir muammo hal bo'lmaydi. Bu mamlakatda Konfutsiyning axloq haqidagi aqidalariga ko'ra ish ko'riladi. Konfutsiy ta'limotiga ko'ra shaxslar aro munosabatlarda boshqa bir kishining tuyg'ulari, uning huquqlarini hurmat qilishni ham hisobga olish kerak bo'ladi.

Koreyslarga murojaat qilganda biror kishining ismi sharifini aytishdan oldin hamisha “mister” yoki “missis” soʻzlari qoʻshib aytiladi. Koreyslar xushmuomala, kirishimli, ochiq boʻladilar. Shu tufayli, ular oʻzlariga nisbatan ham shunday muomalani kutadilar. Ular mehmonnavozlikni joyiga qoʻyadilar va mehmonlari sharafiga favqulodda iliq, behad dabdabali qabullar uyushtiradilar. Ular chet ellik ishbilarmonlar bilan yaqindan tanishgilari keladi.

Koreya Respublikasining milliy bayrami – 15 avgust.

Koreyada biror xonadon yoki restoranga borilganda ostonada poyafzalni echib kirish kerak. Bu yerda tashrif qogʻoziga katta ahamiyat beriladi. Tashrif qogʻozi oʻng qoʻl bilan topshiriladi va oʻng qoʻlda qabul qilinadi. Koreyslar har bir odamda tashrif qogʻozi boʻlishi kerak, deb hisoblaydilar. Koreyslarning tashrif qogʻozlarida odatda avval familiya, soʻng ism yoziladi. Shuning uchun darhol suhbatdoshingizdan uning familiyasini bilib qoʻyishingiz kerak.

Koreys biznesmenlari hamisha mantiqiy izchillik va oʻzaro munosabatlarda aniqlik boʻlishiga intiladi. Ular soddalikka moyil boʻladilar va mavhum fikr-mulohazalarni yoqtirmaydilar. Koreys biznesmenlari oʻzlarining takliflarini aniq ifoda etadilar, muammolarni hal qilish yoʻllarini konkret koʻrsatadilar. Biror-bir masalada ular hamkoriga ochiq gapirmaydilar va oʻzlarining haq ekanliklarini isbotlamaydilar ham. Lekin koreys tomoni ijobiy qaror qabul qiladigan boʻlsa, zudlikda harakatga tushadi. Hamkorlarning javobgarlikni boʻyinlariga olib, qaror qabul qilishga huquqlari yoʻqligi ularning hafsalarini pir qilishi mumkin. Bordinyu, koreys biznesmeniga sotib olgan tovari yoqsa va shaxsan koʻngliga oʻtirgan biznesmen ana shu tovarni unga sotgan odam boʻlsa, yanayam maʼqul tushadi.

Janubiy Koreyada ishlab chiqarilgan tovarlar sifati deyarli jahonda eng yaxshilaridan sanaladi, narxi esa 20-30 foiz past yuradi. Mamlakat biznesining katta qismi oilaviy konglomeratda toʻplangan.

Koreyada chet elliklarga norasmiy munosabatda boʻlish odati yoʻq. Koreyslarda “yoʻq” soʻzi qoʻllanilmaydi.

Shartnomaga imzo chekayotganda qizil siyohli ruchkadan foydalanilmaydi. Janubiy Koreyada yuqori lavozimli mansabdorlar orasida qarindosh-urug‘ yoki do‘st, tanish-bilishlar bo‘lishi muhim rol o‘ynaydi.

Bu mamlakatda lavozimlar va darajalarning qat’iy tizimi mavjud. Koreyslar mansabi yuqori va yoshi katta odamlar oldida chekmaydilar.

Koreyada etiket masalalariga juda e‘tibor beriladi. Koreyslarda chet elliklar bilan norasmiy muloqotda bo‘lish odati yo‘q.

Koreyslar mehmonlar koreys madaniyati, tarixini bilgan odamlarni qadrlaydilar. Chet ellik odamning koreys madaniyatini bilishi va unga moslashishi juda qiyin. Protokolga muvofiq ishbiarmon odam libosi – sipo kostyum (qoramtir bo‘lsa yanayam yaxshi) oq ko‘ylak, bo‘yinbog‘ hisoblanadi. Ishbiarmon ayol xizmatda shim kiymaydi.

Koreyaning milliy ramzi – Koreya yo‘lbarsi tasviri sanaladi.

6.4.3. Xitoy

Xitoylik hamkorlaringiz bilan muzokaralarni belgilashingizdan 3-4 hafta oldin bari jihatlarni ipidan-ignasigacha o‘rganishlari uchun o‘z takliflaringizni jo‘natishingiz kerak bo‘ladi. Chunki qarorlar ko‘pchilik ovoz bilan bahamjihat qabul qilinadi.

Tijoratga oid muzokaralarni olib borishning xitoycha uslubi ayrim bosqichlarga bo‘linishi bilan farqlanadi. Bu uslub pozitsiyalarni dastavval aniqlab olish, ularni muhokama qilish va yakuniy bosqichlarni bir-biridan aniq farqlash bilan izohlanadi.

Amaliy tanishuv chog‘i tashrif qog‘ozlari almashiladi. Tashrif qog‘ozining orqa tomonida xitoy tilida shirkat rekvizitlari ko‘rsatilgan bo‘lishi kerak. Xitoyda salomlashish vaqti qo‘l qisish odat tusiga kirgan. Bunday payt avval yanayam yuqori lavozimli shaxs qo‘li qisiladi.

Muzokaralarning boshlang‘ich bosqichida hamkorlarning tashqi qiyofasi va ularning muomala tarziga juda e‘tibor beriladi. Shu asosda delegatsiya har bir a‘zosining mavqeini aniqlashga urinib ko‘riladi. Ishda yanada yuksakroq

mavqedagi odamlarga qarab mo'ljallanadi. Xitoy ishbilarmonlari oxiri qarama-qarshi tomonga ta'sir ko'rsatish uchun o'zlariga xayrixoh bildirgan odamlarni ajratib oladilar. Aksariyat Xitoy tomoni tijoratda yaxshi tayyorgarlik ko'rgan mutaxassisdir. Xitoy biznesi tajribali kadrlarga egaligini aytib o'tish joiz. Ular bo'lg'usi ish haqida juda keng ma'lumotga ega bo'ladilar va muzokaralar chog'i o'zlari uchun foydali bo'lgan, ilgari tuzilgan shartnomalarga tayanadilar.

Biznesda ayollarning huquqlari erkaklarniki bilan teng.

Xitoyda biror xonadonga mehmonga boriladigan bo'lsa, uy bekasiga gul olib borish odati yo'q.

Xitoylik hamkor tomonidan yakuniy qaror muzokaralar stoli atrofida emas, kamida 25 xil taom tortilgan uy dasturxonini yoki restoranda qabul qilinadi. Mehmon ana shu taomlardan oz-ozdan totib ko'rishi zarur. Taomlardan namoyishkorona bosh tortib bo'lmaydi. Mehmon dasturxondan birinchi bo'lib turadi.

Sovg'a-salomlar yakka shaxsga emas, balki butun tashkilot uchun qilinadi.

1 oktyabr – Xitoy inqilobi kuni.

Rahbariyat erishilgan kelishuvlarni ma'qullashi shart. Xitoy tomoni ana shu kelishuvlarning bajarilishiga katta ahamiyat beradi. Xitoyliklar qabul qilingan qarorlarni uzoq, chuqur o'ylab, mulohaza qilib ko'radilar. Qaror qabul qilingach, so'z, u xuddi qog'ozga bitilgan shartnoma singari kuchga kiradi.

6.4.4. Arab mamlakatlari

Arablar uchun muzokaralarning muhim unsurlaridan biri hamkorlar o'rtasida ishonch o'rnatish hisoblanadi. Arab mamlakatlari biznesmenlari uchun o'z qadrini bilish, hamkasblarini hurmat qilish va xushmuomalalik bilan munosabatda bo'lish xosdir. Ular birgalashib ishlaydilar, u yoki bu masala bo'yicha jamoa nuqtai nazarini ishlab chiqishga harakat qiladilar. Arab mamlakatlarida milliy urf-odatlar, an'analar kuchli. Bu jihat muzokaralar chog'i ko'zga tashlanadi. Masalan, barmoqlar uchi bilan o'pich yuborish o'ta maqto'vni anglatadi. Saudiya Arabistonida jimlik saqlanishini so'rash uchun barmoqlar uchiga puflash kerak.

Muloqotni arabcha uslublaridan biri – Misrnikisi hisoblanadi.

Misr – insoniyat yaratgan madaniyatning eng qadimiy o‘choqlaridan biri sanaladi. Milliy g‘urur, o‘z mamlakatining tarixiy an‘analariga rioya qilish, misrliklar uchun xos xususiyatdir. Misrliklarning yana bir xususiyati – bu kuchli boshqaruvni qabul qilish bo‘lsa, boshqa jihati – qat‘iy va xulq-atvorning ancha rivojlangan ma‘muriy qoidalari hisoblanadi. Misrliklarning ana shu xususiyatlari ular muzokaralarni olib borishlarida aks etadi. Ular milliy mustaqilliklariga aloqador savollarni og‘riq bilan qarshi oladilar. Go‘yo ularning ichki ishlariga aralashganlik deb o‘ylab, bari narsalarni rad etadilar. Arablar muzokaralar chog‘i tez-tez hamkori va uning oilasidagilar salomatligini so‘rab turadilar. Bu savollarga qisqa qilib javob qaytarish, o‘zlariga bunday savollar bermaslik kerak. Arablar hamkorlar bilan o‘zaro harakat turlari ichida savdolashishni ma‘qul ko‘radilar.

Arablar – xushmuomala odamlar. Deyarli barcha arab biznesmenlari inglizcha va fransuzcha gapira oladilar. Ularning tashrif qog‘ozlari matni ingliz va arab tillarida yozilgan.

Arab mamlakatlarida chet ellik kishi biror ayolga savol yoki iltimos bilan murojaat qilishi mumkin emas. Bu odobsizlik hisoblanadi. Hamma amaliy aloqalar faqat erkaklar o‘rtasida o‘tkaziladi. Deyarli aksariyat arab ayollari amaliy ish doirasida hech qanday o‘rinni egallamagan.

Iroqda ayollar davlat muassasalarida rahbarlik lavozimlarida ishlab turibdilar.

Eron, Pokiston, Suriya, Saudiya Arabiston, Ummon sultonligi, Sudanda ayollar biznesda hech qanday rol o‘ynamaydilar. Birlashgan Arab Amirliklarida ayol kishi biznesda nazariy jihatdangina ishtirok etadi, amalda esa ayol kishi – juda kam ko‘rinadi. Misrda ayollar biznes doirasida asta-sekin paydo bo‘lmoqda, yana ular erkaklarga nisbatan tayyorgarliklari ko‘proqligi ko‘rinib turadi. Lekin bu yerda hozircha ayol kishi biznesda kotiba sifatida ishlamoqda.

Iroqda ayollarga qo‘l uzatilmaydi va ko‘zlariga qaralmaydi. Biznesda ayollar biror o‘ringa ega emaslar.

Arab biznesmeni an‘anaga sodiq qolib, birinchi tanishuvda iltifotli bo‘ladi. Keyingi uchrashuv, suhbat avvalgisidek samimiy o‘tmasligi mumkin. Arablar uzil-

kesil “ha” yoki “yo‘q”, demaydilar, balki “Alloh buyursa”, “Alloh biladi” taxlit so‘zlar bilan javob qaytaradi. Ularning xulq-atvorlarida islom dini ta’siri kuchli bo‘lib, bu jihat o‘z-o‘zidan muzokaralar jarayoniga ham ta’sir etmay qolmaydi.

Misrda rahbarlik qilish usuli – patriarxal. Garchand muzokaralarda ko‘p odam qatnasha-da, bir kishi hamma masalani hal qiladi.

Arab mamlakatlarida shakar solmasdan, ko‘pgina kardamon (hil) bilan quyuc qahva ichadilar. Bir finjon qahva ichgach, mezbonga minnatdorchilik bildiriladi, mehmonga yana qahva quyiladi. Bu hol mehmon to bir qahva idishidagi qahvani ichib tugatmagunicha davom etadi. Bunday bo‘lmasligi uchun mehmon o‘z finjonini to‘ntarib qo‘yishi yoki uni uyoqdan-buyoqqa chayqashi kerak. Dasturxondan egulik faqat o‘ng qo‘lda olinadi, chap qo‘l manfur hisoblanadi. Agar mehmon egulikni chap qo‘lida olguday bo‘lsa, taom dasturxondan yig‘ishtirib olinadi.

Qahva tortilishidan oldin muzday ichimliklar taklif qilinsa, bilingki, uchrashuv poyoniga etib qoldi.

O‘ng qo‘l bilan tashrif qog‘ozi beriladi, olinadi, pul yoki sovg‘a uzatiladi. Yuqorida aytilganiday, manfur chap qo‘lni ishlatsangiz, suhbatdoshingizni xafa qilib qo‘yishingiz mumkin.

Mabodo arablar bilan biznes qiladigan bo‘lsangiz, oyoqlaringizni bir-biriga chalishtirib o‘tirmang, tag‘in poyafzalingiz tagcharmi ko‘rinib qolmasin.

Etika va etiket qoidalariga muvofiq musulmonlar barcha amaliy munosabatlarni bir kunda besh marta namoz o‘qish uchun to‘xtatib turadilar.

Milliy bayramlar, hayitlar sanalarida amaliy muzokaralar yoki amaliy qabullar tayinlanmaydi.

VII-BOB. IJTIMOIIY GURUHLAR, JAMOALAR VA XODIMLARNI BOSHQARISHNING PSIXOLOGIK ASOSLARI

7.1. Guruhlar psixologiyasi

Boshqaruv faoliyati doimo jamoa doirasida olib boriladi. Shu munosabat bilan rahbar guruhning ichki hayotiga oid o'ziga xos qonun, qoida va xususiyatlar haqidagi bilimga ega bo'lishi lozim. Rahbar yoki xodim qanchalik o'zini yolg'iz his qilmasin, baribir biron guruh yoki jamoa manfaatlari doirasida bo'ladi. Umuman har bir kishining mehnat faoliyati biron jamoa ichki qoidalari, normalari asosida boshqariladi. Hatto, yakka tartibda ishlaydigan mutaxassis ham, biron uyushma yoki jamiyat ichida qabul qilingan qadriyatlar va qoidalarga suyanib faoliyat yuritadi. Shu ma'noda alohida shaxsni boshqarish imkoniyati ko'p hollarda jamoani boshqarish uslublari bilan uyg'unlashadi.

Har bir guruh nazarda tutilgan qonun asosida yashaydi va oqibatda paydo bo'ladigan hodisalar guruhiiy jarayon deb ataladi. Guruhiiy jarayonni bilish, unga xos qonuniyatni tushunish rahbarga jamoani boshqarish, uning a'zolariga ta'sir etish uchun qulaylik yaratadi. Shu munosabat bilan, quyida jamoaning ichki hayoti, unga xos guruhiiy jarayonlar haqida batafsil ma'lumot berib o'tamiz.

Guruhlar, uning ichida sodir bo'layotgan jarayonlar, bu jarayonlarning shu guruh a'zolariga ta'siri va aks ta'siri ijtimoiy psixologiya fani tomonidan o'rganiladi. Ayni vaqtda guruh ichidagi sodir bo'layotgan hodisalar va ular bo'ysunadigan qonun-qoidalarni bir muncha umumlashtirish orqali guruhning rivojlanish bosqichlari aniqlanganligi ayon. Guruh ichki hodisalarining ma'lum bosqichlarga amal qilib rivojlanishi, bunday rivojlanishning har bir guruhda o'ziga xosligi guruhiiy dinamika iborasi bilan ifodalanadi. Binobarin, har qanday guruh u tashkil topgandan to tarqalib ketguncha ma'lum qoidalarga amal qiladi. Oqibatda guruh rivojlanib boradi va jamoalarning yuksak ko'rinishi darajasiga ko'tariladi, ba'zilar esa turli sabablarga ko'ra guruh rivojlanishining biron bosqichida uzoq turib qoladi, yoki shu bosqichdan nariga o'tolmay, keyinchalik tarqalib ketadi.

Guruhni ichki rivojlanish qonunlariga amal qilishi, uning yuksak jamoa darajasiga ko'tarilishi tashkilotni ko'zlangan maqsadga erishish yo'lidagi imkoniyatidan biri hisoblanadi. Xo'sh, guruh degan tushunchaning o'zi nima?

Guruh tushunchasi. Guruh tushunchasi ijtimoiy psixologiyadagi eng muhim iboralardan biridir.

Rahbar, yuqorida ta'kidlaganimizdek, o'z faoliyatida xodimlar uyushgan guruhi bilan muloqotda bo'lar ekan, ularga xos xususiyatlarni bilishi va undan boshqaruv faoliyatida unumli foydalanishi lozim. Tashkilot maqsadlariga muvofiq uyushgan guruhni mehnat jamoasi deb atash mumkin. Rahbar o'z faoliyatida muloqotga kirishadigan guruhlar bir necha turlarga bo'linadi. Xodimlarning soni va ular o'rtasidagi munosabatga ko'ra kichik va katta guruhlar farqlanadi. Xususan, kichik guruhdagi xodimlarning munosabati bevosita ko'rinishda bo'lsa, katta guruh a'zolari esa bivosita munosabatda bo'ladilar.

Kichik guruhlar psixologik jihatdan talqin etilganda, ularga aloqador quyidagi xususiyatlar farqlanadi:

- guruh a'zolaridan birining xatti-harakati boshqa a'zolariga ta'sir etadi;
- guruh a'zolari shaxsiy yoki umumiy ehtiyojlarini qondirishda bir-birlariga muxtojdir.

Bunday ta'rif mashhur psixolog K.Levinga tegishli bo'lib, u guruh ichida ro'y beradigan jarayonlarni ilmiy jihatdan tahlil etadi. Binobarin, biron tashkilotdagi kichik guruhni nazarda tutsak, guruh a'zolariga xos umumiy maqsadning mavjudligi ta'kidlanadi.

Demak, bir butun korxonani tashkil etuvchi kichik guruhlar majmuasi katta guruh deyiladi. Lekin kichik va katga guruhlardagi ichki jarayonlar o'ziga xos bo'lib, rahbar u yoki bu guruh bilan muloqotga kirishganda mazkur xususiyatlarni hisobga olishi lozim.

Guruh turlari. Umuman, psixologiya fanida guruhlarni farqlash bir necha mezon bo'yicha amalga oshiriladi. Quyidagi xususiyatlar guruh tabiatini yanada chuqurroq tushunish va bundan boshqaruv faoliyatida foydalanish imkonini beradi. Kichik guruhning o'zi ikkiga bo'linadi:

• ***birlamchi guruh*** o'z ahilligi va o'zidagi «BIZ» hissiyotining yuksakligi bilan ko'zga tashlanadi. Asosiy belgilari - uning kam sonliligi, a'zolari o'rtasidagi masofa yaqinligi, o'zaro munosabatlarning shaxsiy xususiyatlarga asoslanganligi. Bunday guruhga yorqin misol sifatida oilani keltirish mumkin.

• ***ikkilamchi guruh*** deb faoliyati aniq maqsadga yo'nalgan va o'zaro munosabatlarda rasmiy jihatlar kuzatiladigan jamoaga aytiladi. Bunday guruhda asosiy diqqat o'zaro munosabatlarga emas, balki ma'lum vazifani bajarish malakasiga qaratiladi.

Rahbar boshqaruv faoliyatida turli maqsadda tuzilgan guruhlarda turlicha psixologik muhitni shakllantirishga e'tibor berishi kerak. Masalan, qisqa muddatli va malakali mehnat talab qiladigan vazifalarni ado etish uchun tuzilgan guruhga asosiy maqsad mehnat faoliyatiga qaratiladi va jamoa birdamligiga bog'liq tadbirlar cheklanadi. Doimiy va muntazam faoliyat yurituvchi guruhda esa bajarilayotgan mehnat bilan bir qatorda ayni jamoada sog'lom va ahil muhit yaratish yo'li tanlanadi.

Kichik guruhning yana bir ko'rinishi ***referent guruh*** deb ataladi. Referent guruh, o'z mazmuniga ko'ra, biron kimsa uchun eng ardoqli va o'ziga yaqin tutuvchi jamoani anglatadi. Odatda har kim referent guruhni o'ziga namuna sifatida qabul qiladi va o'z xulqini shu guruh normalari bilan moslashtirishga intiladi.

O'z mohiyatiga ko'ra referent guruh salbiy va ijobiy xarakterga ega bo'lishi mumkin. Ijobiy mazmunga xos referent guruh tashkilot maqsadiga muvofiq ishlaydi va undagi jarayonlar umumiy maqsadga bo'ysungan bo'ladi. Salbiy mazmun kasb etgan referent guruhdagi norma va xulq-atvor shakllari jamoa manfaatiga zid bo'lishi va tashkilot maqsadi bilan mos kelmasligi mumkin. Masalan, bu manzara mehnat jamoasidagi ba'zi xodimlar to'dasining muntazam ravishda tartib buzarlikka yo'l qo'yishi yoki asosiy ish vaqtida o'z faoliyatini boshqa yo'nalishga bag'ishlashida ko'rinadi.

Odatda har bir jamoada bir necha referent guruhlar uchrashi tabiiy. Rahbar bunday vaqtda ushbu guruhning salbiy yoki ijobiy mazmunga yo'nalganini darhol

ajratib olishi va shu asosda ularga nisbatan o'z munosabatini bildirishi lozim. Ijobiy yo'nalishga ega bo'lgan referent guruhni qo'llash bilan birga asta-sekin undagi a'zolar sonining ko'payishi haqida g'amxo'rlik qilish kerak. Salbiy yo'nalishdagi guruhga nisbatan tanlangan asosiy siyosat esa, ushbu guruh a'zolariga topshiriladigan vazifalar asnosida iloji boricha ularni bir-biridan uzoqlashtirishga qaratilgan bo'lishi zarur.

Yuqorida sanab o'tilganlar qatorida rasmiy va norasmiy guruhlar ham mavjud. Rasmiy guruh biron maqsadga erishish yo'lida tashkil topadi. Masalan, brigada, bo'lim, ma'muriyat kabi rasmiy mehnat jamoalari. Odatda mazkur guruhlarining faoliyati ma'lum bir maqsadga yo'nalgan ravishda boshqariladi. Bunday guruhning tashkil topishi huquqiy jihatdan rasmiylashtirilib qo'yiladi.

Norasmiy guruhlar tasodifan paydo bo'ladi va bu holat u yoki bu korxonada ichida yuz berishi mumkin. Norasmiy guruh tashkil topishining manbaalari shu guruh a'zolariga xos umumiy manfaat va o'zaro iliq munosabatlarning mavjudligida ko'rinadi. Norasmiy guruh korxonada rasmiy tizimidan mustaqilligi, o'z oldiga qo'ygan maqsadining noaniqligi bilan ifodalanadi. Bunday guruhni ba'zan manfaatlar bo'yicha birlashish desha ham bo'ladi.

Tashkilot miqyosida, dadil ayta olamizki, yuqorida sanab o'tilgan guruh turlarining hamma ko'rinishi mavjud. Guruh o'z a'zolariga ta'sirini o'tkazadi va guruhiy normalarga rioya qilishga sharoit yaratadi, qolaversa, ijtimoiy nazorat olib boradi. Jamoa tarkibida xodim korxonada maqsadlarini to'laroq anglaydi va umumiy mas'uliyatga beixtiyor sherik bo'ladi. Jamoa a'zolari bilan hamkorlikda harakat qilgan holda, u yakka tartibdagi intilishga nisbatan ko'proq samaraga erishadi.

7.2. Tashkilot - katta guruh sifatida

Tashkilot so'zi aniq maqsadga erishish yo'lida ma'lum tartibda mujassamlashgan jamoalar birligini anglatadi. Xodimlar tashkilot miqyosida o'zaro munosabatlar tizimini yaratadi. Favqulodda har qanday rasmiy tashkilot miqyosida turli norasmiy guruhlar mujassamlashadi. Bu norasmiy guruhlar tashkilotdagi umumiy muhitga, uning o'z maqsadi yo'lidagi tashabbusiga katta

ta'sir ko'rsatishi mumkin. Rahbar norasmiy guruhlarga xos xususiyatlarni hisobga olishi orqali samarali guruhiy normalarni shakllantirishga va xodimlar faoliyatini guruh manfaati bilan uyg'unlashtirishga imkoniyat tug'iladi.

Tashkilot faoliyati avvaliga butunlay ratsional tarzda tashkil etilib, bu tadbirda iqtisodiy omillar va ko'rsatkichlar ustuvor deb topiladi. Hozirga kelib bu omillar soni ancha ko'paydi va ular qatorida boshqaruvning axborot manbaalari va o'z oldiga qo'yilgan maqsadni shakllantirish, uni olg'a surish hamda o'zgartirish mexanizmlari o'rin oldi. Shu bilan birga, tashkilot qaramog'idagi xodimlar motivatsiyasi, ya'ni ularni faoliyatga undash, tashkiliy munosabatlarni mukammallashtirish, loyihalar bo'yicha tadqiqotlar, shuningdek ixtirolarni joriy etishning iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy jihatlari kabi omillar kelib qo'shildi.

Tashkilotni ijtimoiy tuzilma sifatida qabul qilar ekanmiz, bu qarashda yangi ijtimoiy-psixologik jihatlarning ajratib olinishi zamonaviy boshqaruv ilmining yutug'idir. Tashkilot maqsadini va uning vazifalarini aniqlash hamda xodimlari tomonidan qabul qilinishi nazarda tutilgan ijtimoiy-psixologik yo'nalishning asosidir. Shu munosabat bilan kichik guruh faoliyatini tashkil etish boshqaruvdagi eng asosiy masalalardan biriga aylanib boradi.

Guruhiy jarayonlar. Ijtimoiy psixologiya fani shaxsning jamoadagi o'rni, xulqi, guruhdagi shaxslararo munosabatlar natijasida paydo bo'ladigan psixologik jarayonlarni o'rganadi. Bu haqdagi bilim jamoani boshqarish uchun yangi imkoniyat yaratadi. Masalan, mehnat jamoasidagi ijobiy munosabatlarga asoslangan psixologik muhit xodimning ishchanligini 30% ga oshirishi mumkin. Va aksincha, jamoadagi munosabatlarning taranglashuvi, salbiy qarashlarning ustunligi, xodim mehnati samaradorligini pasaytiradi va ish sifatiga ham putur yetkazadi. Guruhiy jarayonlar, ularga xos qonunlarni bilish, hatto, guruh a'zosi xulqini o'zgartirish imkonini beradi. Aniqlanishicha, inson o'ziga qaratilgan bevosita individual ta'sirdan ko'ra, guruh fikriga ko'proq e'tibor beradi.

Ijtimoiy nazorat. Odatda inson o'z xulqini o'zi xohlaganicha amalga oshirolmaydi. U xohlasin-xohlamasin jamiyat tomonidan qo'yilgan ma'lum talablarga rioya etib yashashi shart. Har qanday inson ulg'ayishi davomida turli

guruh va jamoalarga a'zo bo'lib boradi. Bu guruhlar esa nafaqat o'zining maqsadi, balki ichki qoidalari bilan ham bir-biridan farq qilib turadi. Demak, har qanday guruhda, u yoki bu ichki qoidalar, normalar majmuasi hukm suradi. Odatda, mehnat jamoalarida bu normalar rasmiy tan olingan va hatto yozma shaklda ham bayon etilgan. Ba'zi bir norasmiy guruhlarda esa «yozilmagan» lekin, nazardagi qoidalar hukm suradi. Xatti-harakatni cheklash borasidagi mavjud guruhiy qoidalar, normalar esa ijtimoiy nazoratning asosiy mohiyatini tashkil etadi. Jamoada o'rnatilgan cheklashlar asosida xatti-harakat yoki xulq andozasi shakllanadi. Bunday andozaning jamoada mavjudligi va uni qay tarzda ifodalanishi ko'p jihatdan amal qilish samaradorligini belgilaydi. Masalan, mehnat jamoasidagi xulq kodekslari qanchalik aniq va ravon bayon etilgan bo'lsa, xodimning unga rioya qilish ehtimoli shunchalik oshadi.

Guruh maqsadlari. Guruh maqsadlariga tezkor va unumli erishish, ushbu maqsadlarning guruh a'zolari tomonidan qabul qilinishiga bog'liq. Ma'muriyat tashkilot mohiyatini ifodalovchi tadbirlar ishlab chiqar ekan, ko'pincha xodimlar bu tadbirlar dolzarb va muhim muammolarni hal etishga qaratilganligidan, hattoki shubhalanmaydilar. Lekin, rahbarning bu sohadagi asosiy vazifalaridan biri - guruhiy tadbirlarni xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan muvofiklashtirishdan iboratdir. Buning uchun u xodimlarni rag'batlantirish, motivatsiyalash shartlarini yaxshi bilishi lozim. Har bir xodimning oilaviy muhiti, yashash sharoiti va individual-psixologik hislatini hisobga olish ushbu yo'nalishdagi muvaffaqiyatni amalga oshishidagi asosiy omildir.

Guruhiy normalar. Guruhiy norma - ayni jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlarni ma'lum tartibga solib turuvchi yozilmagan, lekin, unga amal qilinishi lozim bo'lgan qoidadir. Guruhiy normalar ushbu jamoada nimani qilish mumkinu, nimani esa mumkin emas, nima yomonu, nima yaxshi kabi talablarni amalda qo'llaydi. Guruhiy normalar orqali har bir xodim o'zidan jamoa nimani kutayotganini, qanday ishni va qay tarzda bajarishi lozimligi haqida ma'lumot olib turadi.

Guruh rivojlanishi davomida undagi normalar o'zgarib borishi mumkin, va ta'kidlash joizki yangi, shuningdek, murakkab vaziyatlarda bu holat yorqin namoyon bo'ladi. Lekin, normalar hamma a'zolar tomonidan bir xil tushunilmaguncha va qabul qilinmaguncha jamoa faolligi sezilmaydi.

Tashkilot guruhi hayotida amal qiluvchi normalarni ikki turga bo'lish mumkin:

1. Rahbariyat tomonidan kiritilgan normalar;
2. Guruh tomonidan kiritilgan normalar.

Birinchi tur normalarning jamoa a'zolari tomonidan qabul qilinishi rahbar va xodimlar o'rtasida shakllangan munosabatlarga bog'liq. Bu munosabatlar iliq bo'lsa va rahbar jamoa tomonidan tan olinib, hurmat-e'tiborga ega bo'lsa, xodimlar rahbar tomonidan kiritilgan normalarga rioya qiladilar. Afsuski, hayotda buning aksini ham kuzatamiz.

Guruh tomonidan o'rnatilgan normalar ancha mustahkam bo'lib, xodimlar bu normalarni himoya qiladi va ularning amaldagi harakatini har qanday yo'l bilan ta'minlashga intiladilar. Shuning uchun rahbarning boshqaruv mahoratlaridan biri — o'zi taklif etmoqchi bo'lgan normalarni guruh tomonidan taklif etash shakliga erishishdir.

Guruh amal qiluvchi normalarning bir qator ijobiy ko'rinishi mavjud:

1. Guruhiy normalar u yoki bu jamoada xodimning o'zini qanday tutishi kerakligi haqida ma'lumot beradi, guruh tuzilmasining turli pog'onalaridagi xodimlar xulqiga aniqlik kiritadi, nimaga birlamchi e'tiborni qaratish kerakligi va qanday qadriyatlar jamoa uchun muhimligini bildirib turadi. Guruh ichki normalarini bilish uning hayotini tartibga solingan tarzda idrok etish imkonini yaratadi. Odatda ilg'or kompaniyalar negizida shunday me'yoriy xulq andozalari mavjud, va ular «Tashkiliy xulq kodekslari», «Xizmat muloqoti qoidalari» kabi majmualarda aks etgan.

2. Normalar guruhiy va individual xatti-harakatlarni o'zaro muvofiqlashtiradi. Guruhda qabul qilingan normalar yordamida biz har qanday vaziyatda jamoa hayotiga zid bo'lmagan to'g'ri yo'lni topa olamiz. Odatda tashkilotga yangi

xodimning kelishi va moslashuv bosqichining to'laqonli o'tishi, uning guruh normalarini tez ilg'ab olishi va qabul qilishi orqali amalga oshadi. Rahbariyat bu jarayonning samarali va benuqson o'tishiga o'z hissasini qo'shishi mumkin. Bu tadbirga aloqador fikrlar kitobning «Xodimlar adaptatsiyasi» bo'limida batafsil bayon etilgan.

3. Xodimning guruh normalarni yaxshi bilishi va ularga rioya qilishi, unga ruhiy sokinlik, o'z kuchiga ishonch va jamoa bilan yakdillik hissini bag'ishlaydi, o'z mehnatidan qoniqishi uchun asos bo'ladi.

Shu bilan birga guruh normalarning salbiy tomonini ham ko'rsatib o'tish zarur. Shuni yodda tutish kerakki, ko'p hollarda tashkilotda turli normalarni qadrllovchi ikki yoki undan ortiq guruhlar paydo bo'lishi va ular orasida aynan normalar ustunligi yo'lida ziddiyatli munosabatlar kelib chiqishi kuzatiladi. Ba'zi paytlarda xodim u yoki bu normadan norozi bo'lishiga qaramay unga rioya qilishga majburligi qoniqmaslik va ruhiy zo'riqishni yuzaga keltiradi. Shu munosabat bilan tashkilotda rasman qabul qilinayotgan qonun-qoidalar iloji boricha xodimlar fikrini inobatga olish orqali turli ehtiyoj va manfaatlar bilan uyg'unlashtirilishi muhimdir. Ba'zan jamoada biron-bir qoidaga bo'lgan e'tiroz, uni qabul qilish chog'ida xodimning fikri inobatga olinmaganligi tufayli ham sodir bo'lishi mumkin. Tashkilot hayotida uchrab turadigan «ichki tug'yon»ning asosiy mohiyati ana shundadir.

Umuman olganda guruh normalarga rioya qilishning ikki shaklini sharhlash mumkin. Birinchisi, faoliyatdagi, xatti-harakatlardagi muvofiqlik. Ish kiyimining bir xilligi, o'zaro va mijozlarga mulozamat, vaqt aniqligi, rahbariyat bilan rasmiy munosabat va umuman xulq kodeksiga rioya etish. Ikkinchi shakl ko'proq xodimning qadriyatlar tizimi, dunyoqarashi va e'tiqodi bilan bog'liq. Shu jihatdan olganda, hamfikir va hammaslak xodimlar tufayli mehnat muvaffaqiyati amalga oshadi, maqsad yo'lidagi urinishlari g'alaba qiladi.

Ming afsus, shaxsiy manfaat tufayli «yagona qolip» misolida fikrlash, voqelikka munosabat esa tashkilot rivojiga putur yetkazishi turgan gap.

Shu mazmunda mashhur IVM kompaniyasining vitse-prezidenti aytgan gaplarni eslash o‘rinlidir: «Har bir kompaniya boshqaruvi o‘z ichki tanqidchisiga muhtojdir va rahbariyatning ko‘zi yog‘ bosmasligi, o‘z ish shaklini yo‘qotmasligi va xushomadlarga berilib qetmasligi uchun doimo o‘z tanqidchisiga ega bo‘lish kerak». Albatta, aytilgan beshafqat so‘zlar har qanday rahbarga ham yoqishi qiyin. Ammo, rivojlanish yo‘lini tanlagan rahbar yangilik tarafdori bo‘lgan jamoa qiyofasidagi ijodiy kuchga muxtojdir. Bunga «IVM» va shunga o‘xshash ilg‘or kompaniyalar dalil bo‘la oladi. Guruhiy normalarga har xil xodim har xil munosabatda bo‘ladi. Ba‘zi bir xodim bunday me‘yordagi xulq shakllarini tez qabul qilsa, boshqalari uni qabul qilishlari uchun ma‘lum vaqt va maxsus tadbirlarni joriy etishga to‘g‘ri keladi. Guruhiy normalarga berilish hodisasi psixologiya fanida konformlik deb ataladi va bu ibora alohida shaxs fikrining guruh a‘zolari qarashlari bilan uyg‘unlashishini anglatadi.

Konformlik hodisasida shaxs, o‘zining javobini guruh a‘zolari fikriga moslashtiradi. Aniqlanishicha, bir safar tajribada qatnashayotgan 25% ishtirokchilar o‘zlarining birlamchi fikrlaridan shubhalanib, guruhning boshqa a‘zolari ma‘qul topgan javobni qabul qilganlar. Guruhning bunday ichki qonuniyatini anglash, jamoada konformlikka moyil va nomoyil shaxslarni ajrata olish rahbar uchun juda ko‘l keladi.

Ahillik. Guruhiy ahillik jamoaning jipsligi, ichki qo‘poruvchi nizolarning yo‘qligi bilan ifodalanadi. Ahillik, guruhiy qarorni tez qabul qilishga, umumiy maqsad yo‘lida guruh a‘zolarining bir-birlarini qo‘llab-quvvatlashiga, xodim jamoani o‘z oilasiday qabul qilishiga asos bo‘ladi. Guruh a‘zolari o‘rtasida ahillik yuzaga kelishi uchun quyidagi shart-sharoit zarur:

- guruh va uning a‘zolari atrofida gilarda iliq-issiq kayfiyat uyg‘otishi;
- guruh a‘zolarining qadriyatlarini, qarashlaridagi o‘zaro moslik shakllanishi;
- guruh oldidagi umumiy maqsad har bir a‘zoning shaxsiy manfaatiga uyg‘un bo‘lishi;
- ado etilayotgan ish yuzasidan o‘zaro aloqaning mavjudligi;
- jamoada ishlashdan, shuningdek, guruhiy faoliyatdan qoniqish;

- qaror qabul qilishda barchaning ishtiroki va xodimlar manfaatiga yoʻnalgan boshqaruv uslubi;

- barchaning manfaat va qiziqishlariga bir xil eʼtibor, jamoadagi ijtimoiy tenglik va adolat;

- guruh miqdori (aniqlanishicha, guruh aʼzolari 7-12 kishi atrofida boʻlganda oʻzaro ahillik yaxshiroq shakllanadi);

- guruh hayotidagi anʼanalar tashkilotga xos madaniyatning bir qismidir.

Rahbar ushbu sanab oʻtilgan shart-sharoitdan mavjudlarini rivojlantirish, qolganlarini esa shakllantirish orqali guruh aʼzolari oʻrtasidagi ahillikni kuchaytirishi mumkin. Biroq, hayotda shunday voqealar uchraydiki, ular beixtiyor guruh ichki rivojlanishiga taʼsir etadi. Masalan, tashkilot ichidagi ikki guruh oʻrtasida nizoli vaziyatning paydo boʻlishi bir guruh ichidagi ahillik hissiyatini oshiradi. Lekin rahbar guruh ahilligini yaratishda ushbu omilni qoʻllashi shart emas. Bu usuldagi ahillik vaqtinchalik koʻrinishga ega boʻlib, «jang» tugagandan soʻng oʻz taʼsirchanligini yoʻqotadi. Bunday ahillikdan soʻng guruh ichida guruhchalar tashkil topish extimoli ham bor.

Jamoada ahillikni kuchaytirishdagi birlamchi tadbir guruh aʼzolarini tanlashda amalga oshirilishi mumkin. Umumiy qadriyatlarga, insonparvarlik hislatiga ega xodimlarning keyinchalik umumiy maqsad sari ixtiyoriy birlashishlari ehtimol. Guruh ahilligi va mehnat samaradorligi oʻrtasidagi bogʻliqlik ham bir oz bahs talabdir. Aniqlanishicha, agar guruh aʼzolari kundalik meʼyoridan oshiqroq mehnat hajmini bajarishga intilishsa, jamoadagi ahillik unumdorlikni oshirishga ijobiy taʼsir etadi. Agar jamoada mehnat motivatsiyasi past boʻlsa, baxtga qarshi, ahillik ish unumdorligani pasaytirishi mumkin.

Guruhiy dinamika. Odatda har qanday guruh ichida shunday kuchlar mavjudki, ular jamoa faoliyati samaradorligiga ijobiy yoki salbiy taʼsir etadi. Mana shunday kuchlar yigʻindisi va uning taʼsirida guruh ichidagi muhitning oʻzgarib borishi, guruhiy dinamika deb ataladi. Guruhiy dinamikaga oid jarayonlarni eksperimental ravishda oʻrgangan psixolog Kurt Levin boʻlib, uning fikriga koʻra, guruh oʻz amaliyoti davomida qator oʻzgarishlar va rivojlanish bosqichlarini

boshdan kechiradi. Bu o'zgarishlarni yuzaga keltiruvchi omillar esa guruh ichidagi turli jarayonlar va ularning mutanosib tarzidagi o'zaro munosabatidir.

Guruhiy dinamika guruh ichida yashayotgan kuchlarning o'zaro tasiri deb tushunilishi mumkin. Har qanday guruhda ikki asosiy kuch mavjud:

1) shu guruh oldiga qo'yilgan maqsad va 2) shu guruh a'zolarining ehtiyojlari. Guruhiy dinamikaning asosida mana shu ikki omil o'rtasidagi o'zaro munosabat yotadi.

Guruhning maqsadi, mazkur guruh a'zolari ehtiyojiga mos kelmasligi ham mumkin. Aynan shu holat guruhiy dinamikaniing manbai hisoblanadi.

Guruhiy dinamika faqat shu guruh ichidagi hodisalar bilan cheklanib qolmaydi. Guruhiy dinamikaga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi - ijtimoiy, iqtisodiy omillarni ham sanab o'tish joiz. Aslida bu omillar guruhiy jarayonlarni, ya'ni muqarrar o'zgarishlarni sekinlashtirishi yoki tezlashtirishi mumkin. Bu omillarga qarshi tura olish ma'lum ma'noda guruh a'zolariga va tabiiyki, rahbarga bog'liq. Guruhiy hodisa muqarrarligini anglash, unga ta'sir etuvchi omillarni bir-biridan farqlash, guruhiy jarayonni kerakli yo'nalishda olib borish, ya'ni uni boshqarish imkoniyatini beradi.

Guruhiy dinamika - guruh a'zolari o'rtasida o'zaro idrok, his-tuyg'u va muloqot jarayonining ma'lum tartibda rivojlanishidir. Rahbarning guruhiy dinamikaga oid hodisalarni bilishi, ularni boshqarish va maqbul yo'lga yo'naltirish imkonini beradi. Natijada jamoa oldidagi vazifalar yanada samarali bajarilishiga qulaylik tug'diradi.

Quyida guruhiy dinamikani tashkil etuvchi asosiy hodisalarga to'xtalib o'tamiz. Bu ro'yxatdagi birlamchi tushuncha guruh maqsadi bo'lib, odatda har qanday jamoa faoliyati biron-bir maqsadga yo'naladi. Taniqli olim R.Shindler guruhdagi xodimlar mavqeidan kelib chiquvchi rollarni ifodalab, ularga quyidagicha izoh berib o'tadi:

- Alfa - guruh yetakchisi, o'zgalarni faollikka va maqsad sari undaydi, ularga ishonch va qat'iylik baxsh etadi.

- Beta - guruhdagi ikkinchi shaxs - ekspert, ya'ni, guruh baholovchisi, sovuqqon, mulohazali, alfaga nisbatan tadbirli, guruhga xos norma va qoidalar himoyachisi.

- Gamma - passiv moslashuvchi, o'zini oshkora qilmaslikka urinadi. Bunday odamlar odatda to'rt toifaga bo'linadi: 1) alfaga sodiq va unga hamsoya shaxs; 2) loqayd xodim, bundaylar alfa uchun qulay kimsa; 3) o'z mavqedan norozi, ammo bo'ysunishga majbur; 4) o'z fikriga ega, lekin rahbarga til tekizmasdan guruhdagi mavjud tartibni tanqid ostiga oluvchi shaxs.

- Omega - guruh nafrati va noroziligi qaratilgan xodim.

- R - muxolif, alfaga qarshi chiquvchi xodim. Odatda ushbu sanab o'tilgan rollarni deyarli har bir guruhda uchratish mumkin. Agar guruh a'zolari ko'pchilikni tashkil etmasa, ba'zida xodimning o'zi ham bir necha rolni ijro etishi mumkin, ammo oqibatda guruhda anchagina zo'riqish holati kuzatiladi.

Guruhning samarali faoliyati uchun zarur rollar tasnifi va ularni shakllantirish tadbirlari haqida «**komandalar**»ga bag'ishlangan bo'limda batafsil ma'lumot beramiz.

Guruh a'zolari o'z rollarini qanchalik sidqidildan bajarishlari, jamoadagi ijtimoiy nazoratga ham bog'liqdir. Ijtimoiy nazoratning samarasi va mezonlari ushbu guruhda qabul qilingan **normalardan** kelib chiqadi.

Guruhiy dinamika ta'rifini yaratuvchi tushunchalardan yana biri - jamoadagi **liderlik** hodisasidir. Ayni paytda liderlik ikki ma'noda talqin etiladi. Birinchidan, guruh tuzilmasidagi liderning holati va uning guruhiy jarayonlarga ta'siri bo'lsa, ikkinchidan, lider shaxsi, uning boshqaruv vazifalarini yechishdagi o'rni va tashkilot maqsadiga erishishda o'z bo'yniga oladigan mas'uliyatdir. Birinchi ma'no ko'proq guruhiy jarayonlarga qaratilgan bo'lsa, ikkinchisi umumpsixologik, shaxsga oid mazmuni kasb etadi.

Jamoa vazifalarining bajarilish muvaffaqiyati ko'p jihatdan, guruh a'zolarining o'zaro yaqdolligiga, **ahillik** va birdamligiga bog'liq. Ushbu shart samarali faoliyat ko'rsatuvchi komandalarning xarakterini belgilaydi. Shu munosabat bilan rahbar jamoa a'zolarini o'zaro ahillikka, ularda sheriklik hissini

uyg'otishga intilishi lozim. Guruhiy dinamikani ta'riflovchi jihatlardan yana biri, guruhning rivojlanish bosqichlaridan kelib chiqadi.

Guruhning rivojlanishi. Ijtimoiy psixologiya sohasidagi olimlardan B.Takman va M.Djensonlarning aniqlashlaricha, guruhlar o'z rivojlanishida beshta bosqichni bosib o'tadi: tashkil topish, nizo bosqichi, normalar shakllanishi bosqichi, faoliyat yuritish bosqichi va faoliyatni tugallash bosqichlari. Har qanday guruh o'z faoliyati davomida ushbu sanab o'tilgan bosqichlardan o'tadi. Rahbarning bu jabhadagi asosiy vazifasi, guruhni iloji boricha «faoliyat yuritish» deb nomlangan yuksak bosqichga tezroq va samarali tarzda olib chiqishidir. Buning uchun rahbar har bir bosqichga xos belgilarni bilishi va ularni tezda payqab olishi lozim. Quyida ushbu bosqichlarga batafsil to'xtalib o'tamiz.

1. Tashkil topish bosqichi. Guruh tashkil topishi paytida yangi a'zolar o'rtasida o'zaro munosabatlar tizimi o'rnatiladi va guruhdagi vaziyat o'rganiladi: guruhdagi ustuvor qadriyatlar, normalar va ustanovkalar aniqlanadi. Bu davrda o'zaro muloqot normalari shakllanadi. O'zaro hamkorlik tartiblarini aniqlash maqsadida xodimlar rahbar bilan tez-tez uchrashishga, o'z vazifa va mas'uliyatlariga aniqlik kiritishga ehtiyoj sezadilar.

2. Nizo bosqichi. Bu bosqichda har bir xodim jamoadagi o'z mavqeini tasdiqlashga intiladi, a'zolar o'rtasida o'zaro musobaqa va o'zaro himoya, kichik guruhlariga bo'linish va o'ziga sheriklar topish, g'oliblikka intilish kuzatiladi. Natijada, jamoda nizolar kelib chiqadi, rahbariyat tomonidan shakllantirilayotgan qadriyatlar va majburiyatlarga putur etadi. Lekin, vaqt o'tishi bilan xodimlar bir-birlarini tushunib boradilar, o'zaro kelishuvga keladilar, jamoa umummaqsadlarga erishish yo'lida hamkorlik harakatlarini ishlab chiqa boshlaydi.

3. Normalar shakllanishi bosqichi. Bu bosqichda xodimlarning diqqat markazida mahsulot ishlab chiqarish, mavjud texnologiyalarni o'zlashtirish masalasi turadi. Rollar taqsimoti asosida o'zaro hamkorlik shartlari qabul qilinadi. Munosabatlar iliqlashadi va o'zaro ishonch, yordam uchun zamin yaratiladi. Jamoaga mansublik kayfiyati shakllana boshlaydi va guruh maqsad sari yo'nalishga imkon topadi.

4. Ijro bosqichi. Bu bosqichda guruh samarali faoliyat olib boradi, tizim tashkil topadi, o‘zaro munosabatlar mustahkamlanadi, har bir xodimning mehnat imkoniyati, shuningdek, qobiliyati ayon bo‘ladi. Jamoa umummaqsad yo‘lida o‘zaro yordam qo‘lini cho‘zadi va hamkorlik negizida faoliyat yuritadi. SHu tarzda guruh samarali funksional birikmaga aylanib boradi.

5. Tugallanish bosqichi. Bu guruh rivojlanishining yakuniy bosqichi bo‘lib, loyiha ustida olib borilgan faoliyat tugaydi, guruhning malakali mutaxassislari tarqalishadi yoki yangi jamoa tashkil topadi.

Psixologlarning fikricha, agar jamoa biron bosqichdan uzil-kesil shakllanib o‘tmagan bo‘lsa, bu shakllanmaganlik jamoani doim bezovta qilib turadi. Guruhning samarali faoliyati ko‘p jihatdan mazkur bosqichlarda amalga oshishi lozim bo‘lgan guruhiy dinamikaga oid vazifalarning qanchalik to‘la-to‘kis ado etilganligiga bog‘liq.

7.3. Guruh - boshqaruv imkoniyati sifatida

Rahbar o‘z faoliyatida xodimlarni tashkilot maqsadi sari yo‘llar ekan, u turli uslub va imkoniyatlardan foydalanadi. Shunday imkoniyatlardan biri, mehnat jamoasidir. Xo‘sh, rahbar guruh imkoniyatlaridan qanday foydalanishi mumkin? Bu borada tadqiqotchilar uchta asosiy yo‘nalishni tavsiya etadilar: 1) jamoa ta’sirida xodimni bo‘ysunishga undash; 2) jamoani jalb etish orqali guruhiy qaror qabul qilish; 3) jamoada raqobat va hamkorlikni tashkil etish. Mana shu uch yo‘nalish rahbarlikni yanada samarali olib borish omillaridir. Yuqorida sanab o‘tilgan yo‘nalishlardan qaror qabul qilishga oid fikrlar alohida bo‘limda bayon etiladi.

Quyida ta’kidlangan ikki uslub haqida to‘xtalib o‘tamiz.

Bo‘ysundirish. Ko‘pchilik rahbarlar xodimni tashkilot maqsad va manfaatlariga bo‘ysundirishga, jamoadagi munosabatlarni takomillashtirish orqali erishadilar. Bunda rahbar odatda iltimos, tushuntirish, maslahat, buyruq kabi uslublardan foydalanadi. Lekin, xodimni bo‘ysundirishning eng samarali uslublaridan biri, guruh yordamidan foydalanishdir. Xo‘sh, bunday natijaga jamoa

yordamida qanday erishiladi? Har qanday jamoada guruhiy normalar mavjud bo'lib, ular guruh a'zosining xulqini umumiy manfaatlar bilan uyg'unlashtirib turadi va maqsadga erishish borasida ishonch uyg'otadi. Guruh har bir xodimni boshqalar singari fikrlashga, his etishga va harakat qilishga undovchi kuchga ega (hatto, shunday deyish ham mumkinki, xodim o'z shaxsiy manfaatlaridan voz kechib jamoa maqsadiga bo'ysunadi). Xodimning bo'ysunish darajasi mavjud vaziyatga va uning shaxsiy hislatiga bog'liq.

Xodimning jamoa ixtiyoriga bo'ysunish tajribasini amerikalik psixolog Solomon Ash tadqiqotlari asosida eslash mumkin. Tajribada ishtirok etgan kolledj talabalaridan bir nechta chiziqlar orasidan tenglarini topish so'raladi. Lekin tajribaning boshlanishida guruhni chalg'itish maqsadida avvaldan tayyorlangan talabalar doskaga chiqib, noto'g'ri javob berishgan. Keyinchalik, talabalarning 37% i «yolg'on» javoblar taqdimotiga berilib, noto'g'ri javobni «to'g'ri» deb tanlaganlar. Bunday tajriba guruh faoliyatiga uning a'zolari naqadar kuchli ta'sir etishini ko'rsatadi. Siyosiy baholash, ma'muriyat fikri, kompaniya nufuzi kabi murakkab vaziyatni targ'ib etishda bu ko'rsatkich yanada oshishi mumkin. Bu jarayonda korxonada xodimi guruhda nima bo'layotganini ko'rib turadi va guruhiy xulq normalariga bo'ysunishga majbur. Shaxsdagi o'zgarishlar nafaqat u yoki bu xatti-harakat, balki, fikrlash, his etish va hatto, e'tiqod sohasida ham yuz berishi mumkin.

Guruhning o'z a'zosiga ta'sirchanligi qator omillarga bog'liq. Xususan, agar kishi muhokama etilayotgan masala haqida qanchalik kam ma'lumotga ega bo'lsa, u guruh ta'siriga shunchalik beriladi. Guruh qanchalik katta bo'lsa yoki ahil bo'lsa, shuningdek, ushbu jamoa qanchalik nufuzli bo'lsa, uning a'zosi unga shunchalik bo'ysunadi.

Hamkorlik va raqobat. Xodim jamoada ishlar ekan, ko'p hollarda o'z xatti-harakatini boshqalar bilan muvofiqlashtirib boradi va bu jarayon raqobat yoki hamkorlik tarzida o'tadi. Hamkorlik va raqobat qarama-qarshi shakl kasb etib, mahsulot ko'rsatkichlarida qisman yaqin kelsalar-da, xodimning o'z ishidan qoniqishi va mahsulotning sifatida farq yuzaga keladi. Hamkorlik xodimda, o'z

ishidan ko‘proq qoniqish hissini uyg‘otadi, guruh oldidagi vazifani hal qilishda unga sidqidillik baxsh etadi.

Agar, mehnat yakka tartibda bajarilsa, bir xodimning faoliyati boshqalarga bog‘liq bo‘lmasa, u holda raqobatga asoslangan munosabatning salbiy oqibatlari kamroq kuzatiladi. Ammo, jamoa bir mahsulot o‘stida guruhiy tarzda faoliyat yuritrsa, bir xodimning ishlash me‘yori va mehnat sifati, umumiy mahsulotda o‘z aksini topsa, bunda hamkorlik munosabatlarini o‘rnatish zarur.

Raqobat vaziyatida esa bir jamoada ishlayotgan xodimlar orasida kim o‘zarlikdan kelib chiquvchi turli g‘irromlik va yolg‘on kabi salbiy hodisalar ko‘zga tashlanadi. Xodimda o‘z ishidan qoniqmaslik va jamoaga begonalik hissi uyg‘onadi. Masalan, tajriba tariqasida bir jamoaning mehnat faoliyati, boshqasi bilan taqqoslangan va ish unumdorligini oshirish kerak deyilgan bo‘lsa, ikkinchi jamoada esa, ish unumdorligi ichki raqobat orqali amalga oshirilgan va xodimlar o‘rtasida musobaqa uyushtirylgan. Natijada, birinchi guruhda mehnat unumdorligi ko‘proq bo‘lgan va ishdan qoniqish hissi ham ikkinchi jamoaga nisbatan afzalligi aniqlangan.

Tashkilot missiyasi. Kadrlar siyosatidagi eng muhim jihatlardan biri ushbu siyosatda tashkilot qadriyatlari, uning yuksak maqsadi - missiyasining mujassamlashganligidir. Ma‘lum ma’noda missiya - mukammal ishlangan, aniq qadriyatlarga asoslangan tashkilot falsafasidir. Dunyodagi deyarli barcha iqqisodiy tetik va nufuzli tashkilotlar o‘z *missiyasi* orqali ifodalanuvchi falsafasi (mafkurasi)ga ega. Fikrimizcha, tashkilotdagi kadrlar siyosatining negizi aynan shu korxonaga missiyasiga borib taqaladi va shu sababli tashkilot missiyasi tushunchasi haqida batafsilroq so‘z yuritmoqchimiz.

Missiya - tashkilotning ijtimoiy foydali tomonini aks ettiruvchi oliy maqsad bo‘lib, unda korxonaga o‘zi ko‘z oldiga keltiruvchi eng oliy yutuq ifodalanadi.

Tashkilot missiyasi aniq ifodalangan ijtimoiy ehtiyojlarga yo‘nalgan bo‘lib, korxonaga butun kuch-g‘ayratini, shu yo‘nalishdagi vazifalarni amalga oshirishga sarflaydi.

Menejment sohasidagi yirik arboblarning fikricha, muayyan biznesni ifodalovchi va uning ahamiyatligini belgilovchi eng yuksak omil - mahsulot va xizmatni iste'mol qiluvchi mijozdir. Mijozni qoniqtirish har qanday biznesning missiyasidir.

Tashkilot madaniyati. Tashkilotning quyidagi asosiy funksiyalari mavjud:

1. Ishlab chiqarish.

2. Jamoada amal qiluvchi qadriyatlarni uyg'unlashtirish

3. Tashkilot miqyosidagi tarbiyaviy jarayonni boshqarish, ya'ni jamiyat, mehnat jamoasi maqsadi va xodimlar manfaatlarini o'zaro muvofiqlashtirish yo'lidagi faoliyat.

Ta'kidlab o'tilgan ikkinchi va uchinchi vazifalarni amalga oshirishning ob'ektiv asosi sifatida tashkilotning ijtimoiy-madaniy sohasi ishtirok etadi. Aynan shu soha orqali barcha manfaatdor tomonlarni jiplash, yagona jamoa tarkibida ularni ahillashtirish imkoniyati mavjud.

Ma'lumki, tashkilotning tizim sifatida samarali va aniq ishlashi, unda qabul qilingan va amal qiluvchi normalar, a'ana va qarorlar ijrosi bilan belgilanadi. Tashkilot hayotini bunday tarzda me'yorlab turuvchi bir qancha holatlar mavjud bo'lib, ular qatoriga normalar, jamoa qadriyatlari, an'analar, tashkilotning umumiy maqsadi ifodalanuvchi missiya kabilar kiradi va bu jihatlar tashkilot madaniyati deb atalmish ibora orqali mujassamlashadi.

Tashkilotda amal qiladigan me'yoriy tomonlar xodimlar tomonidan ko'r-ko'rona qabul qilinmay, balki ularning shaxsiy manfaatlarini bilan uyg'unlashgan bo'lishi juda muhimdir. Bunday uyg'unlashganlik insonga xos bo'lgan ba'zi bir ma'naviy jarayonlarni tashkilot doirasiga joriy etish va tashkilot miqyosida taxlil etish imkoniyatini yaratadi. Shu munosabat bilan tashkilot manfaatlarida xizmat qiluvchi va amalga oshuvchi ustuvor axloqiy me'yorlar ushbu korxonada madaniyatini tashkil etadi.

Afsuski, tashkilot madaniyatini ta'riflashda hozirga qadar bir tomonlama yondoshuv ko'p kuzatilmoqda. Tashkilot madaniyati shu jamoaga xos qadriyat,

norma va me'yoriy jihatlardan iborat deb talqin etish aksariyat ko'pchilik sotsiologik va menejment yondoshuvlari xususiyatidir.

Tashkiliy madaniyat, korxonaning asosiy maqsadga erishish yo'lidagi barcha kuch va imkoniyatlarni tashkillashtirish natijasidir. Tashkiliy madaniyat umummaqsad yo'lida xodimlar va bo'linmalar orasida mutanosib harakatlarni tashkil etish shaklidir. Bunday tadbir esa tashkilot miqyosidagi xodimlar tomonidan qabul qilingan qadriyatlar, normalar va an'analarga asoslanadi. Tashkiliy madaniyat qanchalik mukammallashgan bo'lsa, korxonada o'z maqsadiga shunchalik tez va samarali erishadi.

Tashkiliy madaniyatning asosiy mazmuni, tashkilot miqyosida qabul qilingan me'yoriy tomonlar bo'libgina qolmay, balki bu normalarning xodimlar tomonidan anglanganligi va qabul qilinganligi hamdir. Bir so'z bilan aytganda, xodimlarning qadriyatlari, niyat va intilishlari bilan uyg'unlashgan tashkilotning me'yoriy jihati tashkilot madaniyatidir.

Hozirga kelib, qator adabiyotlarda boshqaruv madaniyati degan ibora ham qo'llanib kelinayapti. Boshqaruv madaniyati tashkilot ma'muriyati tomonidan amalga oshiriluvchi jarayon bo'lib, u tashkilot madaniyatidan farq qiladi. Boshqaruv madaniyati rahbariyat tashabbusi va xohish-irodasidir, ya'ni boshqaruv siyosatining bir jihatidir. Tashkilot madaniyati esa shu siyosatning xodimlar tomonidan qabul qilinganligi, shaxsiy qadriyatlar va xulq-atvori darajasida uyg'unlashtirilgan holatidir.

Qadriyatlarni boshqarish va joriy etish faoliyati uchta vazifani echadi: *birinchi vazifa* - tashkilot bo'limlari uchun strategik va har bir xodim uchun ahamiyatli bo'lgan qadriyatlarni aniqlash va ularni tashkilot qadriyatlari darajasida integratsiyalash; *ikkinchi vazifa* - personalni boshqarishning rejali siyosati orqali korxonada strategiyasiga mos keluvchi qadriyatlarni targ'ib etish; *uchinchi vazifa* - tashkilot samarali faoliyatiga halaqit beruvchi qadriyatlarni o'zgartirish.

Kadrlar siyosatidagi jihatlardan yana biri, korxonada personalining tashkilotdagi bo'lib o'tayotgan jarayonlar, voqealar, narsa va hodisalarga nisbatan yaqdil, ya'ni

umumiy qarashning mavjudligidir. Yakdil qarash o‘zaro faoliyatning umumiy jihatlariga bir xil munosabatda bo‘lishdir.

YUqorida qayd etilgan tashkiliy-madaniy tomonlar, tashkilotning ma’naviy dunyosini ifodalaydi va inson resurslari salohiyatini kuchaytirishda asosiy omil bo‘lib ishtirok etadi.

7.4. Tashkilotdagi kommunikatsiya

Kommunikatsiya tushunchasi. Menejment sohasiga tatbiq etilganda kommunikatsiya so‘zi «tashkilotda o‘zaro muvofiqlikni tashkil etish maqsadidagi ma’lumot uzatish jarayoni»ni anglatadi.

«Informatsion nazariya»ni tashkilot faoliyati tahliliga tatbiq etish boshqaruv sohasini yanada takomillashtirish yo‘l-yo‘riklarini ochib berdi.

Tashkilotda ma’lumot uzatish kommunikatsiya asosi sifatida qabul qilinarkan, uning quyidagi ikki asosiy turi farqlanadi: gorizontal, ya’ni bir mavqega ega bo‘lgan xodimlar o‘rtasidagi ma’lumot almashuvi va vertikal, ya’ni tashkilot tizimining turli pog‘onalarida turuvchi xodimlar o‘rtasida ma’lumot almashuvi. O‘z navbatida vertikal ma’lumot almashuvi ham ikki ko‘rinishda bo‘lishi mumkin: a) yuqoridan pastga, ya’ni yuqori rahbariyatdan quyi bo‘g‘in rahbarlari va xodimlarga hamda b) xodimlardan, quyi bo‘g‘in rahbarlaridan yuqoriga, ma’muriyatga.

Kommunikatsiyaning ahamiyati. Hozirga kelib jamiyat rivojlanishini axborot almashinuvisiz tassavvur etib bo‘lmay qoldi. Har qanday sohadagi asosiy e’tibor muayyan yo‘nalish bo‘yicha zamonaviy va eng yangi ma’lumotga ega bo‘lishga karatilmoqda. Menejment Institutining (Buyuk Britaniya) tadqiqotlariga ko‘ra, zamonaviy biznes uchun eng qaltis xavflar quyidagilar ekan:

- mavqe (obro‘ni) yo‘qotish (50% respondentlar);
- tijorat bozoridagi o‘z pozitsiyasini yo‘qotish (55%);
- vakolatni yo‘qotish (59%);
- yong‘in sodir bo‘lishi (62%);
- axborot texnologiyalaridan foydalanish imkoniyatini yo‘qotish (82%).

Bu talqinda axborotga ega bo'lish nafaqat global ma'noda, balki tashkilot miqyosida ham dolzarb ahamiyatga ega.

Tashkilotdagi ma'lumot almashinuvi shu korxonaning ijtimoiy jihatdan «tirik»ligini ta'minlovchi asosiy omildir. Tashkilot miqyosidagi kommunikatsiyalar nafaqat ma'lumot olish va uzatish belgisiga ko'ra, balki ma'lumot o'tishi samaradorligiga ko'ra ham farqlanadi. G'arb tadqiqotlariga binoan, gorizontal yo'nalishdagi ma'lumot almashinuvda bor yo'g'i 10% ma'lumot yo'qolib, 90% ma'lumot to'g'ri tarqalar ekan.

Vertikal yo'nalishda uzatiladigan ma'lumotlarga esa tamoman boshqa manzara xos ekan. Tadqiqotchi Killenning natijalariga ko'ra, yirik kompaniyaning rahbariyatidan kelayotgan ma'lumotning atigi 25 foizi ishchi-xodimlar tomonidan qabul qilinadi va to'g'ri tushuniladi. Bo'lim boshlig'i qabul qiladigan ma'lumot miqsori esa sal ko'proq bo'lib, u 30 foizni tashkil etadi. Sex boshlig'i bu ma'lumotning 40 foiziga ega bo'larkan. Lekin, pastdan yuqoriga uzatiluvchi ma'lumotlar bundan ham ajablanarli ko'rinishga ega. Eng yuqori rahbariyatga xodimlar tomonidan yo'llangan ma'lumotning 10 foizigina etib borar ekan. Shuning uchun bo'lsa kerak, hozirga kelib ba'zi ilg'or kompaniyalarda gorizontal va vertikal kommunikatsiyani rivojlantirishga astoydil kirishilayapti. Bu yo'nalishni takomillashtirish maqsadida ko'pgina korxonalarda intranet tarmog'i ishlab turibdiki, har bir xodim tashkilot miqyosida o'zi uchun ahamiyatli deb topgan ma'lumotni olish imkoniyatiga ega. SHunday tajribalar ham borki, hatto xalqaro filiallardan birida ishlayotgan yirik kompaniya xodimi markaziy ma'muriyatga xabar yo'llashi va javob kutishi mumkin. Bunday tadbirlar vertikal munosabatlarda iloji boricha bevosita muloqotni tashkil etish orqali amalga oshiriladi.

Tashkilot miqyosida ma'lumot almashinuvining sustligi xodimlar orasida turli mish-mishlar, rahbariyat haqida uydirma gaplar tug'ilishiga olib keladi. Asosiy ma'lumotning tepada qolib ketishi va pastki bo'g'inlarga etib kelmasligi ishlab chiqarishga bevosita aloqador bo'lgan xodimlar xatti-harakatida turli anglashilmovchilikka sabab bo'ladi.

Masalan, nega shunday qaror qabul qilindi, nega bu mahsulotni chiqarayapmiz, qaysi muddat haqida gap borayotgani haqida xodimni xabardor etish uning tashkilot bilan bir tanu bir jonligini his etishga, tashkilot hayotiga mas'ullik hissini uyg'otadi. Umumiy mas'uliyatning xodimlar o'rtasida bo'linishi, ko'p jihatdan ma'lumot bilan bo'lishishga, ma'lumot bilan hamma ishtirokchilarni ta'minlashga bog'liq. Mashhur psixolog A.L.Svensitskiyning aniqlashicha, ishchini smena davomida korxonadagi ma'lumotlar bilan ta'minlab turish natijasida mehnat samaradorligi 10-30% o'sishi mumkin.

Tashkilotdagi kommunikatsiyani, organizmni ozuqa bilan ta'minlovchi qon tomiriga o'xshatish mumkin. Boshqaruv qarorining qabul qilinishi va uning ijrosi, tashkilot hayotida paydo bo'ladigan yangi o'zgarishlar, xodimlarni taqdirlashga oid ma'lumotlar - bularning hammasi tashkilot a'zolari tomonidan tezda ogoh etilishi lozim bo'lgan omillardir. Va agar kerak bo'lsa, ayrim masalalar bo'yicha ularning fikrlari eshitib ko'rilishi ayni muddao bo'lardi.

Tashkilot miqyosida ma'lumot uzatish, ya'ni kommunikatsiyani tashkil etish ham o'ziga xos xususiyatga ega. Rahbariyatdan tarqalayotgan shunday ma'lumotlar borki, ular to'la-to'kis holatda xodimgacha etib borishi mumkin, lekin faqat rahbariyat sohasiga tegashli ma'lumotlar xam bo'lib, bu axborot uzatish uslubi maxsus saralash filtrlariga ega bo'lishi va kerakli ma'muriy qatlamlargagina taqsimlashnishi lozim. Xususan, mavjud ma'lumotni to'la-to'kis uzatish ko'p hollarda tashkilotni boshqarishga salbiy ta'sir etishi mumkin. Ishlab chiqarish, mahsulotni sotish, xodimlar bandligi haqidagi batafsil ma'lumotning xodimlar orasida tarqalishi juda ayanchli oqibatlarga olib kelishi mumkin. Masalan, xodimlar shtatini qisqartirishga oid rejalashtirilgan tadbir.

Tashkilotni informatsion boshqarish maxsus sotsial texnologiyalar majmuiga kirib alohida yondoshuv va mahoratni talab qiladi. Bunday tadbirning oxir maqsadi xodimni ko'zlangan maqsad sari yo'naltirishdan iboratdir.

Tashkilotning rejalari va istiqboldagi mahsulotlari haqidagi ma'lumotni iste'molchiga yetkazish natijasida iste'molchida ma'lum ehtiyoj shakllanadi, korxonaga nisbatan ijobiy ijtimoiy fikr uyg'onadi va hatto qo'shimcha ishchi

kuchlar «oqib» kelishiga sabab bo'ladi. Bir necha mamlakat menejerlari o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra amerikalik 73%, angliyalik 63% va yaponiyalik 85% rahbarlar kommunikatsiyani tashkilot samaradorligining asosiy omillaridan biri deb hisoblashadi.

Qayta aloqa. Tashkilotning barcha bo'lim rahbarlari va hatto xodimlar o'rtasidagi mavjud aloqa korxonaga umumiy maqsadiga intilish haqida ma'lumot berib turadi. Avval aytilganidek, boshqaruvning asosiy mazmuni - xodimlardan umumiy maqsadga erishishda foydalanishdir. Bu jarayonning samarali o'tishini belgilovchi ikki shart mavjud: birinchidan, umumiy maqsad hamma xodimlar uchun nafaqat ma'lum bo'lishi, balki qabul qilingan bo'lishi shart. Ikkinchidan, shu maqsadga qanday erishayotganlik haqida doimiy ma'lumot olib turish lozim. Birinchi shart qaror qabul qilish va unda tashkilot a'zolarining ishtiroki bilan belgilansa, ikkinchi shart shu qaror qanday bajarilayotganligi haqidagi qayta aloqadir.

Ba'zi bir rahbarlar qaror qabul qilishga alohida xodimni, jamoani taklif etishadi-yu, lekin maqsadga erishish yo'lida qanday qiyinchilik yuzaga kelgani, qanday muvaffaqiyat qo'lga kiritildi-yu, qaerda xatoga yo'l qo'yilganligi haqida deyarli gapirishmaydi. Natijada xodimlarda jarayon haqida uzluq-yuluq ma'lumot to'plana boshlaydi. Tashkilotda qarorning ijro etilishi va umumiy maqsadga erishish jarayoni haqidagi muntazam ma'lumotning yo'lga qo'yilishi, samarali qayta aloqaning ishlayotganidan dalolat beradi. Korxonada qayta aloqa mavjudligidan qator ijobiy tomonlarga ega:

1. Xodim o'zini korxonaga uchun kerakli, deb his etadi va o'zini tashkilotning bir bo'lagi sifatida ko'radi.

2. Xodim umumiy maqsadga erishish yo'lida yana qancha masofa qolganligi haqida ob'yektiv ma'lumotga ega bo'ladi va bu ma'lumot yanada qo'shimcha quchlarni safarbar etishga sabab bo'ladi.

3. Umumiy maqsadga erishishni tezlashtirishning yanada yangi imkoniyatini izlashga turtki bo'ladi. Novatorlik g'oyalari, ixtirolar ko'payadi.

4. Guruh a'zolari o'rtasida yaqindillik, hamfikrlik, yagona maqsad sari o'zaro

jamoaviy jipslashish kuchayadi va natijada guruhiiy kayfiyat yanada ko'tariladi. Guruhiiy o'zaro nazorat va tashkilotga vafodorlik o'sadi.

5. Doimiiy va o'zgarib boruvchi ma'lumotning mavjudligi guruh a'zolarini fikrlashga, doimo sergak bo'lishga va demak, jamoaviy akliiy salohiiyatning oshishiga olib keladi.

Mana shu ustunliklar evaziga tashkilotda mavjud ma'lumot almashish jarayoni, ya'ni kommunikatsiiyani rivojlantirib va takomillashtirib borish maqsadga muvofiqsir.

Kommunikatsiiyani cheklovchi omillar. Xo'sh, tashkilotlarda qoniqarsiz kommunikatsiiyaning mavjudligiga sabab nima? Boshqaruv sohasini tadqiq etuvchi mutaxassislar fikriga ko'ra bu quyidagilardan iborat:

1. *Kommunikatsiiyaning naqadar ahamiiyatliiligini rahbariiyat bilmasligi.* Ko'p hollarda tashkilot rahbari o'rta va quyi boshqaruv bo'g'inlari ba'zi bir masalalar yuzasidan xabar topishi shart emas, deb hisoblaydi. O'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, bunday rahbarlar xodimlarni xabardor qilishni muvaffaqiiyatli faoliyatning omili sifatida oxirgi o'ringa qo'yadilar. O'rta va quyi bo'g'in rahbarlari esa tashkilot va ma'muriyat haqidagi ma'lumotga ega bo'lishni ikkinchi-uchinchi o'ringa qo'yib, ahamiiyatli deb hisoblaganlar.

2. *Jamoadagi nosog'lom psixologik muhit.* Xodimlar o'rtasida adovatli munosabatlar bir-biridan ma'lumotni yashirishga, ma'lumotni o'zgargan holda uzatishga olib keladi. Hatto ma'lumot va uni qay tarzda uzatish qasos olish uslubiga aylangan hollar ham uchrab turadi.

3. *Ma'lumot almashinuvida ishtirok etayotgan xodimlarning shaxsiiy sifati.* Kimdir o'zining lavozimi yuzasidan boshqa xodimlar oldida hisobot berishni ep ko'rsa, kimdir bu ma'lumotni qabul qilayotib turli stereotiplar, ya'ni, cheklanishlar ta'sirida bo'ladi va natijada ma'lumot asl holatiga mutlaqo mos kelmaydigan hollar ham uchraydi. Masalan, "Rahbar bugun kelmadi" degan xabar "Rahbarimiz kasal bo'lib qolibdi" degan iboraga va natijada "Rahbarning kasalidan xabar olishimiz kerak" degan o'zgarishgacha etib borishi mumkin.

4. *Uzatilayotgan ma'lumotning chahaligi.* Ko'p hollarda ma'lumot uzatuvchi

xabarning ayrim qismini hammaga tushunarli deb o‘ylab, ataylabdan qisqartirilgan holda uzatadi. Natijada uzatuvchi saviyasiga ega bo‘lmagan qabul qiluvchi, uni chala qabul qilishi va etmaydigan qismiga o‘z talqinini qo‘shib qo‘yishi mumkin. Oqibatda oxirgi natija, va hatto qaror ijrosi asliga mos kelmaydi. Hatto ma’lumotning bir qismini yashirib, xodimni o‘ziga tobe’ ravishda ushlab turuvchi kimsalar ham uchrab turadi.

5. Ma’lumotning noaniqligi. Tarqoq, mantiqiy bog‘liqligi yo‘q va uzundan-uzun ma’lumotni nafaqat uzatish, balki qabul qilish ham qiyin

6. Xotiraning zaifligi. Aniqlanishicha, itoatdagi xodim berilgan ma’lumotning 50% ni, rahbar esa 60% ni xotirasida saqlar ekan. SHuning uchun ma’lumot qabul qilishda aniqlashtirish, takrorlash va yozib olish zarurati tug‘iladi.

7. Qayta aloqaning yo‘qligi. Qayta aloqa ma’lumot uzatishda ishtirok etayotgan ikki xodim o‘zaro munosabatida va butun tashkilot miqyosida tushunilishi mumkin. Ikki xodim misolida gapirilganda, ma’lumot uzatuvchi doimo ma’lumot qanday qabul qilinganligi haqida tasavvurga ega bo‘lishi lozim va bu qayta aloqaning bir shaklidir. Bajarilayotgan vazifa qanday oraliq natijaga olib kelganligi, uni amalga oshirishda qanday qiyinchiliklar paydo bo‘layotgani haqida o‘z vaqtida berilgan xabar ijroni to‘g‘rilab turishga, unga taalluqli o‘zgartirish kiritishga yordam beradi.

Ma’muriyat o‘z mavqeidan kelib chiqqan holda butun tashkilot va uning bo‘limlari haqida doimiy qayta aloqaga ega bo‘lib turishi lozim. O‘z vaqtida olingan natija tashkilot qay yo‘nalishda borayotganligi, uning faoliyatiga qanday o‘zgarishlar kiritish zarurligi haqida kerakli xulosa chiqarishga yordam beradi.

Yuqorida aytib o‘tilgan fikrlar tashkilotda kommunikatsiyani cheklovchi omillardan bo‘lib, rahbar iloji boricha ma’lumot almashuvi jarayonini jadallashtiruvchi uslublardan foydalanishi lozim. Bunday uslublardan biri, rahbariyat va xodimlar munosabatini iloji boricha gorizontal yo‘nalishga yaqinlashtirishdir.

Tashkilotning norasmiy munosabatini rivojlantirish va "rahbar-xodim" tizimiga tenglik alomatini kiritish ma’lumot hajmi va almashish tezligiga ijobiy

ta'sir etadi. SHu munosabat bilan rahbarning xodimlar bilan bevosita munosabatini amalga oshirishda faollik taklif etiladi. Masalan, o'z xonasiga chaqirgandan ko'ra, ayrim paytlarda rahbar o'zi xodimning oldiga borishi, nafaqat shu xodim bilan, balki uning atrofida bilan bo'ladigan munosabat doirasini yanada kengaytiradi, ma'lumot almashish imkoniyatini oshiradi.

Ko'p tashkilotlar rahbariyati, xodimlar o'rtasida muloqotni ko'paytirish va ma'lumot almashuvini ta'minlash maqsadida alohida tadbirlar uyushtirib turishadi. Ba'zi bir yirik kompaniyalar amaliyotida hatto *fazoviy tuzshshalar shakllantirish* orqali xodimlar munosabatini «zichlashtirish»ga erishdilar. "Foring glass" firmasi qavatlar o'rtasida lift o'rniga eskalator o'rnatishdi va bu orqali xodimlarning o'zaro munosabatini yanada rivojlantirishga erishishdi. Umumiy ovqatlanish xonasini kattalashtirish va hatto xodimlarni umumiy ish xonalariga ko'chirish orqali o'zaro aloqalar zichligi ta'minlanadi. Tadqiqotlarda aniqlanishicha, agar ishlayotgan xodimlar orasidagi masofa 10 metr bo'lsa, ularning hafta mobaynida o'zaro muloqotda bo'lishi ehtimoli 8-9 % ga teng, agar bu masofa 5 metrga qisqarsa, ehtimollik 25% ni tashkil etadi.

7.5. Xodimlar tipologiyasi

Xolerik - Muhit va jamoada o'zini yaxshi his qiladi va o'zgaruvchan sharoitlarga tez moslashadi. Bunday insonlarga yangi o'zlashtirilayotgan faoliyat turlarini vazifa tariqasida berish o'rinli. Shuningdek, uzoq vaqt davomida ma'lum tartib talab qiluvchi ishga moslashishlari uchun kuchli ichki zo'riqishga boradilar.

Sangvinik - qo'zg'alish va tormozlanish jarayonlari kuchli, lekin muvozanatlashgan. Bunday shaxs o'zini qo'lda ushlay oladi, intizomli va xolerik kabi shoshqaloq emas, biron ishga kuchini to'g'ri taqsimlaydi, yangi faoliyat turini tez o'rganadi, nizoli vaziyatda kelishuvga bora oladi, kelajakka ishonch bilan qaraydi. Tavakkallikka mo'yil, tezda natijaga erishishga harakat qiladi, puxta o'ylab va tez qaror qabul qiladi, ko'tarinki va turg'un kayfiyat egasi.

Flegmatik - harakatlari sekin, shoshilmas va sabr-toqatli, tanholikni yaxshi ko'radi, muloqot doirasini kengaytirishni xohlamaydi, do'stlariga sodiq va ularni

ko'paytirish niyati ham yo'q, o'rganib qolgan sharoitida yaxshi faoliyat yuritadi va o'zgaruvchan muhitga moslashishi qiyin, shovqinni yoqgirmaydi, bir joyda o'tirib bajariladigan ishni ma'qul ko'radi. Yangi odamlar bilan muloqotga kirishishi qiyin, lekin o'rnatilgan, aloqalarni saqlashga intiladi. Saranjom sarishtali, tartibni yoqtiradi, intizomli, boshlagan ishini oxiriga yetkazishga harakat qiladi, tashkilotdagi an'analarga sodiq. Quyidagi yarim hazil o'xshatish qarama-qarshi temperament tiplari tavsifini tushunishni engillashtiradi: "... odatda urushni xolerik va sangviniklar olib boradilar, flegmatiklar esa vayronalarni tiklaydilar".

Melanxolik - nozik didli, hissiyotga o'ta berilgan, o'z ichki dunyosiga va kechinmalariga e'tiborli. Bunday insonlar orasida san'atga qobiliyatlilar ko'p uchraydi. Ulardan ajoyib rassomlar, yozuvchi va shoirlar etishib chiqadi. Murakkab va nizoli vaziyatlarda harakati sust, tezkor vazifalarni hal etishda asabiylashadi va tez toliqadi.

Yuqorida sanab o'tilgan temperament tiplari tug'ma bo'lib, ularni o'zgartirib bo'lmaydi. Lekin, inson o'z-o'zini tarbiyalashi davomida biron-bir temperamentga xos hislatlarni o'zida shakllantirishi mumkin.

Tabiatda sof temperament tipini uchratish qiyin va odatda, har qanday insonda biron yetakchi temperament tipiga qo'shimcha ravishda turli tiplarga xos belgilarni kuzatish mumkin. Bunday «chatishma» insonning o'z ustida ishlashi, o'zi uchun o'ta muhim ko'ringan hislatni mustaqil tarzda rivojlantirishi uchun imkoniyat yaratadi. Ushbu satrlarni yoza turib beixtiyor bir hodisa esga tushadi. Ustoz-psixologlardan biri «... men hayotda iloji boricha sangviniqday bo'lishga intilaman, barcha xatti-harakatimni bu temperament tipiga muvofiklashtirib yashayman», deb ta'kidlardi. Haqiqatan, uning ish uslubi va odamlar orasidagi harakati qo'p yillik o'z-o'zini tarbiyalash qanchalik muvaffaqiyatli natijaga olib kelganining yaqqol dalili edi. Ammo, shunday vaziyatlar bo'lardiki, ustoz uyda tanho qolishni, o'tmishdagi rasmlarni tomosha qilishni, ya'ni asl melanxoliklikka qaytishni «sog'inib» qolardi. Garchi ijodda, insoniy munosabatlarda va mehnat faoliyatida u sangvinikday tez va shijoatli bo'lsa-da, lekin uning asl temperamenti

serqatnov ko'chani kesib o'tayotgandagi ishonchsizlikda va qaltis vaziyatlardagi ikkilanishda yaqqol ko'zga tashlanardi.

Shaxs temperamenti tipologiyasini bilish mehnat jarayonini oqilona tarzda tashkil etish, mavjud vazifalarni xodimlar imkoniyati va xususiyatiga binoan taqsimlash, jamodagi sog'lom muhitni saqlash imkonini yaratadi. Masalan, mulohaza asosida ish yuritishga sangvinik va flegmatik tiplari tabiatan moyillar. Xolerik yoki melanxolik temperamentiga mansub shaxs esa o'z hissiy muvozanatini ichki zo'riqish hisobiga ta'minlab turishi lozim. Shaxsning o'z temperamenti tipini bilishi unga xos xususiyatlarni chuqurroq anglashiga va o'z-o'zini yanada samarali boshqarish imkonini beradi, qaltis vaziyatlarda o'rinsiz xatti-harakatlardan o'zini chetga olishini va ichki nazoratni ta'minlaydi.

Xarakter. Inson xarakteri - bu uning atrof-muhitga va o'z-o'ziga bo'lgan munosabatlari majmuasidir. Xarakter quyidagi ob'yektlarga bo'lgan munosabatlarda ifodalanadi: *Mehnatga munosabat* - shaxsning mehnatkashligi yoki yalqovligi, biron-bir topshiriqni oxirigacha yetkazishi yoki yarmisida tashlab ketishi, pala-partish yoki tartibli faoliyat yuritishi, yakka tartibda yoki jamoaviy mehnat turini tanlashi va shu kabi sifatlari orqali namoyon bo'ladi. *Odammlarga munosabat* samimiylik yoki ikkiyuzlamachilik, muloqotga moyil yoki yakkahol, haqiqatparvar yoki yolg'onga moyillik, o'zgalar manfaati haqida qayg'urish yoki o'z manfaatini har narsadan ustun qo'yish va shu kabi shaxs hislatlari.

Narsalarga bo'lgan munosabatda - buyumlarni tartibli saqlash yoki betartibli, narsalarni asrab-avaylash yoki ayamaslik, narsalarning qaerdaligini xotirada saqlash yoki parishonxotir.

O'z-o'ziga munosabat - g'urur, obro' saqlay olish, o'ziga talabchanlik, o'zini nazorat etishning kuchliligi, o'zini takomillashtirishga intilish va h.k.

Temperamentdan farqli ravishda inson xarakteri hayot davomida va tarbiya ta'sirida shakllanadi. Temperament, insonda u yoki bu xarakter hislatining shakllanishiga katta ta'sir o'tkazadi va hatto, poydevor sifatida ishtirok etadi ham. Lekin, xarakter temperamentning oqibati degan fikr noto'g'ri. Temperament va xarakterni bir-biridan farqlar ekanmiz, ular inson faoliyatining turli darajasi

ekanligini ta'kidlab o'tish joiz. Temperament inson faoliyatining miqdoriy ifodasi bo'lsa, xarakter uning sifat ko'rsatkichidir. Odam biron-bir faoliyatni tez yoki sekin bajarishi mumkin — bu uning ayni temperamentga mansubligi belgisi, lekin ushbu faoliyatni bajarishga qanchalik vijdonan munosabatda bo'lish, vazifani chin ko'ngildan ado etish - bu xarakter ifodasidir. Ko'pchilik odamlar bilan muloqotga moyillik bu, temperament belgisi, lekin bu munosabatlarning samimiy yoki nosamimiyligi, oliy yoki tubanligi xarakter hislatidir.

Insonning tashkilot miqyosida mehnatga munosabati bo'yicha ham klassifikatsiyalash o'rinlidir. Odatda bunday yondoshuvda quyidagi toifa xodimlarni farqlay olishimiz mumkin:

Professional va ijrochilar. Professional, ya'ni o'z kasbining mohir ustasi - bajaradigan mehnati mazmuniga e'tibor beradi, qiyin vaziflarni yaxshi ko'radi, yangi va kasbga oid ma'lumotlarni olishga intiladi, mustaqil tarzda harakat qilishni ma'qul ko'radi, o'zgalarni boshqarishni ham va bo'ysunishni ham xohlamaydi. Uning uchun asosiy motivatsiya - vazifani tanlashdagi erkinlik, mustaqillik va nazoratning yo'qligidir.

Ijrochi - jamoada, boshqa hamkasblar guruhida shijoat bilan faol ishlaydi. Ishga o'z vaqtida kelib, vaqtida ketishni yaxshi ko'radi. Ish joyida mas'uliyatni va vazifani aniq taqsimlash tarafdori, o'zi nima bajarishi kerakligini aniq bilishni xohlaydi, buyruq va topshiriqlarni bajarishga moyillik bildiradi, mas'uliyat va yetakchilikdan o'zini olib qochadi. Bunday toifaga mansub xodimlar uchun asosiy motivatsiya - rahbariyat tomonidan ularning xulqi va faoliyati natijasini ijobiy baholash, jamoa oldida ma'naviy rag'batlantirish, tashkilot vakilligini ifodalovchi vazifalarga jalb etish.

Xarakter hislatlarining shakllanishida **oilaning roli** katta. Ota-onaning turli voqea va hodisalarga, narsalar va atrofdagilarga munosabati bola uchun namuna vazifasini o'taydi. Shuning uchun tarbiya davomida bolani turli hayot jabhalariga jalb etish, ota va ona bilan hamkorlikda biron-bir vazifani oxiriga yetkazish, birlamchi xarakter hislatlarini shakllantiradi. Pedagogik psixologiyada juda o'rinli

ibora mavjud: "Ikkichi o'quvchilar bo'lmaydi, balki e'tiborsiz va intizomsiz otanalar bor".

Xarakter shakllanishi haqida gapirilar ekan, ko'pchilikning fikricha, xarakter maktabgacha tarbiyalanadi, degan tushuncha hukm suradi. Hatto 5 yoshgacha bola shakllanib bo'ladi, degan fikrni qattiq turib himoya qiladigan kishilarni ko'plab uchratish mumkin. Umuman olganda, shaxsning shakllanishi bir umr davom etuvchi jarayon bo'lib, bunda, ayniqsa, o'smirlik davri va insonning o'z-o'zini tarbiyalashi jarayoni beqiyos katta o'rin tutadi. Hozirgi paytda katta yoshlilar ta'limi dasturlarini faol tatbiq etish, ulg'aygan insonning komillikka erishishiga ko'mak ko'rsatish bir qancha ta'lim muassasalarining markaziy vazifasiga aylanmoqda. Hatto ulg'aygan shaxsning rivojlanish va komillikka erishish jarayonini o'rganuvchi maxsus fan -Akmeologiya ham paydo bo'ldi.

Yuqoridagi fikrlar tashkilot miqyosida shaxs xarakteri hislatlarini shakllantirishda, tashkilot maqsadlariga muvofiqlash tadbirlarini amalga oshirishda rahbariyatga katta umid bag'ishlaydi, degan fikrdamiz.

Tashkilotdagi xodimlarga xos xususiyatlarni inobatga olishda oxirgi paytda fanda o'z tasdig'ini topayotgan yana bir ta'limot - representativ tizimlar haqidagi nazariyadir.

Shaxsning representativ tizimi deganda - insonning tashqi olamdan ma'lumotni idrok etishi, uni miyada qayta ishlashi va bayon etish uslubi tushuniladi. Ma'lumki, odam tashqi olamdagi ma'lumotni beshta sezgi organlari - qo'rish, eshitish, tana sezgisi (tuyish), ta'm va hid bilish orqali qabul qiladi. Sanab o'tilganlar ichida birinchi uchtasi asosiy ma'lumot yetkazuvchi sezgi turlari bo'lib, ularni ba'zan uch asosiy representativ tizim ham deb ataladi. Bunday talqinda ko'rish-*vizual*, eshitish-*audial*, tuyish/teri-*kinestetik* representativ tizimlar nazarda tutiladi. Aniqlanishicha, har bir inson tashqi muhitdagi ma'lumotni qabul qilishda uchchala representativ tizimdan ham foydalanadi. Lekin, har bir odamning tabiiy moyilligi va yashash muhiti unda bironta representativ tizimni yetakchi qilib qo'yadi. Mana shu yetakchi representativ tizimning turliligi tashkilot miqyosidagi xodimlar tipologiyasi uchun yana bir asos bo'lib xizmat qiladi. Mehnat jamoasini

boshqaruvchi rahbar uchun o'z qo'li ostidagi xodimda qaysi representativ tizim yetakchiligini bilish muhimdir. Bunday xususiyatni bilgan holda xodimning odatiy harakatlari sababini bilishga, uning xulqi natijalarini oldindan taxmin qila olishga va kezi kelganda biron masalani uning idrokiga mos ravishda tushuntira olishimizga imkon beradi.

O'zaro muloqot davomida o'zganing yetakchi representativ tizimini aniqlash quyidagi usullar orqali amalga oshirilishi mumkin:

1. *Ko'z harakatlarini kuzatish.* Amerikalik mashhur amaliyotchi psixologlar R. Bendler va Dj.Grinder tadqiqotlari orqali aniqlanishicha, odam uchta representativ tizimning birontasidan foydalanar ekan, bu jarayon uning ko'z harakatida ham ifodalanadi. Qarshimizdagi odam qo'z (gavhari) harakatining yo'nalishi, uning ruhiy jarayoni muayyan representativ tizimga asoslangan holda o'tayotganligidan dalolat beradi. Masalan, inson ko'zining gorizontol holatda chapga, o'ngga hamda pastga-chapga yo'nalganligi audial tizimga murojaat etayotganligi belgisidir; ko'zning yuqoriga-chapga, yuqoriga - o'ngga hamda to'g'riga yo'nalishi vizual tizimga moyillik belgisi; ko'zning pastga-o'ngga yo'nalganlygi esa ayni paytda kintestetik tizim ustunligini ifodalaydi.

2. *Suhbatdoshning nutqini tahlil etish.* Muloqot davomida suhbatdoshimiz qaysi representativ tizimga asoslanishini aniqlashning asosiy uslublaridan biri, uning so'zlarini tahlil etishdir. Odatda, kundalik muloqot davomida odamlar gapning sintaktik tuzilmasi va so'zlarga beixtiyor murojaat etadilar. O'zga shaxsning gapidagi so'zlarga e'tibor bergan holda uning hayot tajribasi va shaxsiy hislatlarini aniklab olish qiyin emas. Gapning ega, sifat va ravish qismlari ayni paytdagi representativ tizimni aks ettiradi. Aynan shunday so'zlar majmuasi u yoki bu representativ tizim yetakchi bo'lgan insonlarda turlicha ko'rinishga ega. Quyida turli representativ tizimga moyil kishilar nutqida uchrovchi so'zlar qatori bayon etilgan:

- *Vizual reperezentativ tizimli* shaxsning nutqida -ko'rish, qarash, tasavvur etish, aniq, uzoqni ko'zlab,oldindan ko'rish, narsalarga e'tibor berish, ko'rsatmoq,

xayolan, kuzatish, qarashlar, o'xshash, tasvir, noaniq va shu kabi so'zlar ko'p uchraydi.

- *Audial representativ tizimga* mansub kishining nutqida - eshitmoq, tinglamoq, eshitilmoq, aks sado kabi, shovqin, tinch, tovushning turli ohanglari, pichirlab aytmoq, talaffuz etmoq, aniq eshitmoq kabi so'zlar tez- tez uchraydi.

- *Kinestetik* uchun esa - sezmoq, his etmoq, sinmoq, tutib olmoq, (fikrni) ilg'ab olmoq, sovuq, issiq, qattiq, urinmoq, qiyin, bosim, bosmoq, ko'z yugurtirib chiqish, sezgir, tegizmoq, tiyib turish yoki tura olmaslik va shu kabi so'zlar ko'p uchraydi.

3. *Shaxsiy hisobotlar.* Inson o'zini qaysi representativ tizimga mansub deb hisoblashi.

Turli representativ tizimlar yetakchi bo'lgan insonlar muloqotida ba'zi bir qiyinchiliklar uchrashi mumkin. Masalan, vizual representativ tizimga asoslanib bayon etilayotgan axborotni kinestetik odam axborot etishmovchiligi sifatida qabul qilishi mumkin.

Ikki representativ tizimga mansub shaxslar muloqotidagi ziddiyatni kuzatar ekanmiz, xizmat yuzasidan bo'lgan vaziyat xodim va rahbar munosabatlarida quyidagi muammoni tug'dirishi mumkin - rahbar-vizual biron masalani xodim-audialga tushuntirar ekan, rahbar xodimning tinglayotganini diqqat bilan kuzatadi va xodim bir tomonga o'girilib quloq tutib turganini ko'rib, bu holatni e'tiborsiz ravishda tinglash, deb talqin etishi mumkin. Aslida esa audial uchun aynan shunday tana holati ma'lumotni tinglash uchun qulaydir. Turli representativ tizimga mansub bir oila a'zolari o'rtasidagi munosabatlar hatto, mojarolarga ham olib keladi. Ota farzandini koyir ekan, farzand kuchli hislar og'ushida bo'ladi, va erga qarab turadi (haqiqiy kinestetik holat). Farzandining harakatlarini kuzatib turgan va vizual representativ tizim ustunlik qilayotgan ota esa, farzandining e'tiborini suhbatga yo'naltirish maqsadida uni koyiy boshlaydi: «Men senga gapirayapman, sen esa nima haqida o'ylayapsan? Qani, ko'zimga qarachi». Ayni paytda ota uchun farzandining tushunganligi alomati uning ota tomonga nigoh

tashlashi bo‘lib hisoblanadi. Agar shunday holat yuz bermasa, demak, ota farzandining e‘tibori boshqa narsalarga yo‘nalgan, deb yo‘yadi.

Turli representativ tizimga mansub kishilar, masalan rahbar va xodim suhbatida qo‘llanuvchi so‘zlar ham orada ma‘lum ziddiyatni yuzaga keltiradi.

Xodim qaysi representativ tizim orqali ma‘lumotni qabul qilishi, yodda saqlashi va ongida qayta ishlashi xususiyatlarini bilish, beriladigan topshiriqni unga yanada moslashtirib bayon etish imkonini beradi. Vizual xodimga masalani tushuntirish davomida uning tasavvuriga asoslanish, tasvirlash va chizmadan foydalangan ma‘qul. Audial xodimga esa uning idrok xususiyatiga mos so‘zlarni tanlash va ma‘lumotning mantiqiy tomoniga e‘tibor bergan holda bayon etish kerak. Kinestetik representativ tizim yetakchi bo‘lgan xodimga esa ma‘lumotda hissiyot va tuyg‘uni ifodalovchi tushunchalar, vazifaning tarkibiy bo‘laklariga muvofiq paydo bo‘luvchi turli sezgi hislari mujassamlashgan bo‘lgani ma‘qul. Masalan, «... eshikdan ichkariga kirganingizda qarshingizda katta harflar bilan yozib quyilgan...». Ushbu qisqa matndagi tagi chizilgan so‘zlar aynan kinestetiklarga xos kalit so‘zlar bo‘lib hisoblanadi. Yetakchi representativ tizimlari turlicha bo‘lgan ikki xodimning telefondagi suhbatini quyidagicha o‘tishi mumkin:

Audial: - Meni diqqat bilan eshit, muhim topshiriq bor, yaxshilab tushunib ol.

Vizual: - Bunday muhim masalani telefon orqali hal qilib bo‘lmaydi, kel, ko‘rishib gaplashib olaylik».

Kezi kelganda shuni aytish kerakki, odatda audial tipiga mansub kimsalar telefon orqali ishlarni hal etishni ma‘qul ko‘rishadi. Telefonning ishlamay qolishi ular uchun ish kunining samarasiz o‘tishi belgisidir. Vizual shaxs bitta chiroq yonib turgan joyda ikkinchisini izlaydi va hamma narsa ko‘z ostida bo‘lishini xohlaydi. «Ming bor eshitgandan ko‘ra, bir marta ko‘rgan afzal» maqoli vizuallarning hayot tamoyilidir. Kinestetik uchun esa xonadagi jihozlarning qulay joylashganligi, ayniqsa o‘tiradigan stul va suyanadigan stolining qulayligi katta ahamiyatga ega.

Xodimlarning yetakchi representativ tizimga mansubligani bilish ular o'rtasidagi ba'zi tushunmovchiliklar, muqarrar bulgan ziddiyatlarni oddini olish imkonini beradi.

Tashkilot miqyosida xodimlarni klassifikatsiyalashga oid yana bir yondoshuv mashhur psixolog K.Yung tomonidan yaratilgan psixotiplar haqidagi ta'limot bo'lib, bunga muvofiq inson xarakterining ayrim hislatlari tug'ma asosga ega. Masalan, ulardan biri inson o'ziga kuch-quvvat olishda qaerga yo'nalganligi bilan bog'liq holatdir. Kimdir shu quvvatni tashqi muhitdan olsa, kimdir o'z ichki dunyosiga murojaat etadi. Tashqi muhitga yo'nalgan insonlar *ekstravert* deb ataladi, e'tibori o'z ichki dunyosiga qaratilgan shaxsga esa *introvert* iborasi qo'llanadi. Ushbu ikki tipning batafsil tavsifi quyidagicha:

Ekstravert - o'zgalar bilan muloqotda bo'lishga ehtiyoji katta va bu orqali o'ziga g'ayrat oladi, tanho qolish uni quvvatsizlikka olib keladi; avval gapirib, keyin esa o'ylaydi; faol va muloqotga kirishuvchan; atrof-muhitdagi ko'p narsalarni bilishga intiladi.

Introvert - yakka, tanho qolganda o'zini yaxshi his etadi, fikr va o'ylarini boshqalar bilan o'rtoqlashmaydi, kuchli muhokama jarayoni ularni tez toliqtiradi, gapirishdan ko'ra tinglashni yaxshi ko'radi, suhbatdan so'ng fikrlari va hissiyotlarini jamlab va tartiblab olish uchun tanho qolishni ma'qul ko'radi.

K.Yungning tipologiyalar haqidagi ta'limoti o'zining uzoq davomiga ega va yuqorida ta'kidlanganlarga («ekstravert va introvert») qo'shimcha ravishda «sezgir va intuitiv», «fikrlovchi va his etuvchi», «baholovchi va idrok etuvchi» kabi tiplar ham qayd etiladi. Keyinchalik bu uslub yanada takomillashib Mayers-Brigs uslubida tipologiyalash degan nomga ega bo'ldi. Yung tipologiyasidagi to'rt ko'rsatkichga qo'ra toifalash shunchalik ahamiyatliki, hatto AQShning «Ford» avtomobil kompaniyasidagi mehnat jamoalari tarkibi aynan shu uslubda bir-biriga muvofiq keluvchi xodimlardan tashkil etilganligi ma'lum.

Rossiyalik psixolog N. Samoukina taklif etadigan tipologiyaga binoan xodimlarni o'z ichiga yo'nalgan – “*ichki*” hamda tashqi muhitga yo'nalgan – “*tashqi*” shaxslarga toifalash mumkin. Bunday ta'rifga binoan “*Ichki*” odamlar

bajarayotgan mehnatning mazmuniga katta e'tibor berishadi va hissiy qoniqishni ustuvor deb hisoblashadi. Ular biron-bir mehnat turini tanlashda, uning natijasi hamkasabalari oldida obro'-e'tibor qozonishga yordam berishiga e'tibor qaratishadi. O'z imkoniyatini namoyon etish va qobiliyatlarni rivojlantirish ular uchun yetakchi motivatsiya omili bo'lib hisoblanadi. Ular maoshni yetakchi o'ringa qo'yamaydilar, agar katta pul evaziga zerikarli ishni bajarish lozim bo'lsa, ular bundan voz kechishlari tabiiy hol. Bunday xodimlar uchun kam maosh to'lansa ham, ularning qobiliyati va g'oyasini amalga oshirish muhim hisoblanadi.

"Tashqi" xodimlar - ular uchun bajarilayotgan mehnat hayotda muvaffaqiyatga erishganlik belgisi ekanligi, jamiyatda yuqori nufuzga egaligi juda muhimdir. Ular maoshni qadrlaydilar. Mansabda o'sish, rahbariyat tomonidan rag'batlantirish va maqtov bunday xodimlar uchun katta ahamiyatga ega. Ular muvaffaqiyat timsollariga ega bo'lishni xohlaydilar - yaxshi kabinet, zamonaviy avtomobil, chiroyli kiyim va shu kabilar.

Yuqorida ta'kidlangan ikki toifadan tashqari *"aralash"* tipga mansub xodimlar xam eslatib o'tiladi. Ular uchun ikkala omil ham muhim ahamiyatga ega. Lekin, bunday xodim uchun mehnat mazmuni yetakchi bo'lib hisoblanadi.

Tashkilot hayoti doimo rejalangan tarzda kechmaydi. Xom ashyo tanqisligi, vaqt va imkoniyatlarni taqsimlashdagi qiyinchiliklar va boshqa bir qancha omillar ta'sirida tashkilotda zo'riqish muhiti yuzaga kelishi mumkin. Bunday muhitning xodimlar faoliyatiga ta'sirini tahlil etish maqsadida "tazyiq ko'rsatuvchi" omillar degan iborani qabul qilishimiz mumkin. Tazyiq ko'rsatuvchi omillar qatoriga shaxsning ichki psixologik muammolari, xodimni o'rab turgan shart-sharoitning qoniqarsiz ahvolda ekanligi, jamoadagi shaxslararo munosabatlarning tajangligi, mehnatni tashkil etish bilan bog'liq bo'lgan muammolar hamda xodimning oilasidagi qiyinchiliklar kirishi mumkin. Bu omillar o'zaro bog'liq va xodimning bir sohadagi qoniqarsiz holati boshqa jabhalarda ham shunday natijani yuzaga keltirish ehtimoli baland.

Tazyiq (bosim) sharoitida ishlash. Odatda tashkilot miqyosida tazyiq sharoiti yuzaga kelganda xodimlarning ikki xil xulqi ko'zga tashlanadi. Ba'zi bir

xodimlar tazyiq sharoitida samarali faoliyat yurita oladilar, vaqt tanqisligi sharoitida tezda o‘rinli qaror qabul qiladilar, o‘z mehnat harakatlarini maqsadga muvofiq tarzda tashkil eta oladilar. Ammo, ayrim xodimlar bunday sharoitda o‘zlarini mutlaqo noqulay his etadilar va ishga qo‘llari bormaydi, bajarayotgan ishlari qovushmaydi. Shu bois, tashkilotdagi xodimlarni yana ikki toifaga - tazyiq muhitida samarali ishlaydigan va samarasiz faoliyat yurituvchi shaxslarga ajratish mumkin. Ta’kidlab o‘tilgan birinchi toifa, ya’ni tazyiq muhitida samarali mehnat qiladigan xodimlar (va hatto rahbarlar ham) aynan shunday sharoitda ishchanlik qobiliyatlarini namoyish eta oladilar. Ular hatto, o‘zlari sezmaganda shu kabi vaziyatni yuzaga keltiradilar ham. Masalan, biron ishni bajarishni oxirgi kungacha cho‘zib yuradilar va vazifani ado etish muddati yaqinlashganda butun kuch va imkoniyatlarni safarbar etadilar. Bu toifa rahbarlar beradigan topshiriqlar ham doimo tezkor talablarga ega. Ular, natijasi uzoq muddatga belgilangan vazifalarni uncha xush ko‘rishmaydi va muddati noaniq ishga ham engil qaraydilar.

Fikrlash uslubiga ko‘ra esa xodimlarni quyidagi toifaga ajratish mumkin. ***Analitiklar*** - ishning mazmunini qadrlaydilar, kasb mahoratini o‘stirish, malakani oshirish va lavozimning doimiyligiga e’tibor qaratadilar. Bamaylixtir bajariladigan, vaqti cheklanmagan va batafsil tahlil talab etuvchi ishlar ularga yoqadi. SHu jumladan biron yangi tajribaga ega bo‘lish imkonini beruvchi vazifalarga jon-dillari bilan kirishadilar.

Pragmatiklar - bunday shaxslarga lavozimda o‘shish-u, maosh birinchi o‘rinda turadi. Agar tashkilotda ularning ehtiyojiga mos sharoit bo‘lsa ular ishlaydilar, aks holda tezda ishdan bo‘shab ketadilar.

Tanqidiy fikrlovchilar, ***kritiklar*** - ekspert mavqeiga ega bo‘lish va boshqa xodimlarning mehnat mahsullarini baholashni xush ko‘radilar. O‘z fikr va qarashlarini ochiq-oydin aytish imkoniyatini izlaydilar, tashkilotdagi obro‘li kimsalarga mensimay qaraydilar. Har narsaga tanqidiy nazar bilan qarash evaziga kutilayotgan muvaffaqiyatsizlik haqida oldindan fikr bildiradilar.

Realist - liderlikka va boshqaruvga intiladigan shaxs. Bunday odam rahbarlik qobiliyatiga ega. Agar rahbarlik lavozimidagi o‘rin bo‘shashi kutilayotgan bo‘lsa ular ishlaydilar, aks holda bo‘shab ketadilar.

Ushbu mavzuda yoritilgan fikrlar tashkilotdagi xodimlar va rahbarlarga xos individual-psixologik hislatlarni asosli tarzda tushunish imkonini yaratadi, har bir xodimga mos vazifani taqsimlash bilan birga tashkilot faoliyatini xodimlar xususiyatiga mos tarzda muvofiqlashtirish borasida ma’lumot beradi.

7.6. Xodimlar motivatsiyasini boshqarish. Boshqaruvda motivatsiya tushunchasi

Xodimlarni motivatsiyalash boshqaruv psixologiyasida katta o‘rin egallagan mavzulardan biridir. Afsuski, motivatsiya so‘zining o‘zbek tilida to‘g‘ridan to‘g‘ri tarjimai mavjud emas va bu so‘z kundalik muloqotda kam ishlatiladi. Shu munosabat bilan motivatsiya so‘zining psixologik mazmuni va boshqaruv amaliyotida qo‘llanish imkoniyati haqida to‘xtalishni joiz deb bildik.

Motivatsiya, motiv so‘zidan kelib chiqib, biron-bir harakat sababi ma’nosini anglatadi. Faoliyat asosi sifatida avval odamda, u yoki bu ehtiyoj paydo bo‘ladi, shundan so‘ng ehtiyoj qondirilishi uchun harakat amalga oshiriladi. Aynan shu harakatga turtki bo‘luvchi ichki kuch motiv va ehtiyojni qondirish davomida ishga tushuvchi qator motivlar majmuasi motivatsiya, deb ataladi. Boshqaruv sohasiga oid motivatsiya -xodim yoki mehnat jamoasini tashkilot maqsadlari sari faoliyatga undash ma’nosini anglatadi.

Motivatsiyaning ikki shakli farqlanadi:

1.Tashqi motivatsiya - xodimlarni ishga jalb etish va faoliyatga undash maqsadidagi tashkilot tomonidan amalga oshiriluvchi tadbirlar.

2.Ichki motivatsiya - odamning biron-bir yo‘nalish bo‘yicha faoliyatini ta’minlovchi o‘z xohishi, ehtiyoji va manfaatlari.

Albatta, samarali boshqaruv amaliyoti nuqqai nazaridan motivatsiyaning ikkinchi shakli anchagina unumli va maqbul ko‘rinish kasb etadi. Xodimning biron-bir faoliyatni o‘zi tanlashi, bu faoliyatga faollikni o‘zi qabul qilishi va

maqsad sari yo‘nalishi, har qanday rahbar uchun havas qilishiga arzigulik tashkiliy masaladir.

Rahbar o‘z itoatidagi xodimni biron ishga qanday jalb etish, maqsad sari intilishini ta‘minlash va boshlagan ishini oxirigacha yetkazish haqida o‘ylar ekan, bu yo‘nalishda turli uslublarga murojaat etadi. Kimdir xodimni motivatsiyalovchi omil sifatida pul, moddiy mablag‘ deb o‘ylasa, boshqa bir rahbar, xodimning lavozimda, mansabda o‘sishi asosiy turtki deb qaraydi, yana bir rahbar esa xodimni faollikka undash asosi sifatida ish shart-sharoitini yaxshilash va xodimga munosabatni ijobiylashtirish, deb tushunishi mumkin. Albatta, ushbu sanab o‘tilgan omillarning hammasi turtki beruvchi kuch sifatida ishtirok etadi.

Motivatsiya va shaxs ehtiyojlari. Har qanday motivatsiyaning boshlang‘ich nuqtasi qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj, zaruratdir. Keyin esa ushbu ehtiyojni qondirish bilan bog‘liq maqsad aniqlanadi. Aniqlangan maqsad va anglangan ehtiyoj ushbu zaruratni qondirish ob‘yektini izlay boshlaydi va inson shu maqsad sari xatgi-harakatni amalga oshiradi. Bu jarayon inson faolligining eng sodda tarzidagi bayonidir. Dolzarb ehtiyojni aniqlash va uni qondirilishi bilan bog‘liq tadbirlar orqali o‘zgalar xulqini boshqarish mumkin.

Shu fikrga asoslangan holda xodimlarni boshqarishning asosiy g‘oyasini quyidagicha bayon etish mumkin. Tashkilot maqsadini ifoda etuvchi manfaatlarni xodim ehtiyojlari bilan uyg‘unlashtirish, xodimlarni samarali boshqarishning asosiy shartidir. Odatda, xodim tashkilotga kelar ekan, doimo uni mehnatga undovchi ichki kuch, ya‘ni qondirilishi lozim bo‘lgan ehtiyoj mavjud. Rahbar bu ehtiyojni to‘g‘ri aniqlashi va tashkilot manfaatlari bilan uyg‘unlashtirishi orqali xodim va tashkilot o‘rtasida o‘zaro yakdillik hislarini tashkil etishi mumkin. Bu esa xodimning tashkilot maqsadlarini amalga oshirishdagi asosiy kuchlardan biridir.

Tashkilot ehtiyojlariga - korxonada maqsadi, amalga oshirilishi lozim bo‘lgan rejalar, imkoniyatlar va inson resurslarini boshqarish imkoniyati kiradi.

Shaxsiy ehtiyojlar - har bir insonda o‘ziga xos bo‘lib, boshqa xodimlarnikidan farq qilib turadi.

Quyida bayon etiladigan Maslou nazariyasiga binoan tahlil etilsa, tashkilotdagi ayrim xodimlar xavfsizlikka intilishadi, boshqalarini maosh, ayrimlari obro'-e'tiborga qiziqsa, ba'zi birlari o'zini yanada takomillashtirishga intiladilar. Tashkilot va xodim manfaatlarining mosligi tashqi muhitga bog'liq. Tashkilot va xodim ehtiyojlarini ifoda etuvchi doiralar hech qachon bir-biriga mutlaqo mos tusholmaydi, ammo rahbar ularning o'zaro mos kelish darajasini iloji boricha ko'paytirishga intilishi lozim. Ba'zi hollarda korxonada manfaati xodim ehtiyojiga zid keladi va ikki doira bir-biridan uzoqlashadi. Lekin, rahbarning vazifasi iloji boricha bunday xolni surunkali darajaga olib bormaslik va har qanday sharoitda bu doiralarni bir-biriga yaqinlashtirish yo'l-yo'riqlarini izlab topishdan iboratdir. Demak, xodimning yetakchi ehtiyojini aniqlash, rahbar oldida turgan asosiy vazifa bo'lib hisoblanadi va aniqlangan ehtiyoj mazmuniga ko'ra, aynan, shu xodimga mos keluvchi vazifani, bajarishga moyilligi bo'lgan tadbirni topib berish, ushbu shartning asosini tashkil etadi. Aynan shu mazmundagi bir qancha psixologik ta'limotlar borki, ular haqida bir muncha chuqurroq bilimga ega bo'lish, xodimlarga individual yondoshuvni yanada takomillashtirishga va ularni faollikka undashning yanada samarali uslublarini qo'llashga asos yaratadi.

A.Maslouning motivatsiya nazariyasi. A.Maslouning motivlar ierarxiyasi haqidagi ta'limotiga binoan, insondagi dolzarb ehtiyoj taalluqli motivda o'z aksini topadi va shunga muvofiq harakatni keltirib chiqaradi. Bu ta'limot bo'yicha, insonda mavjud hamma ehtiyojlar va shunga mos motivlar besh asosiy guruhga kiritilishi mumkin:

1. Fiziologik ehtiyojlar.
2. Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar.
3. Ijtimoiy ehtiyojlar.
4. Tan olinish ehtiyojlari.
5. O'z-o'zini takomillashtirish.

A. Maslou bo'yicha ushbu guruh ehtiyojlar quyidagi ko'rinishga ega bo'lishi mumkin:

O'z-o'zini takomillashtirish

Tan olinish ehtiyoji Ijtimoiy ehtiyojlar

Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj

Fiziologik ehtiyojlar

1. *Fiziologik ehtiyojlarga* inson organizmining biologik butunligini ta'minlovchi zaruriyat mujassamlashgan: ovqatlanish, dam olish, uy-joy, jinsiy ehtiyojlar va hokazolar. Ushbu sanab o'tilgan ehtiyojlarni qondirishning asosiy shartlaridan biri etarli miqdordagi pulga ega bo'lishdir. SHunday qilib, moddiy boyliklar, maosh, ijtimoiy imkoniyatlar - asosiy fiziologik ehtiyojlarni qondirish usulidir.

2. *Xavfsizlikka bo'lgan ehtiyoj* - hayotni, salomatlikni saqlash, ertangi kunga ishonch, nafaqa bilan ta'minlanishga ishonish va h.k.

3. *Ijtimoiy yakdillikka bo'lgan ehtiyoj*. Insonning biron-bir jamoa orqali qabul qilinishi, uning tan olinishi, unga nisbatan o'zgalarning diqqat-e'tibori va mehr-muhabbatining mavjudligi.

4. *Hurmat va obro'-e'tiborga ehtiyoj*. Kimligini tan olinishi va tashkilotga kerakligini, atrofdagilarda o'ziga nisbatan hurmatni his etish, yuksak mavqega ega bo'lish.

5. *O'z-o'zini takomillashtirish ehtiyoji*. O'z qobiliyatini yanada namoyon qilish, ularni rivojlantirish, ijodiy faoliyatda bo'lish, o'z hayoti mazmunini anglab etishga intilish.

A.Maslou fikricha, yuqori pog'onadagi motivlar 1 va 2 pog'onadagi ehtiyojlar etarli ravishda qondirilgandan so'nggina o'z faolligini namoyon etadi. Rahbar o'z itoatidagi xodimga xos dolzarb ehtiyojni bilgan taqdirdagina unga mos munosabat turini qo'llash imkoniyatiga ega bo'ladi. Demak, qondirilmagan ehtiyoj faoliyatga turtki bo'ladi va dolzarb ehtiyoj esa faoliyatni boshqaruvchi asosiy zahiradir. «Odamlarga pul kerak bo'lsa ham, lekin ular bajarayotgan ishlaridan qoniqishni va bu bilan faxrlanishni xohlaydilar».

Motivlar ierarxiyasi haqidagi A. Maslou ta'limoti tashkilot xodimlari xulqini tushunishga, ularni maqsadli yo'nalishda boshqarish uchun zarur sharoitlarni yaratishda ancha qo'l keladi.

Tan olinish ehtiyojini tashkilot miqyosida qondirish xodimni tashkilot hayotiga, boshqaruv qarorlariga jalb etish orqali amalga oshirilishi mumkin. Aynan shu ehtiyoj insonni o'z kasbining mohir ustasi bo'lishga undaydi, uni etuk mutaxassis sifatida boshqalar tan olishi uchun yetakchi omil bo'ladi.

Maslou fikricha o'z-o'zini takomillashtirish ehtiyoji ayrim kimsalargagina tegishli, chunki ko'pchilik odamlar birlamchi va quyi ehtiyojlarni qondirish g'amida bo'ladilar. Quyida bayon etiluvchi D. Makkeland ta'limoti esa yuqoridagi A.Maslou nazariyasi bilan qisman hamohang va bu ta'limot mazmuni ko'proq rahbarlarga oid xulqni tushunishga imkon beradi. D. Makkeland ta'limotiga binoan, u yoki bu rahbar o'z boshqaruv faoliyatini quyidagi ehtiyojlardan birontasi doirasida amalga oshirishi mumkin: 1) muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji - raqobatdosh doirada g'alaba qozonish; 2) hissiy bog'liqlikni ifodalovchi ehtiyojlar - o'zgalar bilan iliq-issiq, do'stona munosabatlarning mavjudligi; 3) hokimlik ehtiyoji - o'zgalarni nazorat qilish va ularga ta'sir etishga bo'lgan xohish. Qanday ehtiyoj dolzarb bo'lishiga qarab nafaqat xodimlar, balki rahbarlar ham farqlanadi.

Xodimlarni motivatsiyalashning Xersberg nazariyasi. Tashkilot va jamoani boshqarish nuqtai nazaridan Xersbergning ikki omilli nazariyasi juda muhimdir. Bu nazariyaga binoan tashkilot miqyosida xodim faolligiga ta'sir etuvchi omillarni ikki guruhga jamlash mumkin: 1) tashkilotdagi ba'zi sharoitlar bo'lmagan taqdirda, xodimda mehnatdan qoniqmaslik kuzatiladi, biroq ushbu sharoitlarning yaratilishi, xodimni faollikka undovchi motivatsiya kuchiga ega emas. Bu omillar gigienik deb atalib, ular qatoriga quyidagilar kiradi: tashkilot va ma'muriyatning siyosati; mehnatni texnik nazorat etish; bevosita rahbar bilan xodimlar va, shuningdek, hamkasabalar bilan bo'lgan munosabat; qiyin vaziyatlarda ish joyidagi xavfsizlik sharoiti; maosh; mehnat sharoitlari; guruhdagi mavqe; shaxsiy hayot. 2) shunday sharoitlar ham borki, ularning mavjudligi, xodimda o'z faoliyatiga nisbatan kuchli motivatsiyani yaratadi va ushbu sharoitlarning yo'kligi mehnatdan qoniqmaslikka olib kelmaydi. Bular motivatsion omillar deb ataladi va ular quyidagilardan iborat: xodimning fikri bilan

hisoblashish; mas'uliyat va mustaqillik berish; o'z-o'zini takomillashtirish va qobiliyatlarini rivojlantirish uchun imkoniyat yaratish. Shunisi ahamiyatliki, xodimlar ikkinchi toifa sharoitlardan qoniqqan paytida va mehnatga yuksak motivatsiya kuzatilganda gigienik omillarga xos kamchiliklar ta'siriga berilmas ekanlar.

E'tibor berilsa, Maslou va Xersberg ta'limotlaridagi o'xshash tomonni ko'rish qiyin emas: Motivatsion omillarni Maslou ta'limotidagi o'z-o'zini takomillashtirish va hurmat-e'tiborga bo'lgan ehtiyojlarga qiyoslash mumkin, gigienik omillar esa - fiziologik, xavfsizlik va ijtimoiy ehtiyoj-larga mos keladi.

Xodimlarni motivatsiyalashda Mak-Gregor nazariyasi. Xodimlarda mavjud ehtiyoj va layoqatni bilishga oid yana bir ta'limot muallifi D. Mak-Gregor bo'lib, uning fikricha xodim tabiati haqida ikki xil fikr shakllangan. Shu munosabat bilan Mak-Gregor quyidagi ko'rinishga ega bo'lgan ikki qutbli tavsifni taklif etadi.

Mak-Gregorning X va Y nazariyalarinig qiyosiy tavsifi

<u>X nazariya</u>	<u>Y nazariya</u>
1. Odam ishlashni yoqgirmaydi va iloji boricha mehnat qilishdan o'zini olib qochadi.	1. Inson ruhiy komillikka erishishi uchun mehnat qilishga intiladi.
2. Odam ishlashi uchun uni zo'rlash kerak yoki uni «sotib olish» lozim.	2. Odam qilayotgan ishini o'ziga qiziqarli bo'lishini xohlaydi va taalluqli vaziyat yuzaga kelsa, jon-dili bilan bu mehnatni bajaradi.
3. Odam uni maqsad sari yetaklashlarini xohlaydi va mas'uliyatni o'z bo'yniga olishdan qochadi.	3. Odam o'z oldiga qo'ygan maqsadga intiladi.
	4. Maqbul sharoitda odam mas'uliyatli bo'lishni istaydi va o'z bo'yniga majburiyat olishga qodir.
	5. Tashkilot tomonidan taklif etilgan intizomga nisbatan, xodim o'zi tan olgan va rioya qiladigan intizom anchagina samaraliroq.
4. Odam uchun asosiy motiv pul va xavfsizlik hissidir.	6. Yaxshi sharoitlar yaratilganda, odam o'z qobiliyatini rivojlantirish va amalga oshirishga intiladi

5. Ko'pchilikning ijodiy ishga qobiliyati kam va xodim o'z qobiliyatini asosan rahbariyat tomonidan berilgan ishdan bo'yin ovlash uchun safarbar etadi.	7. Ijod qilish va kashfiyotga moyillik keng tarqalgan holat.
---	--

Zamonaviy rahbar uchun ushbu tavsiflarning «Y» bo'limida keltirilgan ta'riflar dolzarb bo'lib hisoblanadi. Demak, rahbar oldiga qo'yiladigan asosiy vazifa - xodimga o'z-o'zini motivatsiyalash sharoitini yuzaga keltirishdir. Qiyin sharoitda, masalan, bir xil maromdagi va zerikarli mehnat, yuqori maosh asosiy stimulg aylanadi, chunki xodim qoniqish maqsadida ishdan bo'sh vaqtda yaxshi dam olish istagida bo'ladi.

Agar "X" nazariyaga binoan ish yuritilsa, rahbar o'z qo'l ostidagi odamlar haqida hech narsa bilolmaydi va bunday sharoitda doimiy nazorat, qat'iy intizom, xodimlarni ishga undovchi aniq dastur bo'lishi lozim.

"Y" nazariyaga asoslanilsa, odamlar haqiqatan qanday tabiatga ega ekanliklarini bilamiz, va ularning har xilligini his etamiz, ularga xos ham kuchli, ham nozik tomonlarni inobatga olib, so'ng boshqaramiz.

Motivatsiyalash strategiyalari va uslublari. U yoki bu motivatsiya strategiyasini qabul qilishga uch xil yondoshish mumkin:

1. Rag'batlantirish va jazolash orqali: ko'p va sifatli mehnat qilayotgan xodimlarga ko'p pul beriladi, yanada ko'proq ishlayotgan xodimlarga esa yanada ko'proq to'lanadi. Sifatsiz mehnat qiluvchilar jazolanadi.

2. Mehnat orqali motivatsiyalash: xodimga qiziqarli va unga yoqadigan ish berilsa, olinadigan natija ham .- shunchalik yuqori bo'ladi.

3. Rahbar bilan bo'lgan aloqani kuchaytirish: agar xodim topshiriqni sifatli bajarayotgan bo'lsa, unga ijobiy baho berish va xatoga yo'l qo'ygan paytda esa salbiy baho berishni muntazam shaklga keltirish. Ushbu motivatsiya strategiyasi vaziyatni doimo tahlil qilib borish hamda xodim va rahbar munosabatlarini mukammallashtirib borishni nazarda tutadi.

Boshqaruv amaliyotida xodim mehnat faoliyatini kuchaytirish uchun quyidagi motivatsiya uslublari qo'llaniladi:

1. Pul berish rag'batlantirish omili sifatida.

2. Ogohlantirishlar.
3. Tashkilot bilan yaqdollik hissiyotini uyg'otish.
4. Qiziqarli mehnat orqali motivatsiyani kuchaytirish.
5. Yutuqlarni tan olish va taqdirlash.
6. Rahbarlikka jalb etish.
7. O'zgaralar bilan hamkorlikda ishlay olganligi uchun taqdirlash.
8. Xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish.
9. Salbiy omillarni kamaytirish orqali.

Pul - universal rag'batlantirish uslubi bo'lib, har qanday malaka va ma'lumotli xodimlar uchun ahamiyatli omildir. Biroq, bu omil doim ham motivatsion kuchga ega bo'lavermaydi. Xersberg fikricha, maoshni oshirish doim ham mehnat samaradorligi o'sishiga olib kelmaydi, ammo oylik past bo'lsa, yoki o'z vaqtida to'lanmasa, qoniqmaslikni yuzaga keltiradi va ish unumdorligani kamaytiradi. Chet ellik olimlar o'tkazgan tadqiqot orqali aniqlanishicha, pul quyidagi toifa xodimlar uchun ahamiyatli omildir: yoshlar, bir nechta joyda ishlashga qodir, professional xodimlar va maqsadga intiluvchi shaxs — bunday xodimlar tashkilotda 25% ni tashkil etarkanlar, 19% xodimlar esa tashkilotdagi o'z mavqe va obro'-e'tiborni yetakchi o'ringa qo'yadi, ular uchun nufuzli tashkilotda ishlash muhimdir. Yana 18% xodimlar uchun jamoda o'zini xavfsiz his etish va do'stona munosabat yetakchi hisoblanadi. Aniqlanishicha, ko'p pul to'lanishi yaxshi va samarali mehnat uchun asos yaratdi, degani emas, albatta.

Pul motivatsiya omili sifatida qabul qilinarkan, moddiy taqdirlash ham ma'lum qonuniyatlar asosida o'tgani ma'qul. Aniqlanishicha, maoshning oshishi ish haqining 15-20% dan 40-50% gacha bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Maoshni ko'paytirish orqali xodim faolligining oshishi yarim yildan bir yilgacha davom etishi aniqlangan. Shundan so'ng mehnat motivatsiyasi yana susaya boshlaydi. Maoshni hatto 2 baravar oshirgan taqdirda ham ma'lum vaqtdan so'ng xodimning mehnat motivatsiyasi pasayadi.

Yuqorida ta'kidlanganidek, maosh hajmi yosh xodimlar uchun, shuningdek mehnat faoliyati qaltis va zo'riqish sharoitlarida o'tuvchi mutaxassislar uchun

kuchli motivatsiya omili bo'lib hisoblanadi. Sarflangan kuch va g'ayrat tezda tiklanish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim.

Ijodiy salohiyatga ega va mustaqil faoliyat yuritishga moyil xodimlar uchun maoshni oshirish yetakchi motivatsiya omili bo'la olmaydi.

Pul motivatsiya kuchiga aylanishi uchun u haqiqiy mehnat xaqiga aylanishi kerak. Buning uchun esa haq to'lashda quyidagi talablarni hisobga olish zarur:

1. Mutaxassislarni ishxonada ushlab turish uchun raqobatdosh ish haqini to'lash.

2. Haqqoniylik tamoyiliga amal qilgan holda haqiqiy mehnat haqini ifodalovchi maoshni to'lash.

3. Mehnat haqini bajarilgan ish natijasi, uning sifati bilan bog'lash lozim, bu orqali xodim o'z intilishlari qancha turishi haqida aniq taasavvurga ega bo'lishi.

4. Xodim o'z harakati taalluqli tarzda moddiy rag'batlantirilishi haqidagi ishonchga ega bo'lishi kerak.

Moddiy rag'batlantirishning maoshdan tashqari turlicha boshqa shakllari mavjud. Masalan, chet el ilg'or firmalarida quyidagi rag'batlantirish shakllari qo'llanadi:

- yaxshi xodimlarning har yarim yilda maoshi oshib boradi;
- tashkilotda 5, 10 va h. k. yillar davomida mehnat qilganligi uchun mukofot puli bilan taqdirlash;
- yil davomida kasallik varaqasi olmagan xodimga restoranda 2 kishilik kechki ovqat uchun puli to'langan chipta berish;
- kadrlar bo'limi tomonidan xodim zimmasida turgan ba'zi muammolarni hal etish. Farzandlar bilan bo'lgan muammolar, xodimning bank qarzlarini qisman qoplash, xodim kasal bo'lgan paytda yordam ko'rsatish, zarur bo'lgan paytda bepul yuridik xizmat va h.k.;
- nufuzli klinikada tibbiy ko'rikdan o'tish uchun yo'llanma;
- hayoti va sog'ligini sug'urtalash;
- farzandlarini o'quv yurtida o'qitish uchun foizsiz pul kreditlari berish;
- bolalar bog'chasiga tashkilot tomonidan pul o'tkazilishi;

- kollektiv garajlarni qurib berish;
- firma avtomashinasidan bepul foydalanish;
- shaxsiy avtomobil remonti va yoqilg'ı xarajatlarini qoplash va shu kabi bir

qancha imtiyozlar xodimga ko'rsatiladigan moddiy rag'batlantirish turlariga kiradi.

Qayta aloqa motivatsiyalash omili sifatida. Ingliz psixologi Dj. Braunning ta'kidlashicha, o'z mehnati natijalari haqidagi ma'lumotning yo'qligi tashkilotga va mehnatga befarqlikni yuzaga keltiradi. Xodimga uning ish natijalari haqida muntazam axborot berib borish kuchli motivatsiya omili ekanligi isbotlangan. Qator tadqiqotlarda aniqlanishicha, xodimni muntazam ravishda faoliyat natijasi haqida xabardor qilish, uning mehnat samaradorligini 12-15% oshirgan. Har bir xodim o'z mehnat natijasi haqida ma'lumot olib turishni xohlaydi. Mehnat yutuqlari shu zahotiyiq taqdirlanganda, uning samarasi yuqori bo'ladi. Erishilgan natija haqida kechiktirib tashakkur bildirish, bu taqdirlashning ahamiyatini tushirib yuboradi. «O'z vaqtda berilgan narsa ikki barobar qiymatga ega» degan maqol ham bejiz emas.

Xodim yoshi va motivatsiyalash xususiyatlari. Tashkilotdagi xodimlarning xohish va ehtiyoji turlicha bo'lib, ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy mavqeidan kelib chiqib, u yoki bu tadbirni qo'llash kifoya, degan umumiy maslahatni berish juda qiyin. Lekin, shaxsning ishchanlik xususiyati ko'p hollarda ayrim qonuniyatlarga mos kelishi ham mumkin. Masalan, psixolog R.S Nemoovning ta'kidlashicha, inson yigitlik davrida (25-30 yosh) o'z-o'zini tasdiqlashga intiladi, ilk kattalik davrida (30-45 yosh) lavozimda o'sishga, etuk davrida (45-65 yosh) esa erishgan yutuqlarini saqlab qolish niyatida bo'ladi. Bunday oddiy sxemalar psixologiya fanida mavjud va ayrim paytda ulardan rag'batlantirish tizimini shakllantirish maqsadida foydalanish mumkin.

Xodimlarni nafaqat taqdirlash, balki yo'l qo'yilgan **xato uchun jazolash** ham kuchli motivatsiya omilidir. O'z vaqtida adolatli berilgan tanbeh, xodimni o'z mehnat natijalarini yaxshilashga undaydi. Qanday muhitda tanbeh berish ham katta ahamiyatga ega. «Agar mehnat intizomini buzsangiz, qaerda ogohlantirish olishni ma'qul ko'radingiz?» degan savolga berilgan javoblar quyidagicha: 77,4%

- o'z bo'limimda (brigadada), 18% sexda, 4,3% ishchilar esa tashkilot miqyosida degan javobni tanlashgan. «O'z mehnat yutuqlaringiz haqidagi tashakkurnomani qaerda eshitishni hohlaringiz?» degan savolga olingan javoblar esa quyidagicha ko'rinishga ega: 5,4% bo'limda (brigadada), 39,7% sexda va 54,9% xodimlar esa tashkilot miqyosida deb tanlashgan. Ushbu ma'lumotlar rahbarga tashkilotda rag'batlantirish va jazolash uslublarini oqilona tarzda qo'llay olish uchun imkoniyat yaratadi. '

Xodim ruhiyatini tashkilot qadriyatlarini bilan uyg'unlashtirish - umumiy maqsadni shakllantirishdagi faoliyat ham xodimni yuksak ko'rsatkichlar bilan mehnat qilishidagi tadbirlardan biridir.

Bajarilayotgan ***ishga qiziqish uyg'otish***, mehnatdan qoniqish olish bo'yicha harakatlar, bajarilayotgan mehnatning xodim qobiliyatlariga moslashtirish hamda xodimni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish ham uning tashkilot miqyosidagi faolligini oshiruvchi omildir.

O'z-o'zini baholash motivatsiya omili sifatida. Mehnat motivatsiyasini shakllantirish uslublaridan biri -xodimning o'z faoliyat maqsadini aniqlash va baholashida shaxsan ishtirokidir. Bunday tadbirda xodim rahbar bilan birgalikda maqsadga erishish mezonini ishlab chiqadi va vazifa ado etilgandan so'ng xodim mavjud mezondan kelib chiqqan holda o'zi o'ziga baho beradi. Mana shunday bahoni yig'ilib boruvchi ballar - bonusga aylantirish orqali xodimlarni taqdirlash tizimini ishlab chiqish mumkin. Natijada, xodim o'z-o'zini taqdirlash tizimiga jalb etiladi va motivatsiyani yanada kuchaytirish imkoniyati tug'iladi. Rag'batlantirish omili sifatida turli mukofotlar, yo'llanmalar, pul mablag'lari taklif etilishi mumkin. Xodim o'z oldiga vazifani o'zi qo'yanligi uchun uni bajarishga intiladi, aks holda bonusga va yutuqqa ega bo'lolmaydi.

Erishilgan yutuklarni ***taqdirlash uslubini o'zgartirib borish*** xodimning faoliyatini yanada takomillashtirish uchun yaxshi asos hisoblanadi. Bu borada xodim erishgan yutuklarni moddiy rag'batlantirish bilan birga lavozimda o'sish kabi imkoniyatni ham qo'llash o'rinlidir. Surunkali ravishda yaxshi natija ko'rsatayotgan xodimni lavozimda ko'tarish, uning ish uslubini doimo yuqori

saviyada ushlab turish uchun motivatsiya omilidir. Lavozimda o'sish ko'pgina etuk korxonalar orqali asosiy motivatsion omillar qatorida qo'llaniladi. Bunga misol tariqasida chet el ilg'or kompaniyalarida qo'llanuvchi tajribalar haqida qisqacha gapirib o'tish mumkin. Masalan, Germaniyadagi ba'zi kompaniyalarda mutaxassis va rahbarlar lavozimda o'sishlari istiqboli haqida batafsil ma'lumotga egalar. Odatda korxonadagi har bir ish joyi mehnat sharoitlariga oid Jeneva sxemasi asosida baholab chiqilgan hamda ish joylariga oid maoshlar matritsasi yaratilgan. Bu matritsada bir xil imkoniyatli va maoshga ega bo'lgan kasblar gorizontal tarzda, yoki baland maoshli va mavqeli joylar esa vertikal tarzda joylashtiriladi. Xodim o'z imkoniyat va qobiliyatidan kelib chiqqan hodda xizmat pog'onasida o'sishning turli variantlari bilan tanishishi va tanlash imkoniyatiga ega.

Lavozimda o'sish motivatsion omil sifatida ish joyiga kelayotgan yosh mutaxassislar uchun katta turtkidir. Bu xususda yana chet elda mavjud boy tajribalarga murojaat etish mumkin. IVM kompaniyasida yuqori bo'g'in rahbarlik lavozimiga mos nomzodlar ancha erta aniqlanadi va keyingi 10 yil, yoki undan ortiq vaqt davomida ularni lavozimda ko'tarishga tayyorgarlik ishlari olib boriladi. Tayyorgarlik davri shundan iboratki, xodim mansabda o'sib borar ekan, bu vaqt mobaynida uni yirik xatodan iloji boricha asrab kelinadi. Mana shunday "tarbiya" natijasida o'z-o'ziga ishongan, kompaniya madaniyati bilan sug'orilgan rahbar etishib chiqadi. Bunday tadbir rahbarlikka nomzod xodimlarni individual tarzda puxta o'rganishni, uning qobiliyatini aniklash va rivojlantirish bo'yicha alohida tadbirlar tashkil etish imkonini beradi.

Chet el yetakchi kompaniyalarining yana birida, xodimning lavozimda o'sishi quyidagi tartib bo'yicha amalga oshadi. Olim va injenerlar o'z lavozimlarida belgilangan maosh bilan ishlar ekanlar, ular mutlaqo yangi g'oyani ilgari surishlari mumkin. Agar bu g'oya joriy etilsa, rahbariyat yangi mahsulot ishlab chiqarish va sotish bo'yicha guruh tashkil etadi. Mahsulot bozorga chiqqanda xodim "mahsulot bo'yicha injener" nomini oladi. Ushbu mahsulotni sotish hajmi 1 mln. dollarga etsa, kashfiyot o'zlashtirilgan mahsulot toifasiga kiritiladi va bo'lim mavqei o'zgaradi. Sotuv 5 mln. ga yetganda yana o'zgarish bo'lib o'tadi, injener esa

“mahsulot bo‘yicha menejer” layuzimini oladi. Sotish hajmi 20 mln.ga etishi mustaqillik uchun yana bir pog‘ona, va nihoyat, 75 mln.ga yetganda bo‘lim o‘z rahbariga ega alohida xo‘jalikka aylanadi. Shunday qilib, olinayotgan daromad iloji boricha ratsionalizatorning o‘z xo‘jaligiga kelib tushaveradi.

Rahbar o‘zining ayrim *vazifalarini ilg‘or xodimlarga taqsimlashi* orqali xodimning tashkilotda faol ishlashi ta‘minlanadi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarishga jalb etish, ularning ijrosi bo‘iicha ayrim vazifalarni xodimlar zimmasiga yuklash tashkilot qadriyatlarini va maqsadlarini qabul qilishni kuchaytiradi va motivatsion omil sifatida qo‘llaniladi.

Salbiy omillarni cheklash esa Xersberg ko‘rsatgan gigienik omillarning salbiy ta‘sirini iloji boricha kamaytirishda ifodalanadi. Bular qatoriga: haq to‘lashdagi adolatsizlik, qoniqarsiz ish sharoitlari, nazorat shaklining ish uslubiga mos kelmasligi, ortiqcha ma‘muriyatchilik va shu kabi salbiy sabablar kiradi.

Mehnat samaradorligini oshiruvchi quyidagi uslublar mavjud:

- iqtisodiy uslublar (pul bilan rag‘batlantirish yoki mukofotdan mahrum qilish va jarima solish kabilar);

- maqsadni ifodalovchi uslub (xodimlar oldida aniq va tushunarli maqsadni qo‘yish, ularning faolligini oshiradi);

- mehnat ko‘lamini kengaytirish va boyitish (mehnatni kengaytirish deganda xodim bajarayotgandan ko‘ra ko‘proq hajmda ishni berish, boyitish deganda esa, bajarilayotgan ishdan ko‘ra murakkabrog‘ini, qiziqarlirog‘ini, yanada ahamiyatlisi, saviya jihatidan yuqorirog‘ini taklif etishni nazarda tutadi);

-jalb etishni kuchaytirish (xodimni boshqaruv qarorlari qabul qilish va ijro etishga jalb etishni nazarda tutadi).

Chet el ilg‘or firmalarida mehnatga yangi mazmun bag‘ishlash eng samarali natija berayotgan motivatsion uslublar qatoridan o‘rin oladi. Bu uslub partisipativlik tamoyiliga asoslangan bo‘lib, xodim bilan iloji boricha gorizontal aloqani kuchaytirishni taqozo qiladi.

«Erkin ish rejasi» motivatsiya uslubi sifatida. Mehnatni tashkil etishning erkin rejasi kabi uslub qator chet el kompaniyalarida joriy etilgan tajriba bo‘lib,

uning mazmuni quyidagicha. Bu uslubga binoan soat 8 dan 17 ga qadar ishlaydigan tashkilotga xodim ertalab 8-10 lar chamasi xohlagan vaqtida kelishi va 15 - 17 lar chamasi keta oladi; 10 - 12 va 14 - 15 soatlar oralig'ida u albatta, ish joyida bo'lishi shart. Xodim 12 dan 14 ga qadar xohlagan vaqtida 30 minutga tushlik ovqatga vaqt ajratishiga ruxsat beriladi. Bunday "kundalik tartib"da xodim o'z vaqtini o'zi boshqaradi va o'z ishi uchun o'zi mas'ul bo'ladi. Mazkur tartib joriy etilgan tashkilotlarda ish unumdorligi 3% dan 12% gacha o'sgan, ishdan bo'shashlar soni kamaygan va jamodagi psixologik muhit yaxshilangan. Faqat vaqtni hisobga olish biroz qiyinlashadi. Xodimlarning ishga kelish va ketish vaqtlari esa maxsus elektron kartochkasida belgilab boriladi va me'yoridan ortiq ishlangan vaqt mehnat ta'tiliga qo'shib beriladi.

Tashkilot hayotining xodim motivatsiyasiga ta'siri. Tashkilotlar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab oshishi sharoitida xodimlardan iloji boricha faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivatsiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal etishdagi asosiy omildir.

Tashkilotda qator omillar borki, ular xodim motivatsiyasini kuchaytiradi. Bular orasida eng ahamiyatlisi xodimni mutaxassis sifatida tan olish, u bilan maslahatlashish, xodimga o'z kasbi ustasi maqomida unga ishonch bilan qarashdir. Bajarayotgan ishidagi yuqori natijalar xodimning g'ayratiga g'ayrat qo'shadi va faolligini oshiradi. Bu borada xodim qobiliyatiga mos vazifa berish va uni muvaffaqiyatli ado etishni ta'minlash juda muhimdir. Xodim tomonidan tashkilot maqsadini aniq tasavvur etish va bu maqsadni qabul qilish kuchli motivatsiya omili hisoblanadi.

Xodim motivatsiyasiga salbiy ta'sir etuvchi omillar qatoriga -xodimni tanqid qilish va uni tan olmaslik; malakasiz boshqaruv faoliyati; xodimning tashkilot hayotidan bexabarligi; haddan tashqari hajmdagi ish bilan ta'minlash yoki aksincha, ishning kamligi tufayli bo'sh qolishlar; vazifani bajarish mobaynidagi muvaffaqiyatsizlik; xizmat yuzasidan o'z majburiyatlarini aniq bilmaslik va maqsadning yo'qligi kabi sabablar kirar ekan.

Matndagi demotivatsiya soʻzi — mazmun jihatidan motivatsiyaga qarama-qarshi maʼnoni anglatadi va xodimning faoliyatini susaytiruvchi tusiqlik sifatida tushuniladi.

7.7. Tashkilotdagi nizolarni boshqarish

Nizo tabiati. Odatda, nizo deb, qarama-qarshi yoʻnalgan qarashlarga, noxush hissiy kechinmalar bilan bogʻliqlik guruhlararo yoki shaxslararo munosabatlar orqali ifodalanuvchi toʻqnashuvlarga aytiladi.

Psixologik nuqtai nazardan qaraganda, odamlarga halokatli taʼsir etadigan holat nizolarning oʻzi emas, balki ularning oqibatidir. Nizolar oqibatida inson ruhiyatida qoʻrqinch, vahima, adovat kabi salbiy hislar yuzaga keladi. Agar mazkur kechinmalar kuchli boʻlsa va uzoq muddat davom etsa, odamda himoya reaksiyasi paydo boʻlishi va mustahkamlanishi mumkin.

Nizo natijasidagi salbiy holatlar shaxsning hissiyoti, xatti-harakatlari, tafakkur va hatto, xarakterida maʼlum oʻzgarishlar sodir etadi. Bu oʻzgarishlar shaxsning xulq-atvorida namoyon boʻlib, mazkur subʼyekt qatnashayotgan boshqa vaziyatlarga ham tarqaladi va oʻzaro munosabatlarning keng sohalarini egallay boshlaydi. Masalan, qoʻrquv va xavf muhitida tarbiyalangan odam keyinchalik xuddi shunday muhitning manbaiga aylanishi ehtimoldan xoli emas. U hatto oʻz bolalarini ham shunday muhitda tarbiyalaydi yoki qoʻl ostidagi xodimlarni shu uslubda boshqaradi.

Aniqlanishicha, mehnat jamoalarida nizodan soʻnggi kayfiyatning buzilishi va tinchlanguncha oʻtadigan vaqt shu nizoga tayyorlanish davriga nisbatan uch baravar koʻproq muddatni egallar ekan.

Jamoalarda nizo sabablarini tadqiq etish natijasida ziddiyatlarni yuzaga keltiruvchi qator omillar aniqlandi. Bular qatoriga mehnat resuslarining chegaralanganligi, ishlab chiqarishga oid masalalarning uzviy bogʻliqligi, xodimlarning tashkilot kelajagi haqidagi tasavvurlarining noaniqligi, tashkilot ichidagi kommunikatsiyalardan qoniqmaslik, kadrlarni tayyorlash darajasining pastligi va shu kabi sabablar kiradi.

Konstruktiv va destruktiv nizolar. Fikrlar qarama-qarshiligi namoyon bo‘layotganda ziddiyat manbai yashirinmagan bo‘lsa, nizo jamoa hayotida ijobiy rol o‘ynashi mumkin. Nizoning aynan shu xususiyatini olimlar «nizoning konstruktivligi» deb atashadi. Tashkilotda konstruktiv nizolar, dastavval, mehnat faoliyatidan kelib chiquvchi prinsiplat muammolar yuzasidan paydo bo‘ladi. Manfaatlarning qarshiligi yuz berar ekan, kim uchundir ish joyi ahamiyatli bo‘lib, bajarayotgan mehnati katta mavqega ega. Ayni paytda boshqa bir xodim esa ish bilan bog‘liq bo‘lmagan shaxsiy niyatlarini asosiy masala deb qaraydi. Mazkur vaziyatda mavjud qarama-qarshilikni yuzaga keltirgan muammo echilsa, ushbu nizo ham yo‘qoladi. Lekin, biron ish yuzasidan paydo bo‘lgan nizo insonning hissiyot sohasiga kuchli ta‘sir etishi va o‘zining destruktiv xususiyatini namoyon etishi mumkin. Destruktiv nizo salbiy kuchga ega va guruh ishining samaradorligini susaytiradi.

Konstruktiv nizo doimo ushbu ziddiyat manbaini aniqlash va uni iloji boricha tomonlar manfaati yo‘lida o‘zgartirishga qaratilgan. **Destruktiv nizoda** esa tomonlar ikkinchi darajali masalalarni, masalan shaxsiy g‘ururlarini diqqat markaziga qo‘yadilar va nizoning asl sababi chetda qolib ketadi. Shu bois, konstruktiv nizolar funksional mohiyatga ega va ular tashkilotning olg‘a siljishiga madad beradi.

Nizolar tashkilot miqyosida yuzaga kelayotgan muammolarni hal etish zaruratini qo‘yar ekan, konstruktiv nizoda qarama-qarshilik ijobiy natijaga yo‘naladi, asoslangan qarorlarni qabul qilishga yordam beradi va jamoadagi o‘zaro munosabatlarni rivojlantiradi.

Nizo turlari. Nizoning quyidagi asosiy turlari farqlanadi:

- Shaxsiy;
- Shaxslararo;
- Shaxs bilan guruh o‘rtasidagi;
- Guruhlararo;
- Ijtimoiy.

Rahbar o'zining boshqaruv faoliyatida sanab o'tilgan nizolarning har biri bilan to'qnash keladi. Shu munosabat bilan quyida ular yuzasidan ma'lumot berib o'tamiz.

Shaxsiy nizolar. Nizoninig bu turi ayrim paytda ichki nizo deb ham nomlanadi. Nizoning bu ko'rinishiga shaxsning ichki ziddiyatlari sabab bo'lib, bunday tafovutlarni yuzaga keltiruvchi omillarni asosan ikki guruhga ajratish mumkin:

1. Insonning ehtiyoji, intilishi va qadriyati uning o'z bo'yniga olayotgan mas'uliyati bilan qarama-qarshi bo'lib qoladi.

2. Shaxsning, unga qo'yilayotgan talablarga bosh qo'tarishi natijasidagi ichki tug'yonlari. Misol tariqasida tashkilot miqyosida uchrab turadigan quyidagi holatlarni eslash mumkin: xodim biron ishni puxta bajargisi keladi, lekin vazifani yakunlash muddati uni shoshiltirayapti. Natijada, muddatdan kechikmaslik xohishi va mehnatga sidqidildan munosabatda bo'lish kabi ikki xohish o'rtasida nizo yuzaga keladi. Demak, insonning dunyoqarashi va odatlari o'rtasidagi bunday nomuvofiqlik ichki nizoning asosida yotadi. Ichki nizoga yana bir misol sifatida xodimning ikki rahbardan bir vaqtning o'zida topshiriq olishi, va qaysini birinchi navbatda bajarishi masalasida qiynalishini ham keltirish mumkin. Bu ikkala misolda qamrab olingan nizo sababi tashqi muhit bilan belgilangan.

Shaxslararo nizo. Mehnat jamoalarida nizoning bu turi ko'plab uchraydi. Aksariyat rahbarlarning fikricha, bunday nizoning yagona sababi — xodimlar xarakterlarining o'zaro nomutanosibligidir. Biroq, mazkur nizoga oid vaziyatlar tahlili shuni ko'rsatadiki, shaxslararo ziddiyatlar asosida, ko'p hollarda, ob'yektiv sabablar yotar ekan. Bulardan biri -tashkilotdagi resurslarning cheklanganligidir. Masalan, ishlab chiqarish vositalaridan foydalanish, ularga egalik qilish, ish vaqtiga va intizomga rioya etish, ishchi kuchiga bo'lgan talabdan kelib chiquvchi muammolar shular jumlasidan. Odatda, har qanday xodim bunday resurslarga boshqa shaxs emas, balki aynan o'zi muhtoj deb hisoblaydi. Rahbar bilan xodim o'rtasida nizo yuzaga kelganda, xodim o'ziga ajratilayotgan ish hajmini adolatsiz

deb hisoblashi, rahbar esa xodim ishiga sovuqqonlik bilan qarayapti, degan fikrda bo'lishi mumkin.

Shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizo. Har qanday guruh ichida o'zaro muomala, mehnat faoliyati va xulq-atvor normalari shakllanadi. Guruhning har qanday a'zosi bu normalardan kelib chiquvchi talablarni bajarishi shart. Qabul qilingan normadan chetlanish salbiy hodisa deb baholanadi va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizoni keltirib chiqaradi. Nizoning bu turi hatto, rahbar va unga itoat etuvchi xodimlar o'rtasida ham sodir bo'ladi. Masalan, rahbar tomonidan qo'llanuvchi boshqaruv uslubining o'zgarishi, ko'p hollarda, u bilan xodimlar o'rtasida ziddiyat keltirib chiqarishi mumkin.

Guruhlararo nizo. Mazkur nizo manbalaridan biri -jamoadagi rasmiy va norasmiy guruhlar o'rtasidagi mavjud muammolardan kelib chiqadi. Masalan, tashkilot rahbariyati bilan xodimlar o'rtasida, bo'lim ichidagi norasmiy guruhlar orasida, ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasida yuzaga keladigan nizolar bunga misol bo'la oladi.

Afsuski, guruhlararo nizoning tez-tez uchrab turishiga misol qilib, boshqaruvning oliy va nisbatan quyi bo'g'inlari o'rtasidagi kelishmovchilikni keltirish mumkin. Bunday nizo tashkilot nufuzi hamda mehnat samarasiga katta putur yetkazadi, xodimlar orasida sarosima va ikkilanish tarqatadi, kelajakka ishonchning yo'qolishiga olib keladi va natijada mehnat motivatsiyasi susayadi. Guruhlararo nizoning asosiy sabablaridan biri, tashkilotda ijtimoiy raqobatning mavjudligidir. Bunda bir jamoa a'zolari boshqa guruhga xos bo'lgan jihatlarni salbiy deb baholashadi, ularni yomon xulq-atvor egasi sifatida idrok qilishadi. Mazkur nizo natijasi sifatida o'zga guruhga nisbatan tajovuzning yuzaga chiqishi kuzatiladi. Binobarin, guruhlararo nizo natijasida xodim o'z guruhini nisbatan yuksak va ijobiyroq baholaydi.

Guruhlararo nizoda psixologiya fanida "atributsiya" deb nomlanuvchi hodisa kuzatiladi va bunga muvofiq o'zga tomon vakillariga asoslanmagan tarzda u yoki bu hislatlar mansub deb topiladi. Masalan, biron salbiy hodisalar uchun aynan begona guruh sababchi, deb hisoblash odatiy holga aylanadi.

Nizolarni taxlil etishda **ijtimoiy nizolar** alohida o‘rin egallaydi. **Ijtimoiy nizo** — sinflar, millatlar, davlatlar, ijtimoiy institut va jamoalarning to‘qnash kelishida o‘z ifodasini topadi. Ijtimoiy nizo - o‘zida bir qancha jabhalarni mujassam etgan murakkab hodisadir. Bunday ziddiyatda qarama-qarshi tomonlar maqsad va manfaatlari, harakatning an’anaviy uslublari ifodalanadi.

Tashkilot miqyosida eng noxush muammolar guruhlararo va ijtimoiy nizolar asosida yuzaga keladi. Bunday nizolarni hal etishda rahbar o‘z maslakdoshlari va yordamchilar ko‘magiga muhtoj bo‘ladi.

Nizo jarayonining dinamikasi. Nizolarni hal etish ularning ichki qonuniyatlarini aniqlash va tahlil etish zaruratini qo‘yadi. O‘zaro ziddiyatlarning yuzaga kelish va rivojlanish xususiyatini bilgan holdagina unga aralashish va demak boshqarish imkoniyatini topish mumkin. Bu masala nizo rivojlanishidagi quyidagi bosqichlarni farqlash zaruratini qo‘yadi:

1. O‘rtadagi mavjud ziddiyatni anglash;
2. Nizoli vaziyatni anglash;
3. Nizoli xatti-harakatni amalga oshirish. Bu bosqichda o‘zaro zid yo‘nalgan va hissiy ko‘rinishga ega bo‘lgan harakatlar sodir etiladi;
4. Nizoning tugashi va nizo ishtirokchilari tomonidan bo‘lib o‘tgan voqeani baholash.

Birinchi bosqichda odam o‘zgaga nisbatan ichki tug‘yonini anglaydi. Ba’zi insonlar mana shu holatdayoq ziddiyatni rivojlantirmaslikka harakat qilib, muloqotni davom ettirishdan o‘zlarini olib qochishadi. Ziddiyatli munosabatni davom ettirish natijasida nizoli vaziyat yuzaga keladi va muloqot ishtirokchilari o‘rtada nizo paydo bo‘layotganini anglab etishadi. Bu vaziyatni rivojlantirish natijasida bevosita nizo amalga oshadi va ushbu uchinchi bosqich o‘zaro munosabatning ochiq-oydin keskinlashuvi bilan xarakterlanadi. Ta’kidlanayotgan bosqichda tomonlar bevosita nizo jarayoniga qadam qo‘yadilar va e’tiborni o‘z manfaatlarini himoya qilish bilan birga o‘zgani ayblash va sha’niga tegish harakatini amalga oshiradilar. Shu bosqichda nizoli munosabatlarning yuqori cho‘qqiga ko‘tarilishi va bu holat ixtilof iborasi bilan ifodalanishi mumkin.

Bunda nizo ishtirokchilari nafaqat vaziyatni, balki o'zlarini ham idora etolmay qoladilar, butunlay hissiyot tug'yoniga beriladilar. Ixtilof tugagandan so'ng, nizoning so'nish bosqichi kuzatiladi va odamda bo'lib o'tgan voqeaga tanqidiy ko'z bilan qarash imkoniyati tug'iladi. Kimdir bo'lib o'tgan hodisadan afsuslansa, ikkinchi bir kishi erishgan "yutug'idan" hatto rohat ham oladi. Ammo, nizoni boshqarish yo'lini tanlagan rahbar iloji boricha vaziyatni keskinlashtirmaslik va nizoni konstruktiv tomonga burish ixtiyorida bo'ladi. Bunday niyatdagi rahbar yo'l qo'yilgan ixtilofni yana bir talofat sifatida qabul qilishi, nizo tugagandan so'ng bo'lib o'tgan voqea xususida afsuslanishi turgan gap. Shunday ekan, rahbarning nizoga konstruktiv yondoshuvini ta'minlovchi asosiy uslub - bu nizoning birinchi va ikkinchi bosqichlaridayoq uni keskinlashtirmaslik yo'lini topish, iloji boricha shu davrda uni konstruktiv tomonga yo'naltirishdan iboratdir. Ammo, nizolar boshqaruvi bo'yicha ko'p yillik tajribalarimiz shuni ko'rsatadiki, odam nizo sharoitiga kirganda ko'pincha o'zini boshqarolmay qoladi va girdobga tushib qolganday nizo yo'nalishi bo'ylab oqib ketadi. Xo'sh, odam nizo oqimiga tushib qolmasligi uchun nima qilishi kerak, nizoning boshlang'ich bosqichlarida o'zini tiyish va demak nizoli vaziyatni boshqarish imkoniyati qanday?

Nizoni hal etish strategiyalari. *Nizo predmeti doirasida munosabat qurish.*

Nizolarni boshqarishning eng maqbul imkoniyati jarayonning boshlang'ich ikki bosqichidadir. Aynan o'zaro ziddiyat va nizoli vaziyat yuzaga kelayottanini anglash davrida shaxs keyingi bosqichlarga o'tib ketmasligi va jo'sh urishni boshlamagan hislarning oldini olish mumkin. Nizoning bu davrida e'tiborni ziddiyat predmetiga qaratish lozim. Har qanday nizoni yuzaga keltiruvchi sabab, uning predmetida joylashgani. Binobarin, nizoning rivojlanishi, diqqatni predmetdan munosabatlar sohasiga o'tkazish bilan xarakterlanadi. O'zaro zidsiyatdan kelib chiquvchi nizo munosabatlari xissiy tug'yonda o'z aksini topadi. Psixologiya fanida hissiyot inson munosabatlarini aks etgirish jarayoni, deb ta'riflanishi ham bejiz emas. Yuqoridagi fikrlarga asoslanib quyida nizoli vaziyatni to'xtatishning asosiy sharti va imkoniyati sifatida nizo predmeti doirasida harakat

etish zarurati ta'kidlanadi. Bunday harakatda hamma e'tibor, nima sababdan nizo kelib chiqqanligi va muammoni hal etishga intilish, iloji boricha shaxsiy munosabatni oshkora etish doirasiga o'tib ketmaslik lozim.

Diqqatni ko'chirish. Nizoli vaziyat rivojlanayotganligini anglagan zahotiy oq biron narsaga diqqatni ko'chirish, begona ob'yektlarga e'tiborni qaratish lozim. Bunday paytda vaziyatni hazilga yo'yish, biron-bir bahona topib xonadan chiqib ketish va umuman, vaziyatdan diqqatni chalg'itish lozim.

Aniqlanishicha, inson nizo bosqichlari, ularning har bir xususiyati haqida garchand ko'p bilimga ega bo'lmasin, o'z-o'zini idora etish doim ham oson ish emas. Shu munosabat bilan nizoli vaziyatni boshqarish malakasini shakllantiruvchi quyidagi osongana mashqni taklif etish mumkin. Har qanday nizoli vaziyat bo'lib o'tgandan so'ng shu vaziyatning boshlanishi, rivojlanishi, har bir bosqichdan o'tishini ko'z oldingizdan o'tkazing. Miyangizda xuddi kinofilmga o'xshash tasavvurlar yordamida bo'lib o'tgan jarayonni qayta tasvirlang. Nizoning qaysi qismida tetik harakat qilganingiz va qaerda jarayon rivojlanishini to'xtatish imkoniyatim bor edi, deb o'zingizdan so'rang. Shundan so'ng ushbu voqea tasvirlangan «kinofilmni» teskari holda ko'z odingizdan o'tkazing, ya'ni nizoning oxiridan toki boshlanish nuqtasiga qadar vaziyatni qayta tasavvur etib chiqing. Bir voqeani boshidan oxiriga va qayta tarzda jonlantirish o'xshash vaziyatlarni nazorat eta olish imkonini yanada oshiradi, jarayonga sovuqqonlik bilan qarash, shu kabi vaziyat yana qaytalaganda uni chetdan kuzata olish malakasini yaratishda birinchi qadam bo'lib hisoblanadi. Nizoning boshlang'ich bosqichlarida vaziyatdan o'zini ajrata olish qurbiga ega bo'lgan odam xohlasa nizoni rivojlantirmay, bamaylixtir muhokama kilishi yoki bo'lmasa, hozircha boshqa narsalarga diqqatini yo'naltirgan holda o'zga tomon yupangandan so'ng yana masalani muhokama etishga qaytish imkoni bor.

Idrokdagi tasavvurlar tizimi nizo omili sifatida. Nizoning yuzaga kelishidagi yana bir turkum sabablarga nizoli vaziyatda inson idrokida yuzaga keluvchi tasavvurlar tizimini kiritish mumkin. Rossiyalik tadqiqotchi A.G Shmelev kichik guruhlardagi nizolarni yuzaga keltiruvchi omillarni o'rganar ekan, nizoli

vaziyatning nizo darajasiga o'sib o'tishini inson miyasidagi tasavvurlar tizimi bilan asoslaydi. Xususan, inson idrokida sodir bo'luvchi «*egotsentrik tasavvurlar tizimi*»da nizo ishtirokchisi butun vaziyatning markaziga o'z manfaatini, maqsad va ehtiyojlarini qo'yadi. Bunday shaxs nizo oqibatini faqatgina shaxsiy manfaatining qondirilishi nuqtai nazaridan tahlil qiladi. Atrofdagi odamlar, narsa va hodisalar esa maqsadga erishish vositasi sifatida qabul qilinadi. Ziddiyat taqozosi bilan yuzaga kelgan vaziyatga bunday yondoshuv nizoning yanada keskinlashuviga asos bo'ladi. Nizoli vaziyatga va ishtirokchilarga nisbatan namoyon bo'luvchi ikkinchi xil munosabat «*alterotsentrik tasavvurlar tizimi*»ga asoslanadi va bunda asosiy e'tibor o'zga tomonning manfaati va maqsadlarini qondirishga yo'naltiriladi. Atrofdagi barcha voqea va hodisalar (shu jumladan ishtirokchining o'zi ham) o'zga tomonning maqsadini qondirish vositasi sifatida aks ettiriladi. Har qanday nizoli vaziyatning yuzaga kelish sababi sifatida o'zini asosiy gunohkor deb hisoblaydigan insonlarni aynan shu toifaga kiritish mumkin. Bunday odam haddan tashqari kuyunuvchan, o'zganing manfaati va xohishlariga e'tibori baland bo'ladi. Bu toifa kimsalar ishtirokidagi ziddiyat nizo darajasiga ko'tarilib etmaydi, lekin vaziyat taqozosi bilan o'zganing manfaati uchun qayg'urish natijasida uning ichki nizosi rivojlanib boradi va o'zga tomonga nisbatan adovat o'ti alanga ola boshlaydi. Tashqi ko'rinishdan tinch va sokin munosabatlar ostida ko'ngil tug'yoni va adolatsizlikdan nolish belgilari o'rin oladi.

Nizoli vaziyatda shakllanadigan uchinchi xil munosabat shakli «*sotsiotsentrik tasavvurlar tizimi*» deb ataladi. Bunday tizim avvalgi ikki monotsentrik (bir markazli) tizimdan farqli o'laroq politsentrik, ya'ni ko'p markazli ko'rinishga ega. «Sotsiotsentrik tizim»da vaziyatni hal etish nizoning barcha ishtirokchilari manfaatiga yo'nalgan bo'lib, inson muammoli vaziyatni hal etishda ko'pchilikning ehtiyojini nazarda tutadi.

Albatta, nizoli vaziyatni muvaffaqiyatli va o'rinli hal etish insonning aynan «Sotsiotsentrik tizim»ga moyilligi orqali ta'minlanadi.

Shuni ta'kidlash lozimki, har qanday odam u yoki bu nizoli vaziyatlar taqozosi bilan uchchala sanab o'tilgan tizimlar bo'yicha tajribaga ega. Lekin nizoli vaziyat yuzaga kelganda iloji boricha «Sotsiotsentrik tizim» doirasida harakat qilish har qanday rahbar va xodimning xohish va irodasidadir.

Nizoni hal etish strategiyalarining asosiy mohiyati vaziyatga mumkin qadar sovuqqonlik bilan qarash va iloji boricha hissiyot tug'yoniga berilmaslikdan iborat. Aynan shunday mushohadalilikka asoslangan yana bir yondoshuv nizoli **vaziyat manbai va adresatini** bir-biridan ajratishni taqozo qiladi. Ko'p hollarda nizoning asl sababi bir yoqda qolib, o'z nolishimiz va tajovuzimizni boshqa birovlariga qaratish hollari ham uchrab turadi. Achinarlisi shundaki, odam ko'p hollarda nizoning asl sababi bo'lmish o'z ichki ziddiyatlari va tafovutlarini tahlil etishga qurbi etmaydi. Bunday tahlilga moyillik ma'lum ko'nikma va psixologik malakani talab qiluvchi holat bo'lib, aynan shunday psixologik mutasaddilik ichki nizolarimiz asl sababini tezda anglab olishga va atrofdagilar bilan muvozanatli munosabat qurishga imkon yaratadi. Bunday vaziyatda ichki zo'riqishimizni engillashtirish usullaridan biri jismoniy harakatlar bilan mashg'ul bo'lish hamdir. Odatda, har qanday ruhiy zo'riqish tanamizning turli qismlarida o'z aksini topadi. Shuning uchun tanadagi zo'riqishni jismoniy faollik orqali susaytirish ichki nizoni kamaytirish imkoniyatlaridan biridir.

«*Sen-Men*» *ma'lumot*. Odatda har qanday nizo ishtirokchisi o'z manfaatlari kamsitilayotgan deb ta'kidlaydi hamda ko'pincha o'zga tomonni ziddiyat sababchisi, deb ayblashga moyil. Ko'p hollarda nizoli vaziyatning rivojlanishi o'zga tomonning ayblari va kamchiliklarini fosh etishdan boshlanib, o'zaro haqoratgacha o'sib o'tadi. Nizo ishtirokchilarining e'tibori o'zganing shaxsi va hayot uslubi doirasiga qaratiladi. Masalan, «Agar Sen shunday qilmaganingda aynan shu natija bo'lmas edi», «...yana Sen unutib qo'ydingmi...», «Senga necha marta tayinlash kerak bu vazifani...». E'tibor berilsa, nizo keskinlashuvidagi asosiy muloqot shakli o'zga kimsaning shaxsiga va hatto shaxsiyatiga yo'nalganlikdir. Bunday munosabat qurilganda nizoning yanada rivojlanib borishi tabiiy hol. Lekin, shu rivojlanishni to'xtatish va jarayonni ijobiy tomonga burib yuborish usuli ham

bor. U ham bo'lsa e'tiborni o'zgaga emas, balki o'z ichki kechinmalariga qaratishdan iborat. Masalan, gap egasidagi «Sen» o'rniga «Men» iborasi bilan bog'liq bo'lgan jarayonga ko'chish - «Kitobimni olib kelmaganing oqibatida men juda noqulay ahvolga tushib qoldim, axir bugun darsga tayyorlanmoqchi edim», «Seni 1 soat poylab turib ichimda turli hislar o'tdi, biron narsa bo'lib qolmadimikan, deb ko'p xavotirlandim...», «Bu vazifani Senga bir necha marta eslatish men uchun juda noqulay, xuddi iltimoslarim javobsiz qolayotanday xis etayapman o'zimni». E'tibor berilsa, nizo ishtirokchisi nizo jarayonini o'zga shaxs sha'niga emas, balki shu vaziyat tufayli yuzaga kelgan o'z ichki kechinmalarini bayon etishga qaratayapti. Bu uslub «Sen»ga yo'nalgan ma'lumot uzatishning «Men» shakliga o'tishi deb ataladi. Ushbu uslub qo'llangan paytda ko'pincha o'zga tomon o'zini himoyalashdan voz kechadi va hatgo, o'z aybini tuzatishga harakat qila boshlaydi ham.

Nizolarni boshqarish. Tashkilotda sodir bo'layotgan har qanday nizo rahbariyat nufuziga putur yetkazishi mumkin. Sodir bo'lgan nizodan so'ng ishlab chiqarish samaradorligi ham keskin pasayadi, jamoada nosog'lom muhit hukm suradi. Shuning uchun rahbardan nizolarning oldini olish tadbirlarini tashkillashtirish va agar sodir bo'lgan paytda esa ularni malakali tarzda hal etish qobiliyati talab etiladi. Rahbar shaxsi, hatto, nizoli vaziyatni yumshatishdagi asosiy omil bo'lib ham ishtirok etishi mumkin. Rahbarning shaxsiy madaniyati, nizoli va muammoli vaziyatga munosabati alohida ahamiyat kasb etadi. Rahbar ijodiy bo'lsa, muammoga ko'p tomonlama yondosha olsa, asta-sekin bu hislat uning qo'l ostidagi xodimlar xulqida ham namoyon bo'la boshlaydi. Bundan tashqari, keskin vaziyatga nisbatan rahbarning sokin munosabati, sovuqqonlik bilan mushohada qila olish qobiliyati nizoning yumshashiga shart-sharoit yaratadi.

Tashkilot doirasida nizolarni hal etishda qo'llanuvchi uslublarni quyidagi uch guruhga kiritish va bularni rahbariyatning imkoniyatlari sifatida talqin etish mumkin.

Tashkiliy choralar: Bu toifaga kiruvchi tadbirlar tashkilotda nizo yuzaga kelishini ogohlantirish kuchiga ega. Puxta o'ylab tuzilgan ish rejasi, ishlab

chiqarishda ishtirok etayotgan tomonlarning manfaatlarini to‘liq hisobga olish, mehnat resurslarining oqilona va haqqoniy taqsimoti, korxonada miqyosida ijtimoiy adolat tamoyillarining amaliyoti kabi choralar bu turkum vazifaga kiradi. Mazkur yo‘nalish vakillari tomonidan nizoni boshqarishning tashkiliy usullari ham ishlab chiqilgan. Bularga tashkilot miqyosida amalga oshiriluvchi quyidagi tadbirlar kiradi:

- Talabning aniq bayon etilishi. Disfunktional nizoning oldini olish uchun har bir xodimga ish natijasi yuzasidan talablarni tushuntirish lozim. Ushbu talablarni nafaqat xodim, balki bo‘limlarga nisbatan ham qo‘llash maqsadga muvofiqdir. Ishning bajarilish qoidalarini, huquq va majburiyatlarni aniq va mukammal ifodalash muhim ahamiyatga ega.

- Muvofiqlashtirish mexanizmlaridan foydalanish. Mehnat jamoasida yakkahokimlik tamoyilining qat’iy saqlanishi, asosiy nizoli vaziyatlarni boshqarishni osonlashtiradi. Bunday vaziyatda xodim kimning buyrug‘ini bajarish kerakligini aniq biladi. Agar biron-bir ishlab chiqarish masalasi yuzasidan xodimlarda kelishmovchilik kuzatilsa, ular «uchinchi hakamga» - o‘z boshliqlariga murojaat qilishlari mumkin. Korxonada miqyosida turli tomonlar o‘rtasidagi «manfaatlar kurashini» bartaraf etishga mo‘ljallangan maxsus integral xizmat tashkil etilishi mumkin.

- Umumiy maqsadning o‘rnatilishi, umumiy qadriyatlarning shakllanishi. Mazkur yo‘nalishdagi tadbirlarda tashkilotning siyosati, strategiya va perspektivalari haqida barcha xodimlarni xabardor qilishni taqozo etadi. Umumiy maqsadning mavjudligi nizoli vaziyatda xodim o‘zini qanday tutishi kerakligini tushunishiga olib keladi.

- Rag‘batlantirish tizimini shakllantirish. Tashkilotdagi barcha xodimlarga oxirgi natija bo‘yicha haq to‘lash barchaning mas’uliyatini oshiradi va guruhlararo nizolarning oldini oladi.

Pedagogik choralar: Bu turkum choralarning asosiy maqsadi jamoa a‘zorida maqbul dunyoqarash va e‘tiqodni shakllantirishga qaratilgan. Tashkilot rahbariyati bu yo‘nalishdagi tadbirlar orqali guruhni yanada ahillashtirishga, uning ma‘naviy-

axloqiy jihatini kuchaytirishga erishadi. Nizo ishtirokchilari bilan tarbiyaviy ishlar olib borish, ularni ishontirish orqali nizo vaziyatini haqqoniy idrok etishga, u yoki bu harakatlarni axloqiy jihatdan baholashga undash mazkur choralar ichida keng tarqalgan. Ishontirish uslubi qo'llanganda o'zganing fikrlash doirasiga ta'sir ko'rsatiladi va maqbul hissiyotlar uyg'otishga erishiladi. Natijada, insonda irodaviy zo'riqish uyg'onishi, uning qaror qabul qilish va xatti-harakatlar sohasida ham o'zgartirishlar paydo bo'lishiga erishiladi. Ishontirish orqali muvaffaqiyatga erishishning asosiy garovi rahbarning jamoa a'zolari orasida obro'-hurmatga egaligidir. Agar jamoada rahbarga hurmat bo'lmasa, xodimlar uni tan olishmasa, u holda xodimlarga ishontirish orqali ta'sir etish mumkin emas. Jamoadagi nizolarni hal etar ekan, rahbar o'zaro ziddiyatdagi tomonlarga ixtilofning salbiy oqibatlarini ko'rsata olishi, xodimlarda taalluqli hissiyot va munosabatni uyg'ota olishi kerak. Buning uchun esa rahbardan so'z boyligiga asoslangan yaxshi nutq malakasi ham talab etiladi.

Nizoli vaziyatni yumshatishning asosiy sharti - tomonlar bilan munosabat o'rnatishda axloq va madaniyat normalariga rioya qilishdir. Rahbarning muloyim, xotirjam va sokin xulqi tomonlarga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi.

Ma'muriy choralar: Nizolarni hal etishda rahbar qo'l ostida bir qancha imkoniyatlar mavjud. Shunday imkoniyatlardan biri - nizoni hal etish davomida ushbu jamoadagi muhit, undagi odamlarga xos xarakter hislatlari, guruhdagi ko'zga ko'rinmas aloqalarni ilg'ab olishdir. Hatto xodimning nizo vaziyatini hal etish chog'idagi xulqi, vaziyatga munosabati ham ko'p narsadan ma'lumot beradi. Ammo, boshqaruv jarayonida shunday vaziyatlar bo'ladiki, rahbar o'z mavqei va vakolatidan foydalangan holda nizoni ma'muriy yo'l bilan uzil-kesil hal etishi lozim. Bunday chora qo'llanganda tomonlar tezda o'z hissiy hovuridan tushishadi, mehnat yana maromiga tushadi, tashqi sokinlik ostida esa hislar tug'yoni o'z qonuni asosida rivojlanaveradi. Ayrim paytlarda rahbar shu uslubni qo'llashi lozim va majbur. Ma'muriy yo'l bilan nizoni hal etish zarurati vaqt tanqisligi sharoitida, adolat tomoyillari ustuvorligini namoyish etishda, biron nizo takrorlanavergan taqdirda qo'llanishi mumkin.

7.8. Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi

Inson u yoki bu yangi sharoit bilan to'qnash kelar ekan, yangi vaziyatga moslashish va unumli faoliyatni ta'minlash psixikaning asosiy vazifalaridan biridir. Psixologiya fanida bunday moslashish adaptatsiya deb atalib, bu ibora yangi sharoitga xos bo'lgan shartlarni inson tomonidan o'zlashtirilishini nazarda tutadi. Fanda qabul qilingan adaptatsiya atamasidan foydalangan holda ushbu mavzuimizni bayon etamiz.

Xodimlar adaptatsiyasi muammosi. Moslashuvning asosiy mohiyati insonning o'z atrofidagi shart-sharoit, ijtimoiy muhit talablarini qabul qilishi va o'zlashtirishida namoyon bo'ladi. Mazkur ta'rif tashkilot miqyosida taxlil etilganda, xodimning o'zi bajarishi lozim bo'lgan faoliyat bilan tanishishi hamda yangi muhit talabiga mos ravishda o'z xulqini o'zgartirib borishini nazarda tutamiz. Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi ishga yangi kelgan yoki o'zgargan mehnat sharoitlariga ko'nikishi lozim bo'lgan mutaxassisga tegishli deb qaraladi. Xususan, xodimning yangi mehnat jamoasiga qanchalik tez moslashishi, uning samarali mehnat faoliyatini erta boshlab yuborishidagi asosiy omildir. Hozirga kelib tashkilot yangi xodimning moslashuvi uchun juda qat'iy shartlar qo'yimoqdv. Ushbu sohadagi qiyinchilik quyidagi sabablar orqali belgilangan:

- adaptatsiya davri ancha qisqa vaqtni talab etadi;
- tashkilotga yangi texnologiyalarning joriy etilishi, ularni o'zlashtirishda ma'lum qiyinchiliklar tug'diradi;
- ustoz-shogird tizimining shakllanmaganligi;
- hatto bir mehnat bo'limi, guruh ichidagi raqobatning mavjudligi.

Sanab o'tilgan va shu kabi muammolar adaptatsiya jarayoni o'tishidagi asosiy qiyinchilikdir. Bundan tashqari qator tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy omillar ham borki, ular yangi xodimning ishga moslashuvini qiyinlashtiradi va ular o'z mohiyatiga ko'ra ob'yektiv omillar toifasiga kiradi. Bular qatoriga noqulay ish sharoitini, mehnatning og'irligi, xodimlar o'rtasida majburiyat va huquqning noaniq taqsimlanganligi, xodim malakasining kasb talablariga mos kelmasligi,

bajariladigan mehnatni ta'minlovchi resurslar etishmasligi, rag'batlantirish va haq to'lash tizimidagi xatolar, adolat tamoyilining buzilishi va boshqa sabablar kiradi.

Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasiga etarli e'tibor bermaslik, korxonada uchun nafaqat tadpkiliy qiyinchiliklar, balki moddiy zarar ham olib keladi. Aniklanishicha, ish paytidagi baxtsiz hodisalar yangi kelgan ishchilarda tajribalilariga nisbatan ko'p sodir bo'ladi. Ishdan bo'shayotganlar orasida ishga joylashganiga olti oydan kam vaqt bo'lgan xodimlar ko'pchilikni tashkil qiladi.

Mehnat adaptatsiyasining asosiy jihatlari Mehnat sotsiologiyasi va psixologiyasida mehnat adaptatsiyasining uchta o'zaro bog'liq tomoni farqlanadi: 1) kasbga moslashish; 2) moslashuvning psixofiziologik jihati va 3) ijtimoiy-psixologik adaptatsiya. Quyida mana shu adaptatsiya turlari haqida ma'lumot berib o'tamiz.

1. Kasbga moslashish. Adaptatsiyaning kasb bilan bog'liq jihati xodimdan bajariladigan ishga qo'yiladigan talablarni o'zlashtirishni taqozo qiladi. Bu xil moslashuvda ob'yektiv va sub'yektiv omillar mavjud bo'lib, kasbiy adaptatsiyaning ob'yektiv omillari sifatida xodimning ma'lumoti, malakasi va tajribasini sanab o'tish mumkin.

Sub'yektiv omillar qatoriga esa xodimning kasbga bo'lgan munosabati, yangi ish joyidan kutayotgan niyati va umidi kirishi mumkin.

2. Mehnat adaptatsiyasiga psixofiziologik jihatiga korxonadagi mehnat sharoitining psixofiziologik va tibbiy-gigienik tomoni kiradi. Adaptatsiyaning ushbu turini ifodalovchi asosiy ko'rsatkich sifatida xodimning toliqish darajasini olish mumkin. Xodim o'zining holatini, ish sharoiti va bajarayotgan mehnati og'irligini baholashi, ushbu adaptatsiya turining sub'yektiv tomonlaridir.

3. Ijtimoiy-psixologik adaptatsiya deganda xodimning mehnat jamoasidagi mavjud munosabat tizimiga moslashishi, jamoaga xos bo'lgan norma va qoidalar hamda unga guruh tomonidan belgilangan rolni va mavqeni qabul qilish jarayoniga aytiladi. Bunday moslashuvning muvaffaqiyatli o'tishi, xodimning xarakter hislatlariga, uning muloqotga moyilligiga, hayotiy tajribasi va dunyoqarashining yangi sharoitga mos kelishiga bog'liq. Guruhning ahilligi, uning madaniyat

darajasi bu xildagi adaptatsiya jarayonining muvaffaqiyatli o'tishi garovidir.

Rol sohasidagi adaptatsiya. Xodimning jamoaga a'zo bo'lishi tashkilotning vazifa va maqsadidan kelib chiquvchi rolni qabul qilish bilan ifodalanadi. Xodim undan nima kutishayotgani va bu kutuvga taalluqli xatti-harakatlarni amalga oshirishi juda muhim. Masalan, biron-bir kishini rahbarlikka tayinlanar ekan, yangi rahbardan jamoa demokratik yoki avtokrat boshqaruv uslubini kutishi mumkin. Bu kutuvlarga mos kelish yoki kelmaslik darajasi ko'p jihatdan yangi rahbar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni belgilab beradi. Hatto, xodimlar beixtiyor, yangi kelgan rahbarni eskisi bilan taqqoslab unga tavsif berishga ham moyil bo'lishadi. Shuning uchun xodim uchun adaptatsiya sharoitini yaratish mavjud rolga bo'lgan talablarni aniq ishlab chiqish va ijrosini ta'minlash maqsadidagi tadbirlarni uyushtirish bilan belgilanadi. Bu fikr ayniqsa, boshqaruv lavozimiga yangi kelayotgan rahbarlar uchun juda o'rinlidir. Odatda yangi lavozimni taklif etishar ekan, «Bir o'ylab ko'ring», deb xayrlashishadi. Taklifni qabul qilgan shaxsning «o'ylash» jarayonini esa yangi rolga o'zini chamalash deb atash mumkin. Agar shaxs rolni qabul qila olishiga ko'zi etsa, taklifga rozi bo'ladi, agar bu ikkilanishga olib kelsa, o'zi bilan ushbu rol orasida katta farqni sezgan bo'ladi. Shuning uchun yangi lavozimga moslashishning sifatli o'tishi qator tadbirlarni talab qiladi. Bu sohadagi birlamchi vazifa — ushbu rolga qo'yiladigan talablarni aniqlab olishdir. Bu jarayon qanchalik puxta o'tsa, rolni qabul qilish **shunchalik** oson kechishi mumkin.

Keyingi bosqich rolni qabul qilish, deb ataladi. Bunda inson yangi xatti-harakatlarni o'zida shakllantira boshlaydi. Bu jarayon inson tomonidan nafaqat xizmat yuzasidan, balki shaxsiy munosabatlar tizimidagi talab va xususiyatlarni ham o'zlashtirish davridir.

Navbatdagi bosqich esa qabul qilingan rolni ijro etish deb ataladi va bu holat o'zining ikki tomoniga ega: rolni ijro etuvchi shaxs xulqining atrofdagilar tomonidan baholanishi va uning o'zi baholashi tarzida amalga oshadi. Bu ikki baholash ko'rsatkichining o'zaro mos kelishi juda muhimdir. Shunday moslikka uzoq davom etuvchi ichki mehnat asosida erishiladi. Ushbu ko'rsatkichlar

mosligini ta'minlovchi asosiy tadbirlardan biri xodimga uning xatti-harakatlari haqida qayta aloqa berib turishdir.

Qayta aloqa natijasida olingan ma'lumotlar asosida inson o'z xatti-harakatlariga o'zgartirish kiritadi va rolga muvofiq kelish uchun o'z ustida ishlay boshlaydi. Shu maqsadda ba'zi korxonalarda xodimlar bilan ishlovchi maxsus mutaxassislar tomonidan tashkil etiluvchi trening mashg'ulotlari juda o'rinlidir. Guruhiy tarzda tashkil etilgan bu mashg'ulotlarda ishtirokchilar, u yoki bu rolni xizmat talablariga yaqinlashtirilgan vaziyatda ijro etadilar va atrofdagilardan o'z xatti-harakatlari borasida «baho» oladilar. Bu tadbir natijasida ishtirokchi o'z xulqini risoladagiga qiyoslash va moslashtirish imkoniyati tug'iladi. Aniq reja va malakali mutaxassislar yordamida tashkil etilgan bunday tadbir, xodimning yangi rolni qabul qilishi va real sharoitda samarali ijro etishi uchun asos yaratadi.

Adaptatsiya jarayonini takomillantirish imkoniyatlari. Yangi xodimlarni kasbga bo'lgan talablar asosida ishga qabul qilish adaptatsiya jarayoninig engil o'tishini ta'minlovchi shartlardan biridir.

Tashkilot rahbari yangi xodim adaptatsiyasini iloji boricha qisqa fursatda va salbiy asoratsiz o'tishiga ko'maklashishi lozim. Bu sohada ilg'orlab ketgan ayrim tashkilotlar ham bo'lib, ularning boy tajribasini tatbiq etish tashkilot mehnat samaradorligini oshirishdagi yana bir qo'shimcha omildir. Masalan, Rossiyadagi «Svetlana» XJda yangi xodimlar adaptatsiyasini nazorat etish bo'yicha alohida dastur mavjud bo'lib, unga binoan bu jarayon tizimli ravishda olib boriladi. Xususan, ma'lum vaqt oralig'ida tashkilotdagi yangi xodimlar tomonidan nazorat savolnomalari to'ldiriladi va adaptatsiya darajalari aniqlanadi. Odatda bu ish bilan kadrlar bo'limi, kasbga munosiblik bo'limi mutaxassislari shug'ullanadilar. Mana shu so'rovlar asosida ish sharoitlariga o'rta yoki past darajada moslashayotgan xodimlar aniqlanadi. Keyingi bosqich sifatida adaptatsiya jarayoniga salbiy ta'sir etuvchi omillar aniqlanadi. Bu jarayonga endi tashkilotning yuqori bo'g'in va maxsus bo'limlar xodimlari jalb etiladi. Adaptatsiya jarayoni muvaffaqiyatli o'tishiga salbiy ta'sir etuvchi omillarni bartaraf etish bo'yicha alohida chora-tadbirlar majmuasi ishlab chiqiladi. So'nggi bosqich sifatida ushbu tadbirlarning

samarasi tekshirib ko‘riladi. Bu sanab o‘tilgan bosqichlar adaptatsiyani tadqiq etish jarayonining asosiy qismlari bo‘lib, bu tadbirlarga yosh xodimning mehnat ko‘rsatkichlaridan manfaatdor bo‘lgan barcha rahbarlarning qatnashishi ko‘zda tutiladi.

Moslashish davri ba‘zi korxonalarda kasb talablarini o‘zlashtirish bilan bog‘liq bo‘lsa, boshqa tashkilotlarda adaptatsiya muddati tashkilotning butkul hayot tarzi bilan uyg‘unlashib ketishni nazarda tutadi. Bu borada iqtisodiy rivojlangan mamlakatlar korxonalarida amalga oshirilayotgan kadrlar siyosatidan kelib chiquvchi tadbirlarni eslab o‘tish ham o‘rinlidir. Masalan, ko‘pgina yaponiya kompaniyalarida yuqori axloq me‘yorlariga ega bo‘lish tashkilotning doimo diqqat markazida turadi. Xususan, «Matsusita elektrik» kompaniyasida xodimni texnik malaka, korporatsiya falsafasi, maqsadi va siyosati bilan sug‘orish uchun 8 oy vaqt ajratiladi. Bu moslashuv davri bo‘lib, aynan shu vaqt oralig‘ida yangi xodim kompaniya qadriyatlari, xulq me‘yorlari va madaniyatini o‘zlashtiradi. Bunday tarbiya korxonalar rejalari va iqtisodining ochiq-oydinligi bilan birgalikda olib boriladi, hamda xodimda tashkilot hayotida faol qatnashish motivatsiyasini shakllantirishga qaratiladi. **Adaptatsiya jarayoni bosqichlari.** Rahbar xodimning yangi mehnat sharoitiga moslashishiga ko‘mak ko‘rsatar ekan, adaptatsiya jarayoni quyidagi asosiy bosqichlardan iboratligini nazarda tutishi lozim.

1. Yangi xodimning tayyorgarlik darajasini aniqlash. Aniklangan daraja xodim manfaati yo‘lida keyingi amalga oshirish lozim bo‘lgan tadbirlarni rejalashtirish, zarur resurslarni qo‘llash, xodimning tajriba sohasidan kelib chiqqan holda, uning qobiliyati va malakasi darajasidagi vazifalarni aniklab olish imkonini beradi. Kasbiy sohadan tashqari xodimning muloqotga moyilligi darajasini bilish, tashkilotning kommunikatsiya tarmog‘iga tezroq kirishib ketishini ta‘minlash uchun asos bo‘ladi.

2. Orientatsiya. Xodimni u bajarishi lozim bo‘lgan vazifalar, majburiyatlar bilan tanishtirish. Bu bosqichda amalga oshiriladigan tadbirlarni quyidagi guruhlarga bo‘lishimiz mumkin:

- kompaniya asoslari - tashkilot tarixi va hozirgi holati haqidagi asosiy ma'lumot, strategik rejalar, xodimlar va rahbariyat munosabatlari qoidalari, kasaba uyushmasi faoliyati, mehnat sharoitlari va ish tartibi, ish haqini belgilash tizimi, korxonadagi ijtimoiy ta'minot, maishiy xizmat va imtiyozlar;

- mahsulot — korxonada mahsulotlari tarkibi bilan tanishtirish, ishlab chiqarish tizimi va texnologiyasi, asosiy mahsulot iste'molchilari va narxi, raqobatdosh mahsulotlar orasida tutgan o'rni;

- ishlab chiqarish — ishlab chiqarishga oid qarorlar qabul qilish tartibi va xususiyati, tashkilot rejalarini va loyihalar bilan tanishtirish, ishlab chiqarish jarayonining asosiy tamoyillarini o'rganish, bo'limning asosiy vazifalari va mas'uliyat darajasi, hisobot berish asoslari, mahsulotga yo'nalgan boshqaruv uslubini o'rganish va harajatlarni hisoblash, mehnatni muxofaza qilish va xavfsizlik asoslari;

- sotuvlar — tashkilotning bozordagi ulushi va reklama jarayoni, raqobatdosh tashkilotlarning imkoniyatlari, sotuv agentlarining faoliyati, sotuv uslublari;

- asosiy mehnat ko'nikmalari — aloqa vositalari va texnika jihozlaridan foydalanish bo'yicha mashqlar, muomalada bo'lish xususiyatlari, ish joyining xususiyatlari va talablarini o'zlashtirish, notiqlik san'ati, marketing va moliyaga taalluqli asosiy bilimlar, kasb talabidan kelib chiquvchi qo'shimcha malakalarni shakllantirish mashqlari.

Ushbu matndan ko'rinib turibdiki, ilg'or tashkilotlarda xodim adaptatsiyasini har tomonlama amalga oshirish ta'minlanadi. Ma'lumot, ko'nikma va malaka jihatlarni bunday qamrab olish yangi xodimning tashkilot xayotiga kirib borishini ta'minlaydi va barcha kuch-g'ayratini tashkilot maqsadi yo'lida safarbar etish imkonini beradi.

3. Adaptatsiyani amalga oshirish. Bu yangi xodimni yangi lavozimga va jamoada mavjud shaxslararo munosabatlar tizimiga moslashtirish jarayonidir. Bu bosqich doirasida yangi xodimning faol harakat qilishi, o'z-o'zini turli jabhalarda sinab ko'rishiga imkoniyat yaratish lozim. Xodimning erishayotgan

muvaffaqiyatlari haqida ma'lumot yig'ib boriladi va faoliyati yuzasidan unga zarur tavsiyalar beriladi.

4. Faoliyat ko'rsatish. Ushbu bosqichda adaptatsiya jarayoni tugaydi va xodim mustaqil ravishda o'z faoliyatini davom ettiraveradi. Bunda xodim mehnat faoliyati yo'nalishida yuzaga kelayotgan qiyinchiliklarni o'zi engib o'tish kuchiga ega bo'ladi. Odatda, xodimning korxonaga talab va muhitiga moslashuvi 1 — 2 yil atrofida amalga oshadi. Adaptatsiya jarayoniga ko'mak ko'rsatish sharoitida esa bu jarayon bir necha oylarda muvaffaqiyatli o'tishi mumkin. Adaptatsiya jarayonining bu tarzda qisqartirish tashkilot uchun moddiy jihatdan ham ma'lum darajada foydalidir. Ayniqsa, bu ko'rsatkich tashkilotga ko'p yangi xodimlar qabul qilingan sharoitda o'z samarasini beradi.

Yangi xodim adaptatsiya jarayonining muvaffaqiyatli o'tishida ayniqsa, rahbarning o'rni katta. Xodim tashkilot qadriyatlarini o'zlashtirar ekan, o'z rahbarini namuna sifatida ko'radi. Adaptatsiya jarayonining boshlang'ich paytlarida rahbardan shaxsan olingan yo'riqnoma va tavsiyalar xodimning esida doimiy saqlanadi. Yangi xodim bilan birinchi hafta davomida va bir oydan so'ng suhbat o'tkazish juda muhimdir. Bunda xodim to'qnash kelayotgan muammolar hal etiladi, kerakli maslahatlar beriladi va xodimni ruhiy qo'llab-quvvatlash amalga oshiriladi. Mana shunday tadbirlar orqali xodim tashkilotga xos xususiyatlarni o'rganib, o'zlashtirib boradi.

GLOSSARIY

Atamaning o'zbek tilida nomlanishi	Atamaning ingliz tilida nomlanishi	Atamaning rus tilida nomlanishi	Atamaning ma'nosi
Aql	mind	ум	insonning ma'naviy va ruhiy faoliyatida barcha oliy narsalar xodiaslarni qanday bo'lsa, aynan shunday holda bilish qobiliyati, mavxum fikrlash va tushunchalar yaratish xususiyati.
Affekt	affekt	аффект	(lotincha <i>affectus</i> – ruhiy hayajonlanish, qiziqish) qisqa muddatda va shiddat bilan sodir bo'ladigan hissiy, hayajonli jarayon: hulq-atvor, hatti-harakat ustidan nazoratning susayishi tufayli ro'y beradigan kuchli his-tuyg'u (g'azablanish, qo'rqish, nafratlanish, shodlanish). Mutaxassislar normal va patologik affektlar borligini, shuningdek, affektiv reaksiyalarga ozroq yoki ko'proq moyil bo'ladigan shaxslar ham bo'lishini ta'kidlashadi. O'zida affektiv reaksiyaga nisbatan hislarga erk bermaslik insondagi normal psixik holat hisoblanadi. Affektlar ta'siriga beriluvchi kishilar odatda olomon orasida sarosimalik uyg'otishga moyil bo'ladilar.
Attraksiya	attraction	аттракция	(lotincha so'z – attrahere – yoqtirish, o'ziga jalb etish) – bu bir insonning boshqa bir insonga ijobiy munosabati asosida yoqishi va yoqtirish, o'zaro mobillikni tushuntiruvchi emotsional hisdir.
Aloqa	communication	связь	makon yo vaqtda bir – biridan muayyan masofada uzoqlikda joylashgan ikki yoki bir necha hodisa yo ob'yektning o'zaro bog'lanish xodisasi.
Agleratsiya	agglomeration	агломерация	Olomon
Vaziyat	situation	ситуация	(situatsiya) (keyingi lotinchadagi situation - ahvol) – muayyan vaziyat, ahvolni hosil qiladigan shart-sharoitlar va holatlar uyushmasi.
Vijdon	conscience	совесть	ijtimoiy xodisa bo'lib, kishining xayotida sodir bo'layotgan ijobiy va salbiy xodisalarga munosabatida ifodalanadi. Vijdon kishining ma'naviy etukligiga bog'liq.
Guruhlarining tuzilishi	group structure	структура групп	guruh qismlarining kichik guruhlariga nisbatan barqaror bo'linishi, guruhga kiruvchi kishilar o'rtasida guruh vazifalarining taqsim qilinishi.
Gallyusinatsiya-lar	hallucinations	галлюцинации	(lat. hallucinatio - alahsirash, ko'zga ko'rinish) insonda kasal paytidagi psixikasiga ta'sir etishi natijasida hosil bo'ladigan mavjud bo'lmagan, fantastik, xayoliy, uydirma obrazlar.
Guruh dinamikasi	group dynamics	динамика группы	(grekcha dynamis – kuch) – bu guruhning o'z holatini o'zgartiradigan, rivojlantiradigan yoki buzadigan kuchlarning hamkorlikdagi jarayonidir. U asosan ikki xil yo'nalishdagi jarayonlarda ko'zga tashlanadi: guruh a'zolarining birlashuvi va aksincha, keskinlashuvi.
Guruh munosabatlari	relations group	отношения группы	guruh faoliyatining xarakter iva mazmuni; guruhning umuman strukturadagi o'rni, qadriyatli birligi va b. xarakteristikasi; guruh a'zolarining sotsial individ sifatidagi o'zaro shaxsiy munosabatlari; bu munosabatlarga jalb qilingan kishilarning individual pozitsiyalariga ko'ra guruhda uning a'zolari o'rtasida qaror topadigan munosabatlardir.
Guruh roli	the role of the group	роль группы	(o'rni) – guruh uchun bajaradigan vazifasiga ko'ra insonning shu guruhdagi barqaror, mustahkam holati (o'rni, pozitsiyasi).

Guruh	group	группа	umumiy bo'lgan bir yoki bir necha belgilarga ko'ra birlashgan kishilar yig'indisidir.
Guruhning birdamligi	group solidarity	солидарность группы	fikrlar birligi, e'tiqodlar, anhanalar birligida, shaxslararo munosabatlar, kayfiyatlarining ijobiy xarakterida va guruh psixikasining boshqa belgilarida, shuningdek, hamkorlikdagi amaliy faoliyatning birligida namoyon bo'ladigan guruh a'zolari birligining psixologik xarakteristikasidir.
Gipoteza	hypothesis	гипотеза	o'rganilayotgan xodisaning sabablari va xususiyatlarini tushuntiradigan asosli tahmin tarzidagi bilim shakli.
Deviant xulq – atvor	deviant behavior	девиантное поведение	ijtimoiy deviantlikni kiritib chiqaruvchi xulq – atvor
Dadillik	courage	смелость	kishining xayot va omonligi uchun omon bo'lgan kishilarni engishda ko'rinadigan iroda kuchidir.
Do'stlik	friendship	дружба	o'zaro bir- birini tushunuvchi 2 inson o'rtasida yuzaga keluvchi emotsional ijobiy xisdirodatda bir jins vakillari orasida yuzaga keladi.
Jamiyat	society	общество	tabiatning bir qismi, borliqning aloxida shaklini ifodalaydigan falsafiy tushuncha odamlar uyushmasining maxsus shakli kishilar o'rtasida amal qiladigan ko'plab munosabatlar majmuasidir.
Jamoa	collective	коллектив	insonparvarlik va javobgarlik mas'uliyatlariga bog'liqligi bilan xarakterlanadigan munosabatlar hamda hamkorlikdagi ijtimoiy - ijobiy faoliyatga asoslangan, kishilarning tashkil etilgan umumiyliigi, jamoasidir.
Jo'shqinlik, mijoz (temperament)	temperament	темперамент	odamning xatti-xarakatlari va ruhiyatining dinamik o'ziga xosligini xarakterlaydigan, shaxsning psixologik tarkibiy tuzilishlariga kiradigan bir butun, yaxlit ko'rsatkichlar sistemasidir.
Individ	individual	индивид	odamzodning vakili, o'ziga xos takrorlanmas xususiyatlar egasi hisoblanish odam.
Iroda	will	воля	insonning o'z psixikasi va hatti-harakatlarini ongli ravishda boshqara olishida namoyon bo'ladigan xususiyati (holati) dir. Iroda ongli tarzda o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishishi yo'lida ro'y beradigan to'siqlarni engib o'tish davomida namoyon bo'ladi. Uni o'z-o'zini zo'rlab qiynash bilan tenglashtirmaslik kerak. Iroda hamma vaqt ham o'z-o'zini majburlash bilan bog'liq emas. Bu baribir o'z maqsadiga erishishishi yo'lida ishonch, kelishish, ayyorlik, o'rgatish, o'z xususiyatlaridan mohirona foydalanish (odatlar, standart reaksiyalar, zaifliklardan) bo'lishi mumkin.
Ijtimoiy norma	social norm	социальная норма	shaxs xaytida shunday kategoriyaki, u jamiyatning o'z a'zolarixulq – atvoriga nasbatan ishlab chiqqan va ko'pchilik tomonidan e'tirof etilgan xarakterlar talabi.
Ijtimoiy sanksiya	social sanction	социальная санкция	normalarning shaxs xulqida nomoyon bo'lishni nazorat qiluvchi jazo va rag'batlantirish mexanizmi.
Individuallik	individuality	индивидуальность	insonning individ, faoliyat sub'yekti va shaxs sifatidagi betakror xususiyatlari tizimidir. Individuallikning mavjud bo'lishi insonning ta'lim, tarbiya, u bilan faol munosabatidagi individual yondashuvining asosi hisoblanadi. «Har bir kishigacha etib borish» - bunday yondashuvning idealidir. Individuallikni inkor etish (nodonlik, ishonch yoki kam anglangan harakat tufayli, masalan, texnik yoki umumilmiy g'oyalarning oddiy formulalariga sig'inish oqibatid zaruriy tarzda

			bir qator salbiy oqibatlariga olib keladi (shaxslararo va shaxslar ichidagi keskinlik, ixtirolar, ruhiy jarohatlar, nizolar ishtirok etganlarning asabiy holatlari va ta'lim, tarbiya, mehnatdagi past samaradorlik natijalari sifatid).
Intellekt, aql	intelligence	интеллект	inson hayoti davomida bilish faolligiga tegishli bo'lgan barqaror o'ziga xos va rivojlanib boruvchi xususiyatlar va sifatlar tizimi, uning ichki va tashqi hayotiy holatlar, jumladan, ijtimoiy muhitda ham oqilona mo'ljal ola bilishdir. Odatda sub'yektning faoliyat sohasiga bog'liq holda sotsial intellekt, texnik intellekt, gumanitar intellekt, verbal, ya'ni og'zaki, noverbal intellektlarni farqlashadi.
Ilmiy psixologiya	scientific psychology	научная психология	inson va hayvon psixikasi taraqqiyoti, paydo bo'lish va mavjud bo'lishi qonuniyatlarini aniqlashda foydalaniladigan texnologiya va murakkab tarmoqlangan belgilar tizimidir. Ilmiy psixologiyaning asosiy vazifasi – yangilikni aniqlash emas, balki bir tomondan ishonarli bilimlari egallash, boshqa tomondan esa, qaysi o'rinda ular ishonarli, qay holda esa yolg'on va noaniq ekanligini ayniqlashdan iboratdir.
Ijtimoiy ustanovka	social setting	социальная установка	shaxsning atrof muhitida sodir bo'layotgan ijtimoiy xodisalarni, ob'yektlarni, idtimoiy guruxlarga ma'lum tarzda idrok etish, qabul qilish va ular bilan munosabatlar o'rnatishga ruxiy ichki hozirlik sifatida odamlardagi dunyoqarashni ham o'zgartirishga aloqador kategoriya.
Inson	human	человек	tushunchasiga aniq tarif berish uchun olamda mavjud bo'lgan boshqa biologik mavjudodlardag ajralib turuvchi eng muxim xususiyatlarni aniqlash zarur.
Insonning rivojlanishi	human development	развитие человека	tashqi va ichki, boshqariluvchi va boshqarilishiga berilmaydigan omillar tomonidan shaxsning shakllanish jarayonidir. Ularning tarkibida albatta, maqsadga yo'ltirilgan tarbiya asosiy rol o'ynaydi.
Insonporvarlik	humanity	гуманность	gumanizm odamlarga mehr – muxabbat bilan qarash, ularni xurmat qilish, insonning moddiy farovonligini yuksaltirish va kishilardayuksak ma'naviy fazilatlarni rivojlantirishga g'amxo'rlik qilish g'oyalari bilan sug'orilgan dunyoqarash.
Insof	conscience	совесть	insonning muayyan jamiyatda amal qilayotgan axloq me'yorini nazorat qilish va axloqiy baxolash.
Ideal	ideal	идеал	orzu intilishning oliy maqsadi. Tor ma'noda: shaxs qobiliyatlarini ifodalovchi namuna.
Idrok	perception	восприятие	mazkur mudatda sezgi organlarga ularning bevosita ta'sir etishi davomidagi bir butun xodisalar (o'ziga xosliklarining majmuaviy muvofiq ksilshligi) yoki narsalarning inson ongida aks etishidir.
Illyuziya	illusion	иллюзия	tana azolarimizga bevosita ta'sir etib turgan narsa va hodisalarni noto'g'ri (noadekvat) idrok qilishdan iborat bilish jarayonining hodisasi.
Insayt	insight	инсайт	oydinlashuv. Muammoning yechimi, ba'zan birdan yorqin yulduzday yalt etib paydo bo'ladi. Bunday psixologik holat psixologiyada insay – oydinlashuv deyiladi.
Ijtimoiy - psixologik iqlim	socio-psychological climate	социально-психологический климат	jamo va guruhlarning rivojlanish darajasini, ularning shaxsga ta'siri darajasini hamda hamkorlikdagi faoliyatlari samaradorligini belgilab beradigan shart-sharoitlar bilan ijtimoiy-psixologik

			hodisalar (munosabatlar, jamoaviy fikr, kayfiyat va boshqalar)ning bir-birini boyitish, bir-biriga muvofiq kelishligidir.
Ichki muhit	internal environment	внутренняя среда	yuqori darajadagi o'ziga xos asabiy faoliyatlarning, xarakterlar o'ziga xosligining, hayotiy tajribaning, irsiy tafakkur ko'nikmalari tizimining hamda bola uchun, odatdagi ruhii holatlarda o'zini namoyon etadigan ta'sirchanlik va xaqiqatga munosabatlar majmuasining o'zaro bir-birga muvofiq keinsini, bir-birini to'ldirishi va boyitishidir,
Irsiylik	hereditary	наследственный	bolaning shakliy o'ziga xosliklarini belgilab beradigan anatomik, fiziologik, psixologik tashkiliy jihatlarini, qobiliyatlarini va iqdorlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan, bolalarga ota-onalari tomonidan o'tkazilgan irsiy belgilardir.
Konformizm	conformism	конформизм	(lat. conformis – o'hshash, mos keladigan) – inson tomonidan o'zining haqligiga ichidan shubhalanmaydigan fikridan nosamimiy ravishda qaytish tufayli boshqalarning fikrlarini (ehtimol, noto'g'ri bo'lsa ham) tanqidsiz qabul qilish.
Kundalik ong	everyday consciousness	обыденное сознание	kishilarning bevosita kundalik tajribasiga asoslanadigan va ular mansub bo'lgan sotsial jamoalarda hukmronlik qiluvchi tasavvurlar, bilimlar, tushunchalar va harakatlarning yig'indisidir.
Kayfiyat	mood	настроение	insonning psixik hayotida namoyon bo'ladigan, o'rtamiyona yoki zaif samaradorlikning nisbatan davomiy, barqaror, emotsional holati bo'lib, u yoki bu hissiyotning ustunligi bilan xarakterlanadi.
Kichik guruh	small group	малая группа	umumiy ishni bajaradigan va bir-birlari bilan bevosita shaxsiy aloqada bo'lgan, 3 tadan 20-30 tagacha kishidan tarkib topgan, unchalik katta bo'lmagan kishilar to'plamidir. U guruh a'zolarining hamdard bo'lishi, «biz» ekanligini his etishi bilan bog'liq xususiyatlarga ega.
Liderlik	leadership	лидерство	guruhdagi shaxslararo munosabatlar tizimida hukmronlik va bo'ysunuvchanlik, hokimlik va qaramlik munosabatlaridir.
Me'yor	norm	норма	ob'jektning sifat va miqdoriy jixatlari o'zaro bog'liqligini anglatadigan, mazmukn va shakl imkoniyat va voqeilik o'rtasidagi zaruriy uyg'unlik ta'minlanishini ifodalaydigan falsafiy tushuncha.
Mexanizm	mechanism	механизм	faoliyatning biror turining tartibini belgilovchi sistemalar, qurilma.
Mohirlik	mastery	мастерство	xayotiy tajriba va o'zlashtirilgan bilimlar asosida aniq va ongli ravishda amaliy va nazariy ishlar, xarakatlarni tsz bajarishga tayyor ekanlikdir.
Muloqot	communication	общение	o'zaro munosabatlar, o'zaro ta'sirlarni ta'minlashga, ma'lumotlarni almashtirishpi o'z ichiga olgan va munosabatlarni, ularning aloqalarini amalga oshiradigan, ma'lum yo'nalishga asosan olib boriladigan faoliyat hisoblanib, kishilarning birgalikdagi faoliyatining bir turidir.
Muloqotdagi konstruktivlik	constructiveness in communication	конструктивность в общении	hamkorlarning aloqasi davomida ularning ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydigan, birgalikda hal qilinayotgan masalalarning ijobiy yechim topishiga yordam beradigan, ularning individual betakrorligini saqlab qoladigan muloqotdir. Muloqotdagi konstruktivlik (yaratuvchanlik) tushunchasi kishilarning muloqot davomida o'z salohiyatini o'stirish, shaxsiy o'sishi, sotsial

			etuklikning shakllanishi tomon harakatlanishi yoʻnalishini koʻrsatadi.
Munosabatning oʻzgarishi (deformatsiya)	deformation relations	деформация отношений	bu munosabatlardagi shunday oʻzgarishlarki (buzilish, qiyinchiliklar, yanglishishlar), ular munosabatdagi samaradorlikning pasayishi yoki buzilishiga, hamkorliklarning sogʻligʻiga, ularning obroʻsiga yoki ruhiy osoyishtaligiga, moddiy qadriyatlariga va boshqalarga putur etkazadi. Oʻzgarishlarni ularning turiga qarab turlicha tushunish mumkin: mas., mening ustimdan kulishayotgani uchun bizning begona ekanligimizni, bizning doʻst emasligimiz, bir-birimizni tushuna olmasligimizni, meni masxara qilishayotganligi va koʻplab boshqa narsalarni anglay boshladim.
Moslik	compatibility	совместимость	kishilardan harakat qilish kelishuvini va yaxshi oʻzaro bir-birini tushunishini talab qiladigan birgalikda ishlash, vazifalarni muvaffaqiyatli hal etish qobiliyati.
Motivatsiya	motivation	мотивация	inson hулq – atvori, uning bogʻlanishi va faolligini tushuntirib beruvchi psixologik sabablar majmuini bildiradi.
Mentalitet	mentality	менталитет	individ yoki ijtimoiy guruxning millatning oʻziga xos tafakkur tarzi, voqelikni maʼlum bir tarzda tushunishi va va birlikda xarakat qilishga tayyorligi va moyilligi.
Motiv	motive	мотив	shaxsdagi u yoki bu xulq – atvorga nisbatan turgan moyillik.
Mardlik	bravery	храбрость	oʻzini puxta bilish dadillik, qatiatlik, chidam va toqat paytlarida namoyon boʻladigan kuchli iroda.
Nutq	speech	речь	ovoz berilgan til, u yoki bu til belgilarini anglatuvchi ovoz signallarining inson tomonidan qoʻllaniladigan tizimidir.
Ong	consciousness	сознание	hayvonlar psixikasidan farqli ravishda butun inson psixikasini ifodalashda foydalaniladigan termin. Inson psixikasi (on belgililik (ong «hujayrasi» belgilarning murakkab tizimini hosil qiladi), qurollilik (istagan ong birligi predmetlar dunyosini aks ettirish vositasi sifatida foydalaniladi), predmetlilik (tashqi dunyo elementlari bilan mutanosibli va qatʼiy uyushganlik (belgilar va qurollar tizimi koʻplab oʻzaro mutanosib kategoriyalarni vujudga keltiradi) xususiyatlari bilan xarakterlanadi.
Ongsizlik anglab boʻlmaydigan	unconsciousness	бессознательность	aniq, ravshan anglash nazorati uchun predmet boʻla olmaydigan koʻplab psixik hodisalar toʻplami. Ongda har bir daqiqada bir vaqtning oʻzida cheklangan miqdordagi tasavvurlar boʻlishi mumkin (oʻrtacha taxmin qilishlaricha 7±2). Bunda ushbu damdagi anglanmagan tasavvurlarni biz aniq ong zonasiga oson «chaqirishimiz» mumkin («hohlaganing uchun esladig»), lekin juda koʻplab psixik boshqarib turuvchilar (regulyatorlar) shunday ishlaydiki, bunda inson na faqat oʻz-oʻziga hisob bermasligi mumkin, balki buni u hattoki hohlagan taqdirda ham uni qila olmaydi. Masalan, soatning aylana shakldagi siferblatini idrok qilayotganda bizning koʻz qobigʻimizda aylana emas, balki ellips (agar soatga yondan qarasak) hosil boʻlishi mumkin, biroq soat qanday holda tursa ham biz siferblatni «aylana» sifatida idrok qilamiz. Na faqat subʼyekt idroki tomonidan

			anglana olmaydigan, balki psixologiyada yangi shug'ullanayotgan kishi uchun ham tushunarsiz bo'lgan bu geometrik ma'nodagi hol psixika mexanizmlari tufayli ro'y beradi (qarang: doimiylik idrok xossasi sifatid hissiyotlarning ba'zi qismlari («yaxshi», «madaniyatlilik») bilan sig'isha olmaydiganlarini) ondan siqib chiqariladi, lekin Z.Freyd ta'limotiga ko'ra, ular hatti-harakatni sezilarli holda boshqarishda davom etaveradi va hattoki ichki ziddiyatlarga va asab kasallariklarini ham keltirib chiqaradi. Psixoanalizning (bu termin freydizm tomonidan mustahkam o'rnashib qolgan, shuning uchun har qanday psixika tahlilini (analizini) psixoanaliz deb atamaslik kerak) psixoterapevtik amaliyoti shunga asoslanganki, siqib chiqarilgan hissiyotlarni topib anglash predmetiga aylantirish lozim. Bu psixoanalitikdan juda katta va o'tkir mahoratni talab qiladi (o'zini shunday deb hisolaydiganning ko'pchiligi, afsuski, nafaqa bu borada malakasiz, balki manfaatparast hamdir).
Ong, atrof-muhitni anglash	consciousness, realize	сознание, осознать	inson ruhiyatining yuqori darajasi bo'lib, dunyo haqidagi ob'yektiv bilimlarning, unga ob'yektiv munosabatlarning tahlili, kishilarning o'zaro muloqotlari, o'zaro ta'sirlarining, ijtimoiy munosabatlarning natijasidir.
Orzular	dream	мечты	insonning kelajak to'g'risidagi, xayoliga kelgan va u uchun muhimroq ehtiyojlar va qiziqishlarni ro'yobga chiqarish borasidagi rejalaridir.
Optatsiya	option	оптация	(lotincha so'z – ortatio – xoxish, tanlo tanlov bosqichi. Odam tomonidan professional taraqqiyotning bosqichi tanlanishidir deb e'tirof etiladi. 11-12 yoshlar, 14-18 yosh davrlarni o'z ichiga oladi.
Optimizm	optimism	оптимизм	kechayotgan voqea va xodisalar jarayoniga nisbatan bildirilgan ikki xil qarama – qarshi fikrlar yoki munosabatlarni yaxshilikka yo'yish.
Panelog	panelog	панелог	gurux ichidagi munozaradir
Psixodiagnostika	psychognosis	психодиагностика	(grekcha psyche – ruh va diagnostikos – bilishga qodir) – psixologik fan sohasi bo'lib, shaxsning individual – psixik xususiyatlarini o'lchash va aniqlash usullarini ishlab chiqadi.
Psixoterapiya	psychotherapy	психотерапия	(grekcha therapeia – parvarish qilish, davolash) – ko'plab psixik, asabiy va psixosomatik xafagarchiliklarda inson hissiyoti, fikrlari, o'z-o'zini anglashiga kompleks davolovchi ta'sirdir (asosan nutq yordamida, biroq faqat uning yordamida emas). SHartli ravishda asosan mavjud alomatlarini yo'qotish yoki yumshatishga qaratilgan klinik maqsadli psixoterapiya va insonga uning sotsial muhiti va o'z shaxsiga nisbatan munosabatini o'zgartirishga yordam berishni vazifa qilib olgan shaxsiy maqsadli psixoterapiya mavjudligi e'tirof qilinadi.
Psixoanaliz	psychoanalysis	психоанализ	ruhiy xastalikni davolash usuli va psixologik ta'limot.
Psixotexnika	psychotechnics	психотехника	(grekcha techne – san'at, mahorat) – psixik jarayonlarni sodir bo'lish xarakteristikasini yaxshilash, mavjud psixik qobiliyatlarni o'stirish va yangilarini shakllantirishda qo'llaniladigan konkret metodik usullar yoki usullar tizimidir.
Reproduktiv	reproductive	репродуктивный	fikrlashni bir turi.

Referent guruh	reference group	референтная группа	(lot. referens – xabar beruvchi) – kishi uchun e'tiborli bo'lgan, qadriyatlarini, fikrlash hulq-atvor, normalari va qoidalarini so'zsiz tan oluvchi va ularni o'zi uchun qabul qiluvchi kishilar guruhidir.
Refleksiya	reflection	рефлексия	aynan o'ziga o'xshash odamlar obrazi orqali o'zi to'g'risidagi obrazni shakllantirish, jonlantirish.
Rol	role	роль	shaxsga nisbatan shunday tushunchaki, uning konkret hayotiy vaziyatidagi huquq va burchlaridan iborat.
Ruhiy jarayon	mental process	психический процесс	qiyofasi (obraz), holat, o'ziga xoslik yoki boshka psixologik tuzilmalar . ko'rinishpdagi maxsus o'ziga xos natijalarshshg mavjudligi bilan xarakterlanadigan ruhiyatni ichki faoliyat sifatida faol, dinamik tashkil etilishidpr.
Ruhiy holat	mental condition	психическое состояние	xatti-xarakterlar va faolnyatning samaradorligini, o'ziga xosligini belgilaydigan ko'p jihatlardan insonning ruhiy o'zini tutishn, o'znni his qilishiny xarakterlaydigan bir butun ruhiyatning tarkibiy kismalaridan biridir.
Sabab	cause	причина	psixologik reallik o'zining anikligini topadigan zarurat, extiyojiing predmetidir; ruxiyat va inson faoliyatini uyg'otishga yo'naltirilgai hayoliy tuzilmalarii amalga oshirish vositasidir.
Sotsial individ	social individual	социальный индивид	barcha kishilar uchun umumiy bo'lgan, belgilar, quollar bilan ishlashda bog'liq bo'lgan maxsus insoniy tavsiflarni aks ettirish, jamiyatda qabul qilingan norma va qoidalarni hisobga olish, sotsial vazifalarni bajarishdir. Gap shaxsiy yoki individual jihatlar to'g'risida ketayotgani yo'q.
Sotsial muhit	social environment	социальная среда	insonning aniq maqsadlar rejalar asosida faoliyat ko'rsatadigan dunyosi.
Sevgi	love	любовь	bu nafaqat xissiyot, balki boshqalarni seva olish qobiliyati va sevilish uning asosiy mezonni – "insoniy fazilatlar" hisoblanadi.
Simpatiya	sympathy	симпатия	o'zaro yoqtirib qolish, bu sevgining ilk bosqichi hisoblanadi. Bunda asosan sevgi ob'yektning tashqi jozibasi rol o'ynaydi.
Tafakkur	thinking	мышление	bilish, anglashning yukori shakli bo'lib, o'zida ob'yektiv dunyodagi xodisalar bilan narsalar o'rtasidagi munosabatlar hamda aloqalarni aks ettirish qobiliyatinyng mavjudligini namoyon etishdir.
Talant	talent	талант	(grekcha talanron – dastlab o'lchov, mezon, keyin esa ko'chma ma'noda – qobiliyatlar darajasi) – inson qobiliyatlarining, eng avvalo u yoki bu turdagi faoliyatda ulkan yutuqlarga erishishini ta'minlovchi maxsus yuksak rivojlanish darajasi.
Tashabbuskorlik	initiative	инициативность	xarakterning qimmatli xislati bo'lib, bu xislat ko'pchilik kishilarda ommaviy tus olgandir.
Temperament	temperament	темперамент	(lot. temperamentum – qismlarning tegishli muvofiqi, mutanosibli) – inson hulq-atvori va psixik jarayonlarining dinamik xarakteristikasi bo'lib, ularning tezligi, o'zgaruvchanligi, samaradorligi, ishchanligi va boshqalarda namoyon bo'ladi.
Tafakkur	thinking	мышление	turli masalalarni (nazariy va amaliy) echishga qaratilgan va bu yumushni ado etishni (javob topishni) ta'minlaydigan ko'plab psixik jarayonlar, harakatlar, holatlardir. Tafakkurni funksional tizim sifatida jalb qilish qisman ongli, qisman odatlar, malakalar va asab tizimi tomonidan yuzaga keltirilgan insonning ilgari taraqiyoti, tarbiyasi,

			o'z-o'zini shakllantirishdan iborat beixtiyor harakatlari tufayli amalga oshiriladi.
Unutish	forgetting	забывание	eslash va yod bo'lib qolgan yoki o'zlashtirilgan materialni qayta xotirlash imkoniyatining asta-sekin so'nib borishini aks ettiruvchi jarayondir.
Faoliyat	activity	деятельность	harakatlar va operatsiyalar sistemasida amalga oshiriladigan ehtiyojlar hamda sabablarga javob beradigan, bironta maqsadga yo'naltirilgan faollikdir.
Fantaziya	fantasy	фантазия	hayolning borliqdan, haqiqatdan biroz uzoqlashuv jarayonidir.
Fizionomika	physiognomy	физиономика	odam yuz qirralari va ularning nisbati orqali odamning xususiyatlarini o'rganish.
Xarakter	character	характер	(grekcha karakter – bosish, zarb qilish) – insonning faoliyati va munosabati tufayli shakllanadigan va namoyon bo'ladigan barqaror individual xususiyatlari yig'indisi bo'lib, unga xos bo'lgan hulq-atvor va hayotiy holatlarga javob berish usullarini belgilaydi. Xarakterda inson uchun xos bo'lgan, standart vaziyatlarda qo'llaniladigan, hayotiy vazifalarni qo'yish va echish usullari o'z ifodasini topadi.
His-tuyg'u	feeling	чувство	insonning nisbatan barqarorligi, umumiyligi, uning shaxs sifatidagi taraqqiyoti davomida shakllangan ehtiyojlari va (xususan) qadriyatlariga mosligi bilan farq qiladigan yuksak o'zaro madaniy bog'langan hissiyotlaridir.
Hissiyot	emotion	эмоция	ob'yektiv dunyodagi hodisalar, ular mazkur muddatda sezgi organlariga bevosita ta'sir etishi jarayonida yoki narsalarning o'ziga xos tarkibiy tuzilishini alohida aks ettirishdan iborat bo'lgan ruhiyatning oddiy shakli hisoblanadi.
Hayajonlanish	excitement	волнение	(lot. emoveo – hayratga solmoq, hayajonga solamoq) – psixik hodisalarning alohida toifasi bo'lib, sub'yekt tomonidan bu hodisalar, predmetlar va vaziyatlar insonning o'z ehtiyojlarini qondirish uchun bevosita qiziqqon kechinmalari ko'rinishida namoyon bo'ladi.
Xayol	fantasy	фантазия	insonning sub'yekt sifatidagi ongidan butun holda idrok qilinmagan yoki sezgi a'zolari yordamida idrok etila olmaydigan ob'yektlarning in'ikosining (tasavvurlar, sxemalar va boshqa obraz-modellarnin yoki jo'rttaga paydo bo'lishiga yoxud ataylab qurilishiga olib keluvchi bilish faolligidir. (mas., kelajakni mo'ljallagan tarix hodisalari idrok etila olmaydigan yoki umuman mavjud bo'lmagan dunyoning voqealari – miflar va ertaklardagi hayri-tabiiy personajlar va b.)
Hayotiy ma'nolar	meaning in life	жизненные смыслы	bu inson uchun uning borliq bilan befarq bo'lmagan shunday aloqalari majmuasiki, ularda insonning uni o'rab olgan voqeilikdan ob'yektiv bog'liqligi sifatida ham, uning ehtiyojlari va intilishlari ko'rinishida ham o'z aksini topadi. Biz kundalik hayotimiz davomida hattoki, ko'p hollarda o'zimizning turmush psixologi ekanligimizni ham unutgan holda ulardan juda ko'p foydalanamiz. Bu o'rinda «turmush» so'zidan tashqari «kundalik psixologiya» yoki «odatiy psixologiya» deyish ham mumkin. Turmush (odatiy) psixologiyasi kundalik ong tarkibiga kiradi.
Xotira	memory	память	insonning o'tmishi tajribasini eslab qolish, fikriy

			tashkil qilish, saqlash va qayta eslashga yo'naltirilgan ko'plab psixik jarayonlari, hatti-harakatlari, holatlaridir.
O'ylar	thoughts	мысли	insonning hayotidagi kelajak hayot manzaralarini aks ettiradigan shirin tasavvurlari, fantaziya va orzu-niyatlaridir.
Shaxsiy kontakt	personal contact	личный контакт	o'zaro hamkorlarni yagona sotsial butunlikka (ikki, uch yoki ko'proq kishilardan iborat) birlashuv darajasini anglatuvchi shaxsiy munosabat tavsifidir.
Shaxs erkinligi	personal liberty	свобода личности	insonlarning o'z xayoti va faoliyatini amalga oshirish, ozod shaxs sifatida mehnat qilish, bilim olish, o'zi istagan kasb, hunarli, diniy e'tiqod va boshqalar ixtiyoriy tanlash.
Shaxs	personality	личность	odamning jamiyat a'zosi sifatida, o'z-o'zini anglash va tafakkurni, faoliyatning ob'yektivligini, muloqot hamda biluvchanlikni tashuvchanligidir.
Shaxsning psixologik tarkibiy tuzilishi	psychological personality structure of the system	структура психологической системы личности	insonning psixologik o'ziga xosligini xarakterlaydigan va bir butun tarkibiy tuzilishga umumlashtrilgai shaxsning o'ziga xosligi, hamda fazilatlarining dinamik sigemasidir.
Shaxsning psixologik o'ziga xosligi	psychological personal identity	психологическая идентичность личности	ruxiy jarayonlar va uning ruxiyatining turg'un, mustaxkamligiga bog'lnq ravishdagi kompleks holatlarining birgalikda mavjud bo'lishligidir.
Shaxsning bus-butunligi	the integrity of the person	целостность личности	progressiv (ijobiy) insoniyatning ma'naviy merosi va amalda mavjud bo'lgan ijtimoiy munosabatlarining ijtimoiy sub'yekt tomonidan to'liq o'zlashtirish faoliyati, uyg'un, har tomonlama rivojlangan shaxsning ijtimoiy ahamiyatga ega ideallarga yaqinlashuvining mezon.
Shaxsning aqliy sifatlari (fazilatlar)	the mental qualities of the person	умственные качества личности	shaxsning aqliy jihatdan kamolotga etishuvi uning aqliy, zehniy sifatlari, fazilatlarini orqali namoyon bo'ladi. Bu darajaga olib boruvchi sifatlari: bilag'onlik, ob'yektivlik, fikrlovchanlik, sevishganlik hisoblanadi.
Shaxsning yo'nalganligi	direction until the person	направление личности	odamning dunyo bilan munosabatlarning bir butun sistemasini ta'minlab beradigan va extiyojlarning dinamikligini o'zida namoyon etadigan ko'rsatmalar, yo'l-yo'riklar, sabablar, manfaatdorliklar, shaxsning mazmunligi, shaxsning ma'nolari, odamning boshqa intilishlari kabi munosabatlarining psixologik tuzilmasi.
Shaxsiy munosabat	personal attitude	личное отношение	bu hamkorlikdagi faoliyatning ehtiyojlari tufayli yuzaga keladigan va o'zaro aloqadorlikdagi strategiyalar kelishuvini kontaktlar o'rnatilishi va rivojlantirilishining murakkab va serqirra jarayoni, ular o'rtasidagi munosabatlarning o'rnatilishi va saqlab turilishidir. Kontakt, o'zaro aloqadorlik, munosabatlar, kommunikatsiya va idrok shaxsiy munosabatning komponentlari hisoblanadi.
Shaxsiy aloqalar	personal communication	личная связь	bu muayyan vaqt ichida ikki yoki undan ortiq kishilar o'rtasida qaror topadigan barqaror munosabatlardir. Dastlab o'zaro aloqadorlik ko'rinishida paydo bo'lib, keyin tez takrorlanishi tufayli u barqaror munosabatlarga aylanadi. Munosabatlarga misol: dushmanlik, musobaqa, muhabbat, do'stlik, ishbilarmonlik munosabatlari. «Jabrdiyda-agressor», «xotinboz – farqiga etadigan xonim», «injiq boshliq – sustkash ijrochi» va boshqa shunga o'xshash qaror topgan munosabatlar ishtirokchilar ularni o'zgartirgunga qadar noaniq

			muddat davomida mavjud bo'lib turadi.
Ehtiyojlar	needs	потребности	inson yoki hayvonning normal yashashi uchun zarur bo'lgan etishmovchilikni aks ettiruvchi psixik yoki fiziologik keskinlik holatidir. Ehtiyojlar holat sifatida sub'yektning hayotiy faolligining shu ma'noda manbai hisoblanadiki, yuz bergan keskinlikni yo'qotishga qaartilgan sezilarli ta'sir kuchiga ega.
Qobiliyatlar	abilities	способности	u yoki bu sermahsul faoliyatni egallash mahorati bilan bog'liq bo'ladigan insonning individual – psixologik xususiyatlari bo'lib, uning yordamida inson teng bo'lgan boshqa sharoitlarda ushbu faoliyatni tez va puxta, oson va mustahkam ravishda tashkil qilish va amalga oshirish yo'llarini o'zlashtirib oladi.
Home sapichs	home sapichs	home sapichs	aqlli zot.
Extiros	passion	страсть	uzoq vaqt davom etadigan va barqaror bo'lgan emotsional holat.
O'z-o'zini anglash	consciousness	самосознание	kishining o'ziga va o'z faoliyatiga, shaxsiga anglangan munosabatda bo'lishidir.
Qobiliyat	capacity	способность	shaxsning individual - psixologik o'ziga xosligining psixologik tarkibiy tuzilishiga kiritilgan, qaysidir bir faoliyatni muvaffaqiyatli bajarishga taalluqli bo'lgan va bilimlar, malakalarni egallashning tezkorligini, engilligini izoxlab beradigan xususiyatdir.
Ijtimoiy psixologiya	social psychology	социальная психология	psixologiya fanining o'ziga xos maxsus tarmog'i bo'lib, unda psixik va jamiyat taraqqiyoti qonunlari o'rganiladi
Sotsiologiya	sociology	социология	jamiyatda yuz beradigan turli-voqea-xodisalarni va o'zaro munosabatlarni o'rganishga qaratilgan fan
Muomala	communication	общение	ikki yoki undan ortiq odamlarning o'zaro bir-biriga ta'sir etishi
Boshqaruv	control	управление	shaxs va jamiyat munosabatlarida ijtimoiy, individual munosabatlarni o'rnatish ga qaratilgan jarayon
Oila	a family	семья	turmush qurish, qarindosh-urug'chilik asosidagi kichik guruh
Ijtimoiy psixologik eksperiment	social psychological experiment	социально психологический эксперимент	asosiy metodlardan biri bo'lib, o'zgaruvchan mustaqil turli holat va jarayonlarning boshqa nomustaqil holat va jarayonlarga ta'sir etishdagi aniq ma'lumotlariga tayanadi
So'rov		опрос	asosiy metodlardan biri bo'lib, nutq muloqoti yordamida bevosita yoki bivosita ma'lumot olinadi
Anketa	profile	анкета	metodlardan biri bo'lib, respondent to'g'risida aniq ko'zlangan ma'lumotlarni yig'ish maqsadida qo'llaniladi
Kontent-analiz	content analysis	контент-анализ	tekshirilayotgan matnda so'z, ibora, abzatlarni ma'no-mohiyatini takrorlanish darajasiga qarab tahlil etish usuli
Kuzatish	observation	наблюдение	sinaluvchini aniq maqsad, faoliyat, vaqt, guruh bilan bog'liq ravishda tekshirish, o'rganish, ma'lumotlar to'plash metodi
Test	test	тест	sinaluvchini tekshirish jarayonida maxsus qo'llaniladigan metodlardan biri bo'lib, bu metod orqali aniq bir psixologik xususiyat aniqlanadi
Kommunikativ	communication	коммуникацион	shaxslararo munosabatlarda ma'lumot, axborot, g'oyalar almashinuvi jarayoni
Interaktiv	interactive	интерактивный	shaxslararo munosabatlarda bir-biriga xulq-atvor ta'sir ko'rsatish jarayoni
Perseptiv tomon	perceptual side	перцептивная сторона	shaxslararo munosabatlarda tushunish, his etish, idrok etishga qaratilgan jarayon

Bosqichlar	stages	этапы	muloqotda mavjud bo'lgan shaxsning o'zi bilan, boshqalar bilan va avlodlar orasida kechadigan jarayoni
SHakllar	forms	формы	bevosita va bavosita tur bo'lib, yuzma-yuz yoki vosita orqali amalga oshishi ko'zda tutiladi
Verbal	verbal	вербальный	og'zaki ifodalangan nutq
Noverbal	non-verbal	новербальный	nutqsiz ifodalangan xarakat, mimika, holatlarning boshqa shaxsga yo'naltirilishi
Kommunikativ	communicative	коммуникативный	shaxslararo munosabatlarda biror ma'lumotning etkazilishiga qaratilgan tomoni
Perseptiv	perceptual	перцептивный	shaxslararo munosabatlarda biror vaziyatni, holatni tushunish, xis etishga qaratilgan tomoni
Guruh	group	группа	odamlarning birgalikdagi faoliyat mazmuni yoki muloqotda bo'lish xarakteri kabi qator belgilariga asoslangan ijtimoiy jamoa
Rasmiy	official	официальный	odamlarning birgalikdagi faoliyatlarida, ijtimoiy rollar taqsimotida mavqe, martabaning inobatga olinishi
Norasmiy	informal	неофициальный	odamlarning birgalikdagi muloqot va faoliyatlarida ular orasidagi munosabatlarning o'zaro ishonch, bir xil qarash va maqsadlarning ko'zda tutilishi
Real	real	реальный	birgalikdagi faoliyat jarayonida bevosita muloqot amalga oshishi imkoniyati
Shartli			odamlarning turli belgi, faoliyat shakllariga ko'ra biror guruhga taalluqli deb qarash
Referent guruh	reference group	референтная группа	jamoa yoki guruh orasida o'z ta'siriga ega shaxs yoki guruxning mavjud bo'lishi
Negativizm	negativism	негативизм	individning har qanday sharoitda ham guruh fikriga qarshi turishi va o'zicha mustaqil fikr, mavqeni namoyon qilishi
Uyushganlik	cohesion	сплочённость	guruh a'zolarining bir-birlarini yaxshi bilishlari, bir-birlarining dunyoqarashlari, hayotiy prinsiplari, qadriyatlarini anglashlari
Shakllanganlik	formed	формированный	odamlarning nima uchun jamoalarda ishlashi, odamlar ichida bo'lishi bilan bog'liq psixologik jarayon
Ijtimoiy ustanovka	social setting	социальная установка	shaxsning atrof muhitida sodir bo'layotgan ijtimoiy hodisalarni, ob'yektlarni, ijtimoiy guruhlarni ma'lum tarzda idrok etish, qabul qilish va ular bilan munosabatlar o'rnatishga ruhiy ichki hozirliqi
Mobil	mobile	мобильный	shaxsning bir faoliyat turidan boshqasiga o'tish va moslashish imkoniyatining yuqori darajada kuzatilishi
Rigid	rigid	ригидный	shaxsning bir faoliyat turidan boshqasiga o'tish va moslashish imkoniyatining past darajada kuzatilishi
Introvert	introvert	интроверт	shaxsning xar qanday sharoit va holatlarida o'z ichida kechayotgan fikrlarini bayon etish ehtiyojining nihoyatda pastligi
Ekstrovert	extrovert	экстрове́рт	shaxsning xar qanday sharoit va holatlarida o'z ichida kechayotgan fikrlarini bayon etish ehtiyojining yuqoriligi
Dominant	dominant	доминантный	boshqalar bilan muomala va munosabat o'rnatishda o'z fikrini o'tkazish xislatining yorqin namoyon bo'lishi
Tobe			muloqot va boshqa jarayonlarda shaxsda ko'nikuvchanlik, boshqa kishilarga bog'liqlik, fikriga bo'ysunish xususiyatlarining tarkib topishi
Ijtimoiylashuv	socialization	социализация	inson tomonidan ijtimoiy tajribani egallash va hayot - faoliyat jarayonida uni faol tarzda o'zlashtirish jarayoni

Psixologik maslahat	psychological consultation	психологическая консультация	shaxsning turli darajadagi o'z muammolarini yakka tartibda psixolog bilan tahlil etishiga qaratilgan psixologik xizmat turi
Ta'lim maskanlari psixodiagnostikasi	psychodiagnostics of educational institutions	психодиагностика образовательных учреждений	shaxsni ta'lim tizimda qobiliyati, iqtidori, iste'dodini aniqlab olish maqsadida olib boriladigan psixologik xizmat turi
Metodologiya	methodology	методология	tadqiqot, tekshirish usuli bo'lib, bilishning nazariy va amaliy o'zlashtirish usullari yig'indisidir
Shaxs ijtimoiylashuvi	socialization of personality	социализация личности	inson tomonidan ijtimoiy tajribani egallash va hayot - faoliyat jarayonida uni faol tarzda o'zlashtirish jarayonidir
Ijtimoiy tasavvurlar	social representations	социальные представления	shaxsga jamiyat orqali ta'sir etgan narsa va xodisalarning yaqqol obrazi
Ilmiy taxmin	scientific hypothesis	научная гипотеза	tekshirish va tadqiqot olib borish maqsadida ilgari kutilishi mumkin bo'lgan holatning bashorat qilinishi
Avtoritar	authoritarian	авторитарный	ijtimoiy munosabatlarni o'rnatish va tashkil etishda rahbar shaxsining faqat o'z fikri va qarashlariga suyanishi va amal qilishi
Demokratik	democratic	демократический	ijtimoiy munosabatlarni o'rnatish va tashkil etishda rahbar shaxsining jamoa fikri va qarashlarini ham inobatga olishi
Liberal	liberal	либеральный	ijtimoiy munosabatlarni o'rnatish va tashkil etishda rahbar shaxsining befarqlik munosabatlarini namoyon etishi
Rahbarlik	guide	руководство	boshqaruvda rasman vakolatlarning shaxsga berilganligi
Liderlik	leadership	лидерство	jamoada orasida turli vaziyatlar ta'sirida yuzaga keladigan rahbarlik, lekin bu rahbarda rasmiy vakolat tizimi mavjud emas

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Maxmudov I., Shomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: TDIU, 2016. 160 bet.
 2. Maxmudov I., Shomurotova N.N. Boshqaruv psixologiyasi. -T.: TDIU, 2019. 187 bet.
 3. Karimova V., Hayitov O., Djalolova S. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma.-T. 2008. 208 b.
 4. Антонова, Н. В. Психология управления [Текст]: учеб. пособие /Н. В. Антонова; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2010. — 269, [3] с.
 5. Кузьмина Е.Г. К89 Деловая культура и психология управления [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е. Г. Кузьмина, Н. В. Бубчикова. –2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2015. – 250 с.
- Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М., 2002.
6. Ваколатли таълим. Тренерлар учун кўлланма. Тошкент, 2003.
 7. Вив Шеклтон. Психология лидерства в бизнесе. Спб. 2003.
 8. М. Вудкок, Д. Френсис. Раскрепощенный менеджер. М., 1992.
 9. Галкина Т.П. Социология управления: От группш к команде. М., 2003.
 10. Гришина Н.В. Психология конфликта. Спб. 2003.
 11. Джеймс Эйхер. НЛП в бизнесе и менеджменте. М., 2001.
 12. Журавлев В.П., Кулапов М.Н., С.А Сухарев. Мировой опыт управления персоналом. Москва, 1998.
 13. Каммероу Д.М., Баргер Н.Д., Кирби Л.К. Ваш психологический тип и стиль работы. М., 2001.
 14. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.
 15. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. М., 1998.
 16. МайерсД. Социальная психология. Спб. 1997.
 17. Р.И.Мокшанов. Психология переговоров. М., 2002.
 18. И.Машков В.Н. Психология управления Спб. 2000.
 19. Мерлин В.С. Психологические конфликты. М., 1996.
 20. Питерс Т. Уотмен Р. В поисках эффективного управления. М., «Прогресс», 1986.
 21. Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента. Под ред. МАДмитриева, М.В. Снеткова. Спб., 2001.
 22. Психология конфликта. Хрестомат. Спб. Питер 2001.
 23. Психология менеджмента. Спб., 1997.
 24. Раҳбар ва ходим. Тошкент, Академия, 1998.
 25. Сатторов Э.Н., Алимов Х. Бошқарув мулоқоти. Тошкент, Академия,

2003.

26. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Спб., 2000

27. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Б. И. Хасан. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 204 с.

28. Хряшева Н.Ю. Психогимнастика в тренинге. Спб., 2001

29. Чередниченко И.П., Тельних Н.В. Психология управления. Ростов-на Дону, 2004

30. Швальбе Б., Швальбе Х.. Личность Карьера Успех. М., 1993

31. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. М., 2003

32. Ли Якокка. Карьера менеджера. М., 1996

33. Ғозиев Э.Ғ. Тошимов Р. Менежмент психологияси. Т-2001

34. Ғозиев Э.Ғ. Муомала психологияси. Т-2001.

35. Немов Р.С. «Психология». Кн.1. - М., 2003

36. Воспитай своего лидера, как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей. \ Пер. с англ.-М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002.- 416 с.

Немов Р.С. Практическая Психология Познание себя: Влияние на людей: Пособие для уч-ся-М:Гуманит. Изд.Центр ВЛАДОС, 2003.320 с.

MUNDARIJA

KIRISH

BOSHQARUV PSIXOLOGIYASI

- 1. Boshqaruv psixologiyasi asoslari**
 - 1.1. Psixologiyada boshqarish muammosi
 - 1.2. Rahbarlik sifatlari
 - 1.3. Boshqaruv jarayonini tashkil etishning psixologik omillari
 - 1.3.1. Tashkilotlar faoliyatini va personalni boshqarishning ijtimoiy psixologik jihatlarini
 - 1.3.2. Boshqaruv ilmining nazariy tarixiy asoslari
 - 1.3.3. Psixologiyaning boshqaruvda tutgan o'rnini
- 2. Rahbarlik psixologiyasi va etiketi**
 - 2.1. Rahbar shaxsi
 - 2.2. Rahbar etiketiga qo'yiladigan talablar
 - 2.3. Amaliy yig'ilish o'tkazish tartibi va rahbar etiketi
 - 2.4. Boshqaruv uslubi
 - 2.5. Liderlik va boshqaruv
 - 2.6. Rahbarlik muloqoti va uning bosqichlari
 - 2.7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish
 - 2.8. Muloqotda nizoli holatlar va shaxs toifalari
 - 2.9. Muzokaralar olib borishning psixologik jihatlarini
 - 2.10. Rahbar va oila
- 3. Boshqaruvda kasbiy etika**
 - 3.1. Etika tamoyillari va amaliy ish munosabatlari me'yorlari
 - 3.2. Kasb va mutaxassislik
 - 3.3. Professionalizm - shaxsning ma'naviy xususiyati sifatida
 - 3.4. Ishbilarmonlik axloqi va bozor munosabatlari
 - 3.5. Kasbiy etika turlari
 - 3.6. Kasbiy etika kodekslari
- 4. Boshqaruvda amaliy etiketning asosiy elementlari**
 - 4.1. Amaliy etiket tarixi va tamoyillari
 - 4.1.1. Inson xulq-atvorini tartibga solish shakllari
 - 4.1.2. Etiket va uning turlari
 - 4.1.3. Amaliy etiket tamoyillari
 - 4.2. Salomlashuv. Tanishtiruv. Subordinatsiya
 - 4.3. Tashrif qog'ozlari
 - 4.4. Amaliy ishga oid sovg'a-salom va suvenirilar
 - 4.5. Tashqi qiyofa madaniyatida etiket
 - 4.5.1. Erkaklar libosi
 - 4.5.2. Ayollar libosi
 - 4.5.3. Aksessuarlar
 - 4.5.4. Salon libosi

- 4.6. Muloqotning noverbal vositalari
 - 4.6.1. Kinesik vositalar
 - 4.6.2. Prosodik va ekstralingvistik vositalar
 - 4.6.3. Takesik vositalar
 - 4.6.4. Muloqotning proksemik vositalari
- 5. **Boshqaruvda amaliy notiqlik etiketi**
 - 5.1. Notiqlikning milliy, tarixiy va boshqa xususiyatlari
 - 5.2. Notiqlik san'atining turlari va ularga qo'yiladigan etik talablar
 - 5.3. Amaliy munosabatlarda nutq ta'sirining turli shakllari etikasi
 - 5.4. Amaliy suhbatga tayyorgarlik bosqichlari
 - 5.5. Amaliy uchrashuv va suhbat chog'ida muloqotda uchraydigan nutqiy xatolar
- 6. **Boshqaruv psixologiyasida madaniyatlararo kommunikatsiya xususiyatlari**
 - 6.1. Amaliy muloqotning milliy o'ziga xos jihatlari
 - 6.2. Yevropa amaliy madaniyati
 - 6.2.1. Angliya
 - 6.2.2. Fransiya
 - 6.2.3. Germaniya
 - 6.2.4. Ispaniya
 - 6.3. Shimoliy Amerika amaliy madaniyati
 - 6.3.1. Amerika Qo'shma Shtatlari
 - 6.3.2. Kanada
 - 6.4. Sharq va Arab mamlakatlari amaliy madaniyati
 - 6.4.1. Yaponiya
 - 6.4.2. Koreya respublikasi (Janubiy Koreya)
 - 6.4.3. Xitoy
 - 6.4.4. Arab mamlakatlari
- 7. **Ijtimoiy guruhlar, jamoalar va xodimlarni boshqarishning psixologik asoslari**
 - 7.1. Guruhlar psixologiyasi
 - 7.2. Tashkilot - katta guruh sifatida
 - 7.3. Guruh - boshqaruv imkoniyati sifatida
 - 7.4. Tashkilotdagi kommunikatsiya
 - 7.5. Xodimlar tipologiyasi
 - 7.6. Xodimlar motivatsiyasini boshqarish. Boshqaruvda motivatsiya tushunchasi
 - 7.7. Tashkilotdagi nizolarni boshqarish
 - 7.8. Tashkilotda xodimlar adaptatsiyasi

GLOSSARIY

ADABIYOTLAR RO'YXATI