

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

**ТЕРМИЗ ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ
ПЕДАГОГИКА ФАКУЛЬТЕТИ
“ПЕДАГОГИКА ВА ПСИХОЛОГИЯ” КАФЕДРАСИ**

**«РАҲБАРЛИККА ХОС ФАЗИЛАТЛАР ВА
БОШҚАРИШ УСЛУБЛАРИНИНГ ҚЎЛЛАНИЛИШИ
МАВЗУСИДА**

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

**Бажарди: Психология йўналиши
талабаси Тоиров.Ҳ.Ҳ.**

Илмий раҳбар: ўқит.Қораева.Ю.Х.

ТЕРМИЗ - 2017

МУНДАРИЖА

КИРИШ

I БОБ. РАҲБАР ШАХСИ ХУСУСИЯТЛАРИНИНГ ПСИХОЛОГИЯДА ЎРГАНИЛИШИ

- 1.1. Ўрта Осиё мутафаккирлари таълимотида раҳбарлик масалаларининг ўрганилиши
- 1.2. Раҳбар шахси хусусиятлари ва замонавий раҳбар қиёфаси
- 1.3. Раҳбар қобилиятининг психологик компонентлари

II. БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА РАҲБАРЛИК ШАХСИНИ ПСИХОЛОГИК ДИАГНОСТИКА ҚИЛИШ

- 2.1. Раҳбарликда бошқарув услубларининг тадқиқ этилиши
- 2.2. Ёшларда раҳбарликка хос қобилиятларни диагностикаси
- 2.3. Раҳбарлик сифатларини шакллантиришга оид тренинг дастурлари

III. ХУЛОСА ВА ТАВСИЯЛАР

IV. ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ ИЛОВА

КИРИШ

Раҳбар учун зарур бўлган яна бир муҳим фазилат шундан иборатки, у халқ билан тил топиша олиши лозим. Раҳбар энг мураккаб, энг қийин вазиятларда ҳам одамларни кўндириши, уларни баъзи бир ножўя йўллардан, хатти-ҳаракатлардан қайтариши ва ўз атрофида соғлом вазият, соғлом иқлим барпо этиши даркор, деб таъкидлаган эди мухтарам биринчи Президентимиз И.А.Каримов.

Раҳбарлик шахсини ўрганиш муаммоси кишилик жамиятининг барча даврларида муҳим масала бўлиб келган. Бунинг сабаби биринчидан, ҳар бир даврдаги ижтимоий муносабатлар ўзига хос равишда ижтимоий мавқе жиҳатидан кимнингдир юқори даражада туришини тақозо этган бўлса, иккинчидан инсонларнинг ҳаёт кечириш тарзи, равнақи, даражаси, фаровонлиги, бахтли турмуш кечириши шу юқори мавқедаги шахсга, унинг турли фазилатлари ва хислатларига боғлиқ бўлганлигидир.

Аввало “раҳбарлик” атамасига тўхталиб ўтсак. Раҳбарлик ишнинг кўзини биладиган, касбига қалб қўри ва бутун меҳрини бериб, ўзи, оиласи ва бутун эл-юртни ўйлаб меҳнат қиладиган, бошқарув фаолиятини жон дилдан сева олган кишига нисбатан ишлатилиши мумкин.

Раҳбарлик юксак ақл-фаросат, кўп куч-ғайрат, изланиш ва топқирликни, ўз устида тинмай ишлашни, ўрни келганда, зарурий тадбиркорликни талаб қилади.

Шундай бўлгач, раҳбарлик тушунчасига қуйидагича таъриф бериш мумкин:

1.Раҳбар ижтимоий шахс сифатида ишлаб чиқарувчи кучлар ва ишлаб чиқариш ресурсларини бирлаштириб, ишлаб чиқаришнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучини бошқарувчи сифатида омилкорлик билан амалга оширади.

2.Раҳбар ҳар қандай ишни амалга ошириш учун, аввало, мустақил қарор қабул қилади. Бу қарор раҳбарнинг тадбиркорлик, ишбилармонлик фаолиятининг мақсадини белгилайди.

3.Раҳбар ўз соҳасига янги ғоя, янги ташаббус, янги технологияларни жорий этувчи тadbиркор шахс ҳисобланади.

4.Раҳбар меҳнати, айна вақтда, таваккалчиликка асосланмаган машаққатли фаолият ҳисобланади. Унга сарфланган куч, маблағ баъзан фойда эмас, зарар келтириши, корхона фойда ўрнига зарар ҳам кўриши мумкин. У бундай ҳолатларни олдиндан кўра олиши ва бунга тайёр туриши, зарур бўлганда фаолиятини қайта бошлаши, унга куч-ғайрат топа билиши лозим.

Битирув малакавий ишнинг долзарблиги. Ўз мустақил тараққиёт йўлидан бораётган Республикамиз ёшларини янгича ижтимоий муҳитга тайёрлаш, давр руҳида тарбиялаш - шу куннинг долзарб ва устувор вазифаларидан биридир. Ҳозирги кунда Республикамизда амалга оширилаётган ислохотларнинг тақдири ёшларнинг маънавий қиёфасига, шахсий баркамоллигига боғлиқ. Бу вазифаларни амалга ошириш инсоний ўзаро муносабатларда демократик тамойилларни онга тўла сингдиришни тақозо этади. Инсонлар ўртасидаги ижтимоий муносабатлар Шарқда ўзига хос ва ҳар бир миллат психологиясига мос ҳолда шакллантиришдир. Ушбу тадқиқот ишимиз жамиятнинг янгиланиши даврида инсон маънавияти ва руҳиятида рўй бераётган ўзгаришларнинг психологик табиатини англашга ёрдам беради.

Олиб бориладиган илмий тадқиқотлар олдига шаклланиб келаётган ёшларнинг маънавий дунёсини бойитиш, уларнинг онгига миллий ғоя асосларини сингдириш, ватанпарварлик ҳиссини тарбиялаш, ўтмиш ва буюк келажак ҳақида фикрлаш, у билан фахрланиш ҳиссини, янгича тафаккурни шакллантириш, бозор иқтисодиётига мос келадиган мулоқот маданиятини ўзлаштиришни таъминлаш каби мақсадлар қўйилади. Бунинг учун эса шахс тараққиётида муҳим давр бўлиб ҳисобланувчи мактаб ёши ва мактаб жамоасини тўғри психологик йўналтириш ишнинг долзарблигини белгилайди.

Битирув малакавий ишнинг ўрганилганлик даражаси.

Замонавий раҳбар жамоа ишлаб чиқаришида бошқарувчи, дипломат, етакчи, мураббий, инноватор, замонавий педагог бўлиши лозим. Бу эса раҳбарнинг сифат структурасига киради.

Биринчи Президентимиз Ислон Каримов бўлажак раҳбарнинг айби, камчиликлари йўқлигига кўра танлаш эмас, балки бўлажак раҳбарнинг яхши фазилатлари, инсонийлик жиҳатларига кўра, (ўз касбининг устаси, Ватани, халқига садоқати, фидойилиги, ўзига талабчанлиги, масъулиятлилиги, шахсий жавобгарлик ҳиссининг устуворлиги, одамларга яхшилик қилишга интилиши, ширинсуханлиги, ҳалоллиги, ўзи ёниб бошқаларни ҳам ёндириб яшай олиш фазилати, жонкуярлиги, жамоани бирлаштириш қобилияти, мақсадга сафарбар қила олиши, қат'иятлилиги ва камтарлиги) лавозимга тавсия этиш тамойилининг мақсадга мувофиқлигини асослаб берди.

Бугунги кундаги раҳбар ижтимоий ҳаётдаги муносабатлар уларнинг тузилиши ва моқияти билан яқиндан таниш бўлиши, бошқарув жараёнида уларни ҳисобга олишни тақозо қилди. Тобе кишилар ижрочилар, ёрдамчилар орасида раҳбар ўзининг ҳар томонлама устуворлиги билан обрў-эътибор, нуфуз орттириши мумкин, акс ҳолда ишлаб чиқариш самарадорлиги деққончилик маҳсулдорлиги ҳодимларнинг ижодий фикрлаш тўғрисида сўз бўлиши мумкин эмас. Раҳбар шахси баракамоллиги, қатъий характери, миллий қиёфасидан ташқари бир қатор қобилиятларга эга бўлиши табиий равишда обрў қозонишга пухта негиз ҳозирлайди, лавозимнинг кейинги босқичлари учун имкон яратади, истиқбол режалари рўёбга чиқади. Бизнингча кўйида мулоҳаза юритиладиган қобилиятлар раҳбар кадр учун жуда муҳим ҳисобланади. Шундай экан, бугунги кунда раҳбарлик шахсини ва унинг қобилиятларини ўрганиш, тадқиқ этиш, ўтган асрдагидек ўз аҳамиятини йўқотмаган ва биз ўз тадқиқот ишимизда бунинг ҳам назарий ҳам амалий жиҳатларини ёритиб беришга ҳаракат қиламиз.

Битирув малакавий ишнинг мақсади. Раҳбар шахсининг хислатлари, хусусиятлари ва қобилиятларини ташкил этувчи бугунги кун раҳбар

қиёфасини ва унинг бошқарув услубларини тегишли адабиётлар асосида таҳлили қилиш, махсус методкалар билан шахснинг раҳбарлик хусусиятларини ўрганиш ва ушбу хусусиятларни шакллантирувчи тренинг дастурларини ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишнинг вазифалари:

БМИ да кўзланган мақсад ва илгари сурилган имлмий фаразлардан келиб чиқиб ишни тўғри ва тизимли ташкил этиш ҳамда ишни тўлиқ ёритиш мақсадида қуйидаги вазифаларни амалга ошириш лозим деб топдик:

1. тадқиқот муаммосининг назарий ва амалий қисмларини ёритиш учун тегишли адабиётлар билан танишиб, тўпланган материалларни таҳлил қилиш
2. бошқарув психологиясида раҳбар қиёфаси яъни раҳбар шахсининг психологик компонентлари, жиҳатлари ва хислатларини махсус методикалар асосида ўрганиш.
3. тажриба натижаларини таҳлил қилиб, раҳбар шахси ва қобилиятларини текшириш ва уларни раҳбар фаолиятидаги ўрнини таҳлили қилиш
4. тажриба орқали аниқланган раҳбар шахсидаги нуқсонлар ва камчиликларни тузатиш ва уларни ижобий томонга ривожлантириш бўйича тренинг дастурини ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишнинг предмети: раҳбарлик сифатлари ва хислатлари унинг характер ва қобилиятлари масаласини махсус методикалар ёрдамида экспериментал ўрганиш, ҳозирги замон раҳбарлари олдига қўйган талабларни аниқлаш, зарур фазилатларни шакллантиришнинг психологик механизмларини ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишнинг объекти: Худудимиздаги мавжуд барча ижтимоий ташкилотларнинг бошқарув жараёнларидаги раҳбар ходимлар талқиқотнинг объекти қилиб олинди ва олинган натижалар миқдорий ва қиёсий таҳлил қилинди.

Битирув малакавий ишнинг илмий фарази: Раҳбар шахси ва унга хос бўлган фазилатлар, раҳбар қобилиятининг психологик компонентларини ўрганиш орқали бошқарув фаолиятининг ўзига хос усулларини тадқиқ этиш.

Битирув малакавий ишнинг илмий янгилиги: Психологияда раҳбарлик сифатлари, хусусиятлари масаласининг замонавий муаммоларининг баъзи бир ечимларини қарор топтириш ва ўзига хос томонларига доир дастурлар ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишнинг методологик асоси. Ушбу мавзунини таҳлил қилишда ва уни ёритишда Ўзбекистон Республикаси биринчи Президенти И.А.Каримовнинг асарларида замонавий раҳбарларни излаб топиш ва уларга эътибор қаратишга доир қимматли фикрлари, Бошқарув психологияси, бошқарув фаолиятидаги қўлланилаётган услубий кўрсатмалар, юртимизда нашр этилаётган мавзуга оид илмий методик журнал ва илмий адабиётлардан фойдаланилган адабиётлар билан ишимизна янада бойитдик.

Битирув малакавий ишнинг методлари:

- тажрибани ўрганиш
- кузатув
- тест ва сўровномалар

Битирув малакавий ишнинг илмий-амалий аҳамияти.

Турли ижтимоий ташкилотларнинг бошқарув жараёнларидаги ходимларнинг раҳбарликка хос сифатларини ва бошқариш услубларини замонавий усуллар асосида ўрганиш ва улардан самарали бошқаришни ташкил этишда фойдаланишни йўлга қўйиш.

Битирув малакавий ишнинг илмий янгилиги

Раҳбар шахси ва унга хос бўлган фазилатларни ўрганиш ва раҳбарнинг замонавий бошқариш услубларини ишлаб чиқиб, бугунги кунда бошқарув тизимига жорий этиш.

Битирув малакавий ишнинг тузилиши ва ҳажми: Кириш, 2 боб, 6 қисм, хулоса ҳамда фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

I БОБ. РАҲБАР ШАХСИ ХУСУСИЯТЛАРИНИНГ ПСИХОЛОГИЯДА ЎРГАНИЛИШИ

1.1 Марказий Осиё мутафаккирлари таълимотида бошқарув масалалари таҳлили

Бошқарув ва раҳбарлик муаммоларини ўрганиш психология тарихида сезиларли даражада ўрин эгаллайди. Мутафаккир аждодларимиз таълимотларида, халқ ижодиётида адолатли ва адолатсиз шох тўғрисидаги маълумолар ҳаддан зиёд кўп. Жумладан, Абу Наср Форобий, Абу Райҳон Беруний, Абу Али Ибн Сино, Амир Терум, Улуғбек, Юсуф Хос Ҳожиб, Алишер Навоий, Жалолиддин Давоний ва бошқаларнинг қўлёзмаларида раҳбар (юксак лавозим эгаллаганлар назарда тутилади) инсонларнинг шахсий фазилатлари, уларнинг олдида турадиган мураккаб, масъулиятли вазифалар, айрим иллатларнинг олдини олиш ва бартараф қилиш йўл-йўриқлари бўйича ибратли фикрлар билдирилган. Айниқса, раҳбарнинг фаҳм-фаросати, донишмандлиги ҳақгўйлиги, халқпарварлиги, инсоф-диёнатлилиги, саховат пешалиги илмий-амалий намуналар асосида таъкидлаб ўтилган.

Буюк мутафаккир Абу Наср Форобий яқин ва ўрта шарқда илғор ижтимоий-фалсафий оқимнинг асосчиларидан бўлиб, “Шарқ Аристотели” деган унвонга сазовор бўлган машхур шахсдир. У ўрта аср мутафаккирларидан биринчи бўлиб жамиятнинг келиб чиқиши ва давлатни бошқаришнинг асоси ҳақидаги билимлар тизимини ишлаб чиқди ҳамда бу масалаларни бир қатор асарларида батафсил баён этиб берди.

Абу Наср Форобийнинг жамият, давлат, ҳуқуқ, сиёсат, адолат, таълим ва тарбия ҳақидаги трактат ғоялари қарашлари “Бахтга эришиш ҳақидаги трактат”, “Уруш ва тинч-тотув яшаш ҳақида”, “жамиятни ўрганиш ҳақидаги китоб”, “Давлат арбоблари ҳақидаги афоризмлар” каби асарларида ўзининг чуқур ифодасини топган. Муаллиф ўзининг асарларида жамиятнинг келиб чиқиши, давлатнинг пайдо бўлиши, унинг шакллари, давлат раҳбарининг вазифалари, улар олдида қўйилган асосий талаблар, давлатни идора этиш усуллари ҳақида ўзининг чуқур фалсафий-сиёсий қарашларини баён қилади.

Масалан, фозиллар шахрининг (давлат назарда тутилган) таркиб топиши ва унда қандай ахлоқий сифатдаги шахснинг раҳбар бўлиши таснифлари бугунги демократик жамият қуришнинг бевосита назарий талаблари билан уйғун келади.

Абу Наср Форобий “Фозил одамлар шахри” асарида етакчига хос бўлган 12 та хислат ҳақида қуйидагиларни таъкидлайди:

биринчидан, тўрт мучаси соғлом бўлиб, ўзига юкланган вазифаларни бажаришда бирор аъзосидаги нуқсон ҳалал бермаслиги лозим, аксинча, у соғ-саломатлиги туфайли бу вазифаларни осон бажариши лозим;

иккинчидан, табиатан нозик фаросатли бўлиб, суҳбатдошининг сўзларини, фикрларини тез тушуниб, тез илғаб олиши, шу соҳада умумий аҳвол қандайлигини аниқ тасаввур қила олиши зарур;

учинчидан, у англаган, кўрган, эшитган, идрок этган нарсаларни хотирасида тўла-тўқис сақлаб қолиши, барча тафсилотларни унутмаслиги зарур;

тўртинчидан, зехни ўткир, зукко бўлиб, ҳар қандай нарсанинг билинар-билинимас аломатлари ва у аломатлари нимани аңлатишини тез билиб, сезиб олиши зарур;

бешинчидан, у фикрини аниқ тушунтириш мақсадида, уни чиройли сўзлар билан ифодалай олиши зарур;

олтинчидан, у (устозлардан) таълим олишга, билим, маърифатга ҳавасли бўлиши, ўқиш-ўрганиш жараёнида сира чарчамайдиган, машаққатлардан қочмайдиган бўлиши зарур;

еттинчидан, еб-ичишда очофат бўлмаслиги, аксинча, ўзини тия олиши, (қимор ёки бошқа) ўйинлардан завқ, ҳузур олишдан узоқ бўлиши зарур;

саққизинчидан, у ҳақ ва ҳақиқатни, одил ва ҳақгўй одамларни севадиган, ёлғон ва ёлғончиларни ёмон кўрадиган бўлиши зарур;

тўққизинчидан, у ўз қадрини билувчи ва номус-ориятли одам бўлиши, пасткашлардан юқори турувчи, туғма олийҳиммат бўлиши, улуғ, олий ишларга интилиши зарур;

ўнинчидан, бу дунё молларига, динор ва дирҳамларга қизиқмайдиган (мол-дунё кетидан қувмайдиган) бўлиши зарур;

ўн биринчидан, табиатан адолатпарвар бўлиб, одил одамларни севадиган, истибдод ва жабр-зулмни, мустабид ва золимларни ёмон кўрувчи, ўз одамларига ҳам, бегоналарга ҳам ҳақиқат қилувчи, барчани адолатга чақирувчи, ноҳақ жабрланганларга мадад берувчи, барчага яхшиликни ва ўзи суйган гўзалликларни раво кўрувчи бўлиши зарур. Ўзи ҳақ иш олдида ўжарлик қилмай, одил иш тутгани ҳолда ҳар қандай ҳақсизлик ва разолатларга мурасасиз бўлиши зарур;

ўн иккинчидан, ўзи зарур деб ҳисоблаган чора-тадбирларни амалга оширишда қатъиятли, саботли, журъатли, жасур бўлиши, кўрқоқлик ва ҳадиксирашларга йўл қўймаслиги зарур¹.

Форобий шаҳар давлат раҳбарларининг ҳақиқатгўй, ёлғонга, адолатсизликка, зулмга қарши кескин курашувчи, бойликка жирканиб қаровчи, адолатни ўз табиати билан севувчи, ботир ва қатъий бўлиши зарурлигини таъкидлаб ўтади. У давлатни бошқаришда донолаш ёрдамига суяниш, улар билан маслаҳатлашиб иш юритиш, бошқарув аппаратиغا эга ҳар томонлама етук доно, ҳалол ва камтарин кишиларни жалб қилишни энг тўғри йўл деб билади.

Тарихдан маълумки, Амир Темур 7 ёшга тўлгач, отаси уни ўқишга беради. У ёшлик чоғлариданоқ чавандозлик, ов қилиш, камондан ўқ узиш каби турли машқ ва ҳарбий ўйинлар билан машғул бўлишни ёқтирар эди. Шу аснода Амир Темур тулпорларни саралаб ажрата оладиган моҳир чавандоз ва довюррак баҳодир сифатида вояга етади. Унинг атрофида болаликдаги дўстлари ва мактабдошлари тўпланишиб, биргаликда машқ қилар, мусобақаларда иштирок этишар, аста-секин ҳарбий гуруҳга бирлашиб, шакллана боришади. Бу гуруҳ орасида Аббос Баҳодир, Жаҳон Шохбек, Кимори Иноқ, Сулаймон Шохбек, Сайфуддинбек ва бошқалар бўлган.

¹ Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. –Т.: “Ўзбекистон миллий энциклопедияси” давлат илмий нашриёти. 2004. 41-42-б.

Кейинчалик улар Амир Темурнинг сафдошларига айланиб, унинг кўшинида лашкарбошилик даражасига кўтарилганлар. Амир Темур табиатан оғир, босиқ, теран фикрли ва идрокли, турли фикрни тезда фаҳмлаб оладиган етакчилик қобилиятига эга инсон бўлган. Шу туфайли ўспиринлик чоғларидаёқ тенгқурларидан садоқатли дўстларни атрофига жалб қила олган.

У одоб-ахлоқ, иймон-этикод таълим-тарбия соҳасида юксакликка эришган буюк сиймолардан биридир. Жаҳонга машҳур бўлган «Темур тузуклари»да унинг ибратли, ҳаётий панд-насихатлари ва пурмаъно ўғитларининг теранлиги, таъсирчанлиги яққол намоён бўлади. Бу асарни давлат бошқарувида, ёшларда лидерликка хос хислатларни ва бошқарув маҳоратини шакллантиришда беқиёс хазина – қўлланма, дея оламиз.

Соҳибқироннинг давлат бошқарув тажрибаси, етакчилик ҳақидаги илғор ғоялари, панд-насихатларидан ҳозирги кунда ҳам дастуриламал сифатида фойдаланиш мумкин. Бу борада Президентимиз Ислон Каримовнинг “Юксак маънавият – енгилмас куч” асаридаги қуйидаги сўзлар алоҳида эътиборга молик: “Соҳибқирон Амир Темур ҳақида алоҳида тўхталишимиз табиийдир. Чунки тенгсиз азму шижоат, мардлик ва донишмандлик рамзи бўлган бу мумтоз сиймо буюк салтанат барпо этиб, давлатчилик борасида ўзидан ҳам амалий, ҳам назарий мерос қолдирди, илму-фан, маданият, бунёдкорлик, дин ва маънавият ривожига кенг йўл очди.

Шахсан мен “Темур тузуклари”ни ҳар гал ўқир эканман, худдики ўзимга қандайдир руҳий куч-қувват топгандек бўламан. Ўз иш фаолиятимда бу китобга такрор-такрор мурожаат қилиб, ундаги ҳеч қачон эскирмайдиган, инсон маънавияти учун бугун ҳам озиқ бўладиган ҳикматли фикрларнинг қанчалик ҳаётий эканига кўп бор ишонч ҳосил қилганман”².деб таъкидлаган эди муҳтарам биринчи Президентимиз И.А.Каримов.

Ўрта аср ижтимоий-фалсафий фикр тараққиётига улкан ҳисса қўшган алломалардан бири Абу Райҳон Беруний бўлиб, унинг ижтимоий-сиёсий

² Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: Маънавият. 2008.44-45-б.

дунёқараши Ўрта Осиё хонликлари ўртасидаги феодал тарқоқлик ва ислом сиёсий мафқураси ҳукмронлик қилаётган бир замонда шаклланади.

Беруний жамиятни бошқаришда жамият подшога хизмат қилмай, балки подшо жамиятга хизмат қилиши кераклигини тушунган ҳолда: “идора қилиш ва бошқаришнинг моҳияти азият чекканларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, бировларнинг тинчлиги йўлида ўз тинчлигини йўқотишдан иборат”, - дейди. У Хоразмшоҳ Маъмун II саройида ҳукмдорнинг маслаҳатчиси бўлиб хизмат қилган чоғларида ҳам мамлакат сиёсий ишларида фаол қатнашган, шоҳга жуда кўп фойдали сиёсий маслаҳатлар берган, сиёсий тавсияномалар ишлаб чиқиб тақдим этган эди.

Беруний ўзининг орзу-умидларини одил ҳокимлар билан боғлаган бўлса-да, лекин идеал шоҳ ўша даврда топилмаслигини ва бўлиши ҳам мумкин эмаслигини ҳис этади. У жоҳил ва золимларнинг мавжудлиги туфайли зулм ва зўравонлик кучаяди, бойликка хирс қўйилади, деб таъкидлайди.

Улуғ табиб Абу Али ибн Сино жаҳон илму фанига ижтимоий-сиёсий ва фалсафий-дуёқараши хазинасига улкан ҳисса қўшган алломалардан биридир. Айниқса, унинг давлат бошқаруви ҳақидаги фикр-мулоҳазалари таҳсинга лойиқдир.

Ибн Сино жамиятни давлатсиз, қонун-қоидасиз тасаввур қила олмайди. У ўзининг “Рисолаи тадбири манзил” асарида ёзган эдики, агар ҳамма одамлар шоҳ, султонлардан иборат бўлса, ёки ҳаммалари оддий меҳнаткаш бўлсалар эди, уларга раҳбарлик қилувчи хонлар, султонлар бўлмаса эди. Бундай ҳолларда уларнинг барчалари ҳалок бўлган бўлур эдилар. Мутафаккир жамиятдаги моддий тенгсизликни эътироф этиб, одамларнинг ҳаммаларини бойиб кетишларига ва аксинча камбағаллашиб кетишларига қарши чиқади. Унингча, агарда ҳамма жамият аъзоси бирдек бойликка, мулкка эга бўлсалар, у ҳолда бир кишини иккинчи кишига ёрдам кўрсатиши, бир-бирини рағбатлантириши тугатилади. Аксинча, одамларнинг ҳаммаси йўқсилларга айлансалар, бундай ҳолда, улар очарчиликдан қирилиб кетадилар.

Шарқ мамлакатлари халқларининг маданий-маънавий тараққиётида улкан хисса қўшган алломалардан бири Юсуф Хос Ҳожибдир. Юсуф Хос Ҳожибнинг “Қутадғу билиг” асарида давлат ва жамиятни бошқаришда субординация ва иерархия муносабатлари Ақл(Ўғдулмиш) тимсолида намоён бўлади. Муаллиф Ақлни (Ўғдулмишни) асари марказида қўяр экан, айнан у орқали ўзига хос, айтиш мумкинки, шарқона давлатчилик концепциясини баён қилади. Бу концепсияга мувофиқ Ақл шохни амалдорлар, маслаҳатчилар, элчилар, котиблар, хизматкор ва фуқаролардан фарқ қиладиган сифатларга эга бўлган шахс сифатида тасвирлайди. У кучли ақл соҳиби, юксак фаросат эгаси, кўнгли эзгуликка тўла моҳир ишбилармондир.

Шарқнинг буюк алломаларидан бири Жалолiddин Давоний машҳур асари “Ахлоқи Жалолий” китобида инсон камолоти учун зарур ахлоқий фазилатлар йўллари ва усуллари баён этади. Асар уч қисмдан иборат. Биринчи қисм – ахлоқ фанига, иккинчи қисм – “Одамнинг ички ҳолати” оилавий ҳаётига, учинчи қисм – “шаҳарни (давлатни бошқариш ва подшоҳлар сиёсати” деб аталиб, унда муҳим ижтимоий-сиёсий масалалар кўтарилади.

Давоний ҳам Форобий каби шаҳарларни одил подшо идора қилса ва ўз ҳукмларида адолатга риоя қилса, таъмагирликни, ақл билан даф этса, жоҳил шаҳар бошлиғи ўз манфаатини кўзлаб иш юритади ва бойликка ҳирс қўйиб, халқ фикри билан ҳисоблашмайди, дейди.

Давоний олимларнинг жамиятда, давлатни бошқарувда тутган ўрнига катта аҳамият беради. Унинг фикрига кўра ҳақиқий олим давлат ишларида фаол қатнашиши, жамиятга фойда келтирадиган мураккаб муаммоларни ечишда иштирок этиш керак. Олимлар табиат сирларини ўрганиш, таълим-тарбия ишлари билан шуғулланиши, омма ўртасида адолат қоидалари, одоб-ахлоқ нормаларини тарқатиш билан шуғулланиши бошқалардан илгариги сафда туриши керак. Уларнинг маслаҳатларидан давлат муассасалари бошқарувчилар фойдаланиши муҳим, деб уқтиради.

Муаллиф фозил шаҳар бошқарувчилари ҳақида гапириб, уларда ўнта энг яхши фазилат мужассамлашган бўлиши керак, дейди. Булар қуйидагилар:

- 1) ҳукмдор одамларни эъзозлаши керак;
- 2) давлат ишларини адолатли ижро этиши керак;
- 3) ҳирс ва шаҳватга берилмаслиги керак;
- 4) ҳукмдорликда шошма-шошарликка ва ғазабга йўл қўймаслиги, балки шафқат ва мурувватга асосланиши керак;
- 5) халқининг эҳтиёжини қондиришга оид ишларни бажаришга ҳаракат қилиши керак;
- 6) халқининг эҳтиёжини қондириш учун худонинг иродасидан келиб чиқиши керак;
- 7) халққа нисбатан одил бўлиши керак;
- 8) ҳар бир ишни маслаҳатлашиб, кенгашиб ҳал этиши керак;
- 9) ҳаар бир кишини унинг қобилиятига монанд лавозимга тайинлаши, қобилиятсиз кишиларга юқори лавозим бермаслиги керак;
- 10) адолатли фармонлар чиқариш, қонунни бузишга йўл қўймаслиги керак.

Шарқ мумтоз маданиятининг бутун дунёга машҳур намоёндаларидан бири Муслиҳиддин Саъдийнинг “Гулистон” асари Шарқ таълим-тарбия тарихида ўзига хос дидактик шоҳ асар сифатида тан олинган. Китоб “Подшоҳлар одати баёни”, “Дарвешлар ахлоқи баёни”, “Қаноатнинг фазилати баёни”, “Сукут сақлашнинг фойдали баёни”, “Заифлик ва кексалик баёни”, “Ишқ ва ёшлик баёни”, “Суҳбат қоидаларини баёни” каби боблардан иборат. Асарнинг мундарижасидан ҳам кўриниб турибдики, у инсонни камолотга етакловчи ҳикматлардан ташкил топган.

Шарқ илм-фани тарихида ўзига хос ўринга эга бўлган алломалардан бири Абдурахмон Жомийдир. Аллома ўз ижтимоий-сиёсий қарашларида зулм тугатилган, эзувчи ҳам, эзилувчи ҳам бўлмаган, барча тенг ҳуқуққа эга бўлган фозил жамиятни орзу қилади. Фозил жамиятнинг бунёдкорини адолатли халқпарвар шоҳ сиймосида кўради. Бундай давлат бошлиғининг ижтимоий қиёфасини ўзининг “Хиродномаи Искандар” (Искандар ақлномаси) асарида Искандар образида гавдалантиради. У-улус дарди билан яшовчи, унинг

дардига кулоқ солувчи, ноҳақ қон тўкишнинг олдини олувчи ҳукмдор ҳақида орзу қилади. Абдурахмон Жомий адолатли шоҳнинг энг олийжаноб фазилати одиллик деб ўйлайди. Одилликни нурга қиёс қилади. Зўрликни эса зулматга ўхшатади.

Буюк шоир ва давлат арбоби Алишер Навоийнинг сиёсий қарашларида одил ҳукмдорларга, эл юртга адолатли тузум ўрнатилишига қатъий ишонч, катта умид гавдаланади. Шоирнинг фикрига кўра, давлатни бошқарадиган ҳукмдор яхшилик, эзгулик билан ном чиқариши, саводхон, илмли, хусусан тарихни яхши билиши, энг муҳими – ахлоқан пок бўлиши зарур. Навоийнинг назарида, адолатли, одил подшоҳ – буюклик тимсолидир. Адолатли подшоҳ ҳақ таоллонинг ҳалойиққа кўрсатган марҳаматидир. Адолатли подшоҳ мамлакат учун тинчлик ва фаровонлик сабабчисидир.

Алишер Навоийнинг таъкидлашича, давлат бошида турган раҳбар шароитга қараб иш юритиши, зарур бўлса, юмшоқ, лозим бўлганда қаттиққўл, “яхшига-яхшию, ёмонга-ёмон” бўлмоғи, шошма-шошарликка йўл қўймаслиги, айниқса жоза тайинлаш ва унинг ижросидан хушёр бўлиши, хусусан озгина айб қилиб қўйган гуноҳкорга меъеридан ортиқ жазо бермасликни, мабодо гуноҳкор қатл этиладиган бўлса, ижрони мумкин қадар кечиктириб бажаришни, чунки айбдор, ўлганидан сўнг уни тирилтириб бўлмаслигини уқтирди.

Мутафаккирларнинг раҳбарликка оид фиклари бугунги кунда ҳам ўзининг қимматли аҳамиятига эга бўлиб, битирув малакавий ишимизнинг долзарблигини белгилайди.

1.2.Раҳбар шахси хусусиятлари ва замонавий раҳбар қиёфаси

Агар ижтимоий ҳаётга назар ташласак, шахс-раҳбар, шахс-ходим, шахс лидер ва бошқарувчи вазиваларини бажарувчидир. Демак, шахс тушунчаси психология фанида марказий ўринни эгаллайди ва асосий психологик талқинлар шахс мавзуси атрофида амалга ошади.

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

1. Билиш
2. Ҳиссиёт
3. Муносабат

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

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

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

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

1. Биографик тавсиф

2. Қобилият

3. Шахс хислатлари

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

Раҳбар ёши ҳақида гапирадиган бўлсак, бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишнинг раҳбар ёшига боғлиқлиги ривожланган мамлакатлар тадқиқотларига асосланади. Аниқланишича, Япония қайта ишлаб чиқариш йирик компаниялари раҳбарларининг ўртача ёши 63,5 бўлса, шу тоифа америкалик раҳбарларнинг ёши 59да экан. Япония йирик компания раҳбарларини ўрганишда учрайдиган ва таажжубланарли жиҳатлардан бири, уларнинг ёши улуғлигидир. Баъзи бир ташкилотларда (*масалан, "Сони корпорейшн"*) компания президентининг ёши 65 деб чекланган бўлса-да, лекин кўпгина автомобиль соҳасидаги фирма раҳбарларининг ёши 75 ва ундан юқорилиги ажабланарли ҳол эмас. Умуман олганда, Японияда ходимнинг корхонага бир умр ёлланиш тажрибаси қўлланади. Маълум бўлишича, юқори бўғин раҳбарларининг кўпчилиги ўз ташкилотида 30 йилдан ортиқ ишлайди. Бу соҳада ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, катта ёшли раҳбарлар, агар уларнинг соғлиги кўнгилдагидай бўлса, ушбу ташкилот учун катта тажриба манбаидир. Раҳбарнинг улуғ ёши ҳақида гапирар эканмиз, нафақат унинг биологик жиҳати, балки, ижтимоий томони, ҳаётий тажрибасини ҳам назарда тутишимиз даркор. Зеро, "Қари билганни пари билмас", деб халқимиз бежиз айтишмаган. Бироқ, ишлаб чиқаришга замонавий технологиянинг кириб келиши уларни ўзлаштиришда маълум маҳоратни талаб қилади. Бахтга қарши, ҳозиргача компьютарда ишлашни ўрганолмаётган катта ёшли раҳбарларни учратиш қийин эмас. Шу жиҳатдан олганда, ёш раҳбар кўпинча ташкилотга илғор технология ва тезкорлик олиб кирувчи омил сифатида қабул қилинади.

Ёш раҳбар бошқарадиган ташкилотдаги ходимларнинг ўртача ёш кўрсаткичи кўпинча паст бўлади. Ёшлик (*30-35 ёш атрофида*) бу янгилик ва кашфиётларга мойиллик, ижодийлик, кўркмаслик ва ўзгурувчан муҳитга

мослашувчанлик билан ифодаланади. Афсуски, бундай ташкилотда катта ёшдаги (40-45 дан юқори) ходимларга хатто, шубҳа билан қарашади. Лекин, аниқланишича, инсон 35-55 ёшларида ўз касбининг моҳир устасига айланади, ўз соҳасидаги билимни яхши эгаллайди ва ихтироларни жорий этишга ўзида иштиёқ сезади. Шу билан бирга, унда вазиятни совуққонлик билан таҳлил этиш, вазминлик кайфияти шаклланади.

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

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

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

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

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

Аммо, ҳаёт бунинг аксини кўрсатиб турибдики, айна пайт ишлаб чиқаришни самарали бошқараётган аёлларни кўплаб учратиш мумкин. Жинсий тафовутларни таҳлил этишда самарадан кўра бошқарув услуби ҳақида гапирса, ўринлироқ бўлади. Эркак раҳбар асосий диққат-эътиборини ишлаб чиқариш муаммоларига тааллуқли вазифаларга қаратса, аёл раҳбар кўпроқ

жамоанинг ижтимоий–психологик жиҳатларига, психологик муҳитни соғломлаштиришга қаратади, деган хулосалар ҳам кам эмас. Албатта, _уи бор бир қанча баҳс ва мунозарага сабаб бўлса-да, эндиликда қўшимча тадқиқотлар ўтказишни ҳам тақозо этаяпти.

Хўш, аслида эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми, деган саволга куйидаги жавобни оламиз. Таниқли олима Ф. Денмарк, ўз тадқиқотлари асосида шундай хулосага келдики, бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан. Аёл ва эркак менежерларнинг бошқарув фаолиятидаги фарқ шундан иборат эканки, аёллар жамоадаги инсоний муносабатларга кўпроқ эътибор берадилар. Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг бўлиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди. Назаримизда, бу муваффақиятлар сабаби жинсга хос бўлмаган омиллар билан белгиланади. Масалан, шахснинг кўпгина ишчанлик фазилатлари жинсий мойилликлар билан эмас, балки ижтимоий қадриятлар, характердаги хусусиятларга асосланади. Хусусан, инсоний муносабатларга эътибор, кўнгилчанлик, бошқарувда демократик тамойилларга суяниш аёлларда кўпроқ учрайди ва бу кўрсаткичлар маълум маънода жамоа фаоллигига ижобий таъсир этувчи омиллардир.

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

маълумот даражаси, бошқарув соҳасидаги тажриба каби кўрсаткичларни келтириш мумкин.

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

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

«компания президенти бўлишнинг энг ишончли омили – компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир». Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан унинг энг юқори чўққисига кўтарилди.

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

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

Қобилият ҳақида гапирилганда одатда психология фанида қобилиятнинг умумий ва махсус турлари кўрсатилади. Умумий қобилиятлар шахснинг ҳар қандай фаолиятга киришишида муваффақият учун имконият яратса, махсус қобилият фақат айрим йўналишдаги фаолият турида муваффақиятга эришиш _уи бора_ бўлади. _уи б_ шундай умумий қобилият туркумига инсон ақлини, яъни интеллектни киритиш мумкин. Раҳбар интеллекти қанчалик юқори бўлиши керак, деган савол, албатта, баҳсдан холи эмас. Баъзи тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ўта юқори интеллект юксак раҳбарлик малакаларини амалга оширишга халақит берар экан. Шундай дейишнинг асосларидан бири – қарор қабул қилишда ҳаддан ташқари ақл ишлатиш бу жараённи янада чўзиб юбориши мумкин. Шунинг учун бошқа бир қатор тадқиқотчилар, раҳбарда

назарий ақлдан кўра, амалий ақл ривожланган бўлиши керак, деган тўхтамга келишади. Япониялик олимларнинг кузатишларича, мактаб ва университетда юқори баҳоларда ўқиган талабалар кейинчалик хизмат давомида унчалик _уи лавозимларга эришолмаганлар. Тадқиқотчи Т. Коно фикрича бунга сабаб, аълочи талабаларнинг Япония компанияларига хос бўлган гуруҳ табиатини ўзлаштира ололмаганидир. Айнан ташкилотчилик хислати кўпчилик менежерларнинг лавозимда ўсишлари учун асосий омил бўлган. Интеллектнинг муваффақиятли бошқарувга таъсир этишида кўпгина оралик омиллар мавжуддир. Улардан энг асосийлари – бошқарувга бўлган иштиёқнинг мавжудлиги, раҳбарлик соҳасидаги бой тажриба, шунингдек, юқори бўғин раҳбарлари ва ходимлар ўртасидаги ижобий муносабат назарда тутилади.

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

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

Ҳар қандай ташкилотдаги асосий оғирликни ўзига олувчи ўрта бўғин раҳбарларида эса махсус қобилият кўпроқ ривожланган бўлиши лозим. Улар ишга диққат-эътиборли, масъулиятли, ҳажмдаги миқдорий ва сифат маълумотларини таҳлил этиш қобилиятига эга шахслардир. Биз ҳам ўз тадқиқот ишимизда раҳбар қобилиятининг айрим хусусиятлари ҳақида амалий жиҳатдан ёритиб беришга ҳаракат қилдик.

1.3.Раҳбар қобилиятининг психологик компонентлари

Замонавий раҳбар қандай, унинг қобилиятига хос психологик компонентлар қандай номоён бўлади каби саволларга жавоб берар эканмиз, замонавий раҳбар жамоа ишлаб чиқаришида бошқарувчи, дипломат, етакчи, мураббий, инноватор бўлиши лозим ва бу эса раҳбарнинг сифат структурасига киради.

1. Бошқарувчи – раҳбарнинг бу функцияси анъанавий ҳисобланиб, бошқарувчи вазифасини билдиради. Бошқарувчи раҳбар халол, ўз сўзидан чиқадиган: юксак касб маҳоратига эга бўлиб, иш юзасидан муомала қилиш кўникмаларини ўзлаштирган нотик, маслахатчи, педагог ва ўз навбатида руҳиятчи маҳоратига эришган бўлиши лозим.

2. Дипломат – раҳбар сўнгги ўн йиллар давомида, айниқса кенг ёйилган бошқарув малакалари ва кўникмалари орасида буларнинг аввало музокаралар олиб бориш билан боғлиқ хилларни тилга олиб ўтиш лозим. Ўрта ва олий бўғин функционал раҳбарлари ҳозирги кунда ўзларининг иш вақтларини асосан одамлар билан алоқа боғлаш ва бу алоқаларни кенгайтиришга, иш соҳасидаги алоқаларни чуқурлаштириш, шартномалар, битимлар тузиш, бахсларни хал қилиш, ҳукумат билан ўрнатилган муносабатларни йўлга қўйишга сарфлайдилар. Ҳозирги шароитда ҳар хил воситачилар ишларида менежерларнинг иштирок этиши тобора кўпроқ зарур бўлиб қолди. Мана шуларнинг ҳаммаси учун кишида алоҳида, яъни дипломатларга хос қобилиятлар бўлиши керак.

3. Етакчи – раҳбар. Замонавий раҳбар менежерлик ишларидан ташқари етакчилик ишлари билан ҳам шуғулланади. Менежер ва менежмент хусусидаги Америка назарийчилари ҳар бир менежер етакчи бўлиши керак деган шиорни илгари сурадилар. Менежерлик вазифаси билан етакчилик вазифаси бир маънони англатмайди. Бизда менежерлик вазифаси дейилар экан, кўпинча бизнеснинг моддий кенжа тизими фаолиятини ишлаб чиқариш ресурслари, муомалалар, технологик жараёнларни қувватлаб бориш учун зарур бўлган жами профессионал ҳаракатлар тушунилади. Бу вазифани яхши

уддалаш учун менежер инсонларни ўзига эргаштириб бориш қобилиятига эга бўлиши, яъни етакчи вазифасини бажариши лозим.

4. Мураббий раҳбар - ишлаб чиқариш жараёнлари мураккаблашиб боргани сари ходимларга қўйиладиган талабларни оширади. Бир томондан ходимларнинг технологик билимларини ошириш эҳтиёжи пайдо бўлса, иккинчи томондан уларда ҳаёт фаолиятининг маънавий томонларини камолотга етказиш зарурияти туғилади. Мураккаблашиб бораётган техника – технология мутахассисларга узлуксиз касб – таълим бериб бориш заруриятини туғдириш ҳеч кимда шубҳа уйғотмайди. Бунинг учун бу ишга талайгина маблағларни сарфлашга тўғри келади. Лекин ходимларни маънавий томондан камолотга етказиш борасида сусткашлик қилинди ва шунинг учун ишлаб чиқаришда ҳам зарар кўрилмоқда. Ваҳоланки, ходимларнинг яхши тарбия кўрганлиги, юксак маънавий ахлоққа эга эканлиги иқтисодийнинг ижтимоий минтақасидан ўтиб бориши учун хал қилувчи шарт бўлиб ҳисобланади.

Муваффақият қозониш учун менежер ходимларни одоб – ахлоқ, ҳис – ҳаяжон томонидан тарбиялаб бориши барча менежерлик ишларининг муҳим томонидир.

Инноватор – раҳбар фан–техника тараққиётининг информацион юксалиш шароитларида (биринчи юксалиш қишлоқ экинларини жорий этиш билан, иккинчиси саноатни тубдан ўзгариши билан боғланган) менежерлик ишининг энг муҳим томонларидан бири инновациялар бўйича фаолият олиб боришдир. Шиддат билан давом этаётган фан- техника инқилоби шароитларида инновациялар хусусида кимки сусткашлик қиладиган бўлса, у тез орада орқада қолади.

Инновацияларнинг зарурлигини тушунтириш жуда осон. Эскириб қолган асбоб-ускуналарни тиклаш, янгиларини жорий этишдан, маблағ тежаб қолишдан кўра кўпроқ янги техника ва технология базасидан меҳнат унумдорлиги ва маҳсулот сифатини кўтариш анча осон ва тезроқ бўлади деб ҳисобланади.

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



2.1-чизма. Шахснинг ижтимоий-психологик структураси.

Тасвирланган пирамиданинг таркибий қисмларини қатламлар деб, қабул қилсак, юқорида турган таркиб ўзидан пастда жойлашган қатламлардан шакл топади. Демак, ушбу тизимнинг биринчи поғонасида турган «хатти-ҳаракатлар» деб, аталувчи қатлам бирламчи ҳисобланади ва унинг асосида шахснинг янада юксакроқ таркибий сифатлари шакллана бошлайди. Юксак поғонада турувчи тузилмаларнинг сифатива ифодаланиши пастки ўриндаги

катламлар сифат моҳияти билан боғланган. Шу нуқтаи назардан қараганда инсонда аввал пастки қатламлар (*хатти-ҳаракат ва установакалар*) шаклланади, сўнгра улар кадриятларнинг шаклланишига асос бўлади, кадриятлар негизида инсоннинг эътиқоди шаклланади ва эътиқодлар миссияси ифодасида бирлашади. Энди, шу фикрга асосланган ҳолда юқорида тасвирланган пирамиданинг таркибий бўлаклари (катламлари) устида алоҳида тўхталиб ўтамыз.

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

Эътиқод – инсон беҳад ишонадиган ғоя ва фикрлар бўлиб, уларни ҳатто шубҳа остига олиш шахс учун ноўриндир. Инсон ташқи оламдаги воқеа-ҳодисаларни таҳлил қиларкан, кўп нарсаларга ўз эътиқоди нуқтаи назаридан қарайди.

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

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

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

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

Пирамида шаклида тасвирланган шахс тизимининг асосий психологик мазмуни шундан иборатки, инсон ҳаётининг мазмуни бўлмиш миссияси ва

этиқоди, пастки қатламда турувчи қадрият ва установкалар асосида шаклланади. Қадрият эса, ўз навбатида, инсон кадрловчи ориентир сифатида установкаларнинг ривожланиш натижасидир. Қатламлар ўртасидаги бундай боғлиқлик инсон фаолиятига маълум маъно киритади ва ҳатто инсон ички дунёсини бир бутун, яхлит тарзда тушуниш имконини беради. Гап шундаки, комил инсоннинг ҳаётидаги ҳамма қатламлар бир-бири билан уйғунлашган ҳолда намоён бўлади. Демак, унинг қилаётган ишлари қадриятларига мос келади, этиқодига ва ҳаётидаги асосий мақсади бўлмиш миссиясига қарши чиқмайди.

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан кузатиши орқали, унинг шахсидаги қатламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарт – ходим руҳиятидаги қатламлар зиддиятига ташкилот миқёсида шаклланган муҳит ҳам сабаб бўлади. Демак, ташкилотда шаклланган нормалар носоғлом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йўл қўяди ва у ўз этиқоди ва қадриятларига зид чиқиши мумкин.

Юқорида келтирилган шахс структурасига асосланган ҳолда замонавий раҳбарни тавсифлар эканмиз, унга хос бўлган ижтимоий-сиёсий жиҳатлар ҳақида ҳам гапириб ўтиш лозим бўлади. Айнан шу жиҳатлар инсоннинг миссия ва этиқод қатламларида мужассамлашган ҳолда самарали раҳбарнинг негизини ташкил этади. Раҳбар этиқодининг, етакчи қадриятининг жамиятдаги долзарб ижтимоий-сиёсий вазифалар билан уйғунлашганлиги, унинг фаолияти самарасини белгилайди. Шунинг учун бошқарув лавозимида кадрларни қўйиш ҳамда раҳбар кадрларни баҳолаш жараёнида этиқод соҳаларини бирламчи деб қабул қилинса ва бу мезонга асосий эътибор қаратилса, ўринли бўларди. Демак, давр талаби билан, раҳбарнинг сиёсий бошқарувга қобилияти долзарб масалага айланади. Албатта, бундай қобилият раҳбарнинг маъмурий-хўжалик мажбуриятидан бир оз четланиш деб ўйланиши мумкин. Лекин, мамлакатимизнинг ҳозирги ривожланиш босқичи, хўжалигимизнинг умумжаҳон иқтисодиёти билан интеграцияси,

инвестициялар соҳасидаги ҳамкорлик масаласи замонавий раҳбарни хўжалик муаммолари доирасида чекланиб қолмай, балки атрофдаги воқеаларни кенгроқ идрок этишини талаб қилади. Шу нуқтаи назардан, замонавий раҳбар нафақат ташкилотни иқтисодий чўққига етакловчи шахс, балки, тарғиб этилаётган давлат сиёсатини меҳнат жамоаси онгига етказувчи фаол ҳамдир.

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

II. БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА РАҲБАРЛИК ШАХСИНИ ПСИХОЛОГИК ДИАГНОСТИКА ҚИЛИШ

2.1. Раҳбарликда бошқарув услубларининг тадқиқ этилиши

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

Ижтимоий психологияда бошқарув соҳасида батафсил ўрганилган муаммолардан бири — турли бошқарув услубларидир. Бу соҳада немис олимлари Г.Гибш ва М. Форверг, рус олимлари В.Д. Паригин, Л.Н. Уманский, М.Ю. Жуков ва бошқаларнинг ишлари айниқса диққатга сазовордир. Барча илмий тадқиқотларни умумлаштирган ҳолда ижтимоий психологияда қабул қилинган уч асосий бошқариш услубларига ҳарактеристика бериб чиқамиз. Бу уч услуб: авторитар, демократик, либерал иш услубларидир.

Авторитар услубда раҳбар барча кўрсатмаларни ишчанлик руҳида, аниқ-равшан, кескин оҳангда ходимларга етказди. Мулоқот жараёнида ҳам ходимларга нисбатан дўқ-пўписа, кескин таъқиқлаш каби қатъий оҳанглардан фойдаланади. Унинг асосий мақсадларидан бири — нима йўл билан бўлса-да, ўз ҳукмини ўтказиш. Унинг нутқи ҳам аниқ ва равон доимо жиддий тусда бўлади. Бирор иш юзасидан ходимларни мақташ ёки уларга жазо бериш, танқид қилиш соф субъектив бўлиб, бу нарса бошлиқнинг кайфиятига ва ўша шахсларга нисбатан шахсий муносабатига боғлиқ. Жамоа аъзоларининг тилак-истаклари, уларнинг фикрлари ва маслаҳатлари жуда кам ҳоллардагина инобатга олинади, аксарият ҳолларда бундай истаклар ёки кўрсатмалар тўғридан-тўғри дўқ-пўписа, камситиш ёки маънавий жазолаш йўли билан чекланади ёки қониқтирилмайди. Бундай раҳбар ўз иш услублари, келажак режалари, бирор аниқ ишни, операцияни қандай амалга оширмоқчилигини одатда, жамоадан сир тутди, унинг фикрича, бу унинг обрўйига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Гуруҳдаги ижтимоий-фазовий муносабатлардаги ўрни жиҳатидан, у "жамоадан четда", автономдир.

Авторитар раҳбарда ҳар бир жамоа аъзоларининг қобилиятлари, ишга муносабатлари, мавқеларига кўра тутган ўринлари ҳақида тасаввурлар борки, шунга кўра у ҳар бир ходимнинг иш ҳаракатларини максимал тарзда дастурлаштириб қўйган, унда ҳар қандай чеклашлар унинг очик ғазабини келтиради ва бунинг учун унда жазолашнинг турли услублари мавжуд. Яъни бундай жамоаларда ҳокимият— марказлаштирилган, жамоа раҳбари ушбу марказнинг якка ҳокими — шунинг учун ҳам бу ерда "менинг одамларим", "менинг ишим", "менинг фикрим бўйича" каби иборалар тез-тез ишлатилади. Бундай раҳбарларда ишига нисбатан шундай фидоийлик борки, улар ўзларини шу ишсиз тасаввур қила олмайдилар, яъни иш унинг "бутун вужудини қамраб олган". Шу сабаб бўлса керак бундай раҳбар ҳар бир одамни унинг кундалик иш фаолиятини, унинг натижаларини жуда яхши билади. Лекин, аслида, уни ишнинг мазмунидан кўра, унинг ўша ердаги етакчилик роли, бошлиқлиги кўпроқ қизиқтиради ва ўзига ўша сифатларга қараб баҳо беради. Бу сифат, табиийки, ишнинг сифатига ҳам таъсир қилгани учун жамоа олдига қўйилган барча топшириқлар бажарилмай қолмайди ("темир раҳбар"). Бундай жамоаларда танқид иши жуда суств, чунки у ўзини ҳам, бошқаларни ҳам танқид қилишларига йўл қўймайди. Танқид қилишга, унинг фикрича, фақат бошлиқ ҳақли, йиғилишларда сўзни ўзи бошлаб, ташаббусни охиригача бошқаларга бермайди, одамларнинг таклифлари, уларнинг ҳиссиётлари эътиборга олинмайди.

Г. Гибш ва М. Форвергларнинг таҳлил қилишларича, авторитар лидер бош бўлган жамоада ишларнинг самарадорлиги анча юқори бўлиб, ишлаб чиқариш кўрсаткичлари ҳам юқори бўлар экан. Лекин жамоадаги руҳий-маънавий муҳит оғир, танг бўлиб, бу нарса одамларнинг жамоадан, ишдан қониқмасликларига олиб келади. Бундай раҳбарлар бошчилик қилган меҳнат жамоаларида ишлайдиган одамлар ўз касблари, иш жойларини осонликча алмаштиришлари мумкин.

Демократик услубдаги раҳбар, аксинча, бўйсунувчиларга мустақиллик эрк бериш тарафдори. Ишда топшириқлар берганда ишчиларнинг шахсий

қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда тақсимлайди. Бунда у ходимларнинг шахсий мойилликларини ҳам ҳисобга олади. Буйруқ ёки топшириқлар, одатда, таклиф маъносида берилади. Нутқи оддий, доимо осойишта, сокин, унда ўртоқларча, дўстона муносабат сезилиб туради. Бирор кишини мақташ, унинг лавозимини ошириш ёки ишдаги камчиликка кўра ишига баҳо бериш доимо жамоа аъзоларининг фикри билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Танқид, кўпинча таклиф, истак шаклида қилинган ишларнинг мазмунига баҳо бериш ҳолида "айбдорга" етказилади. Ҳар бир янги иш жамоа маслаҳатсиз бошланмайди. Шунинг учун ҳам унинг фазовий-ижтимоий ҳолати "жамоа ичида".

Жамоада танқид ва ўз-ўзини танқид шундай йўлга қўйилганки, унинг оқибатидан ҳеч ким азият чекмайди. Чунки кўпроқ бошлиқ эмас, балки жамоанинг бошқа фаоллари — норасмий лидерлар танқид қиладилар. Бошлиқ йўл қўйган хато-камчиликларни жамоатчилик олдида бўйнига олишдан кўрқмайди. Чунки ундаги масъулияг ҳисси нафақат юқори бошқарув ташкилотлари аъзолари билан мулоқот пайтида, балки, ходимлар билан мулоқотда ҳам сезилиб туради ва қўйилган топшириқ юзасидан масъулиятни бошқаларга ҳам бўлиб беришни яхши кўради. Бошлиқнинг ходимларидан сири йўқ, шунинг учун ҳам мажлисларда кўпроқ у эмас, балки барча ходимлар гапирадилар, охирги қарор чиқариш ва сўзларни яқунлаш, умумлаштириш ҳуқуқидан у тўлиқ фойдаланади.

Гибш ва Форвергларнинг таҳлилларига кўра, бундай бошлиқ раҳбарлик қилган жамоаларда маънавий-руҳий муҳит жуда яхши, ишчилар жамоадан, ишдан қониқиш ҳосил қилганлар, ишдан кетиш ҳоллари кам бўлади, лекин ишлаб чиқариш зўрға норма ҳолатида бўлар экан.

Либерал (лоқайд) услубда ишлайдиган раҳбарнинг кайфиятини, ишга муносабатини, ишдан мамнун ёки мамнун эмаслигини билиш қийин. Унда тақиқлаш, пўписа бўлмайди, унинг ўрнига кўпинча ишнинг охирги оқибати билан танишиш билан чекланади, холос. Жамоада ҳамкорлик йўқ бошлиқ жамоанинг муаммолари, ишнинг баланд-пасти билан қизиқмайдигандай,

гўёки бошқа "коинотда" юрганга ўхшайди. Аниқ кўрсатмалар бермайди, унинг ўрнига норасмий лидерлар ёки ўзига яқин кишилар орқали қилиниши лозим бўлган топшириқлар бажарувчиларга етказилади. Унинг асосий вазифаси, унинг назарида, ходимлар учун иш шароитини яратиш, ишдаги камчиликларни бартараф этиш, керакли маҳсулот, хом-ашё кабиларни топиб келиш, мажлисларда қатнашиш ва ҳоказолардан иборат.

Ходимлар билан мулоқотда бўлишга тўғри келганда, у доимо хушмуомала бўлиб, одоб, ахлоқ нормаларини бузмасликка ҳаракат қилади, лекин ҳеч қачон улар билан тортишмайди. Мажлисларда агар бирор муаммо мунозарани келтириб чиқарса, у бевосита жараёнга аралашмай, охирги сўзни ўзига қолдиради. Шундай қилиб, ходимларга фикрлаш ва ҳатти-ҳаракатлар эркинлиги бериб қўйилган, булар юзасидан бошлиқнинг фикри сўралган тақдирда ҳам, ундан аниқ гап чиқмайди, чунки у ходимларни яхши билмайди, қолаверса, уларни хафа қилиб қўйишдан кўрқади. Унинг фазовий-психологик ҳолати "гуруҳ ташқарисида".

Олимлар фикрича, бундай раҳбар ишни олиб борган жамоаларда барча кўрсаткичлар доимо орқада, кўним ҳам йўқ. Либерал раҳбар ишда ўзбошимчаликка йўл қўйиб, кўп турмай, бошқа ердан иш қидиришга ҳаракат қилади.

Юқорида баҳо берилган бошқариш услублари кўпроқ лидерликка эмас, балки раҳбарликка тааллуқли, лекин илмий адабиётларда бу иккала ибора, кўпинча синонимдай ишлатилади. Аслида, энг яхши раҳбар ўзида барча лидерлик сифатларини ҳам мужассамлаштирган бўлади. Чунки соф ижтимоий психологик маънодаги лидернинг турлари турли шароитларда ўзида кўпроқ намоён этадиган шахсий сифатларига кўра табақаланади. Масалан, лидер-ташкилотчи, лидер-ташаббускор, лидер-эрудит, жамоа ҳиссий-эмоционал ҳолатни бошқарувчи лидер, лидер-билағон ва ҳоказо. Яхши раҳбар ана шу лидер сифатларини билган ҳолда, уларни ўзида тарбиялаши ва жамоасидаги лидерлар билан ҳамкорликда ишлай олиши керак. Охирги йилларда Москва ва бошқа йирик илмий марказларда ўтказилган тадқиқотлар натижасида шундай

хулосага келиндики, аслида ҳаётда соф демократ ёки соф авторитар раҳбарни учратиш қийин, лекин учраган пайтда ҳам улар бир жамоани узоқ муддат бошқара олмаслиги маълум булди. Шунинг учун ҳам улар вазиятга боғлиқ, конкрет жамоа, унда қабул қилинган ҳатги-ҳаракат нормалари, шахслараро муносабатлар типи лидернинг ҳам, раҳбарнинг ҳам иш тактикаси ва услубини белгилайди, деган ғоя қабул қилинмоқда. Лекин бу раҳбарлик услубларининг психологик мазмун ва моҳиятини билишнинг амалий аҳамияти шундаки, ҳар бир услубда ўзига хос ижобий томон бор, моҳир раҳбар ўзини-ўзи тарбиялар экан, ўшаларнинг энг маъқули, айниқса ўзи раҳбарлик қилаётган жамоага мосларини тарбиялаши мақсадга мувофиқдир.

Раҳбарнинг бошқарувни самарали амалга оширишнинг ижобий сифатлари билан бирга раҳбар фаолиятининг нуқсонлари ва уларни бартараф этиш усуллари психологияда кенг ўрганилади. Сохта билимдонлик кибру ҳаво, ўз “Мен”ни супер “Мен” айлантириши бойликка хирс қўйиш, адолатли қарордан воз кечиш сингари иллатлар пайдо бўлиши натижасида раҳбарнинг қадриятларга нисбатан муносабати ўзгаради. Бу ўзгаришлар муносабатлар жамоа аъзолари томонидан эксперт сифатида баҳоланади, уларнинг бошлиққа нисбатан (муносабатлар жамоа аъзолари томонидан) муносабати заифлашади, унга эътиқоди пасаяди.

Раҳбар фаолиятининг нуқсонларидан бири бу шахсий мақсаднинг ноаниқлиги. Раҳбар лавозимни эгаллагандан кейин улуғвор ва бош мақсад белгилайди, қадам – бақадам уларни амалиётга татбиқ қилиш учун муайян саъи – ҳаракатларни амалга оширади. Фаолиятда фаоллик аниқлик собитқадамли, мақсадга мувофиқ интилиш устуворлик қилади. Лекин айрим объектив ва субъектив сабабларга кўра мақсаднинг улуғворлиги йўқола боради. Аниқ ҳатти – ҳаракатлар миқдори камаяди режали фаолият ташкил қилиш имкониятга тобора тораяди. Мақсаднинг ноаниқлиги тўғриси унинг йўқлиги корхона равнағини поймол қилади, юзаки интилишлар мавжудлиги намойиш этилади.

Умумиятга қаратилган мақсад кўпинча шахсиятга йўналтиради, оқибатда “Биз” билан “мен” ўртасида қарама – қаршилик вужудга келади. Раҳбар билан жамоа ўртасида низомни зиддиятни ва можароли вазиятлар вужудга келади ҳамда уларни бартараф қилиш учун қанча ақлий куч – қувват сарфланади. Аниқ мақсаднинг йўқолиши корхона истиқболининг батамом қуришига олиб келади. Худди шу боис раҳбар мақсадининг ноаниқлиги фаолият моҳиятини ташкил этиш функциясини мақсадга мувофиқ амалга ошишини таъминлай олмайди.

Яна битта нуқсонлардан бири- ўзини – ўзи камол топтиришнинг издан чиққанлиги.

Раҳбар ўзини – ўзи тарбиялаш ўзини – ўзи камол топтириш мустақил билим олиш маънавий дунёсини узлуксиз равишда такомиллаштириш устида саъи – ҳаракат қилса демакки унинг истиқболи порлоқ. Лекин унинг фаолиятини назорат қилмаслик, баҳоламаслик, рағбатлантирмаслик каби омиллар ўз устида ишлашни пасайтиради лавозимига нисбатан совуққонлик намоён бўлади. Шу соҳада тизимда фаолият кўрсатаётган ҳамкасбларининг маслаҳатлари ишга муносабатлари уни сусткашлантиради, аста – секин фаоллик йўқола боради.

Муаммоларни ҳал қилиш малакаларнинг етишмаслиги. Ишлаб чиқаришда ҳар хил хусусиятли муаммолар тинимсиз равишда намоён бўлиб туради. Нотаниш янги ностандарт ёндашишни тақозо этувчи янгича ечимни талаб қилувчи ижодийликка асосланувчи воситалар билан қуролланиш раҳбарнинг бош вазифаси ҳисобланади.

Ижодий ёндашувда нуқсонларнинг мавжудлиги. Бозор иқтисодиёти ижодий изланишни тақозо этади, ҳамини янги технология ишлаб чиқишни талаб қилади. Ижодий фикрлаш, ижодий режалар, улуғвор ғоялар замон руҳи билан ҳамоҳангликда бўлиши лозим. Ижодий ёндашувдаги нуқсон ҳам маънавий ҳам иқтисодий зарар келтиради. Янгиликни синаб кўриш самарадорлигини ҳисоблаш истиқболи юзасидан қатъий қарорга келиш бу соҳада янглишишларга йўл қўймаслик корхона фаолиятини

такомиллаштиради жамоа аъзолари кайфиятини кўтаради ижодий фойда олишни таъминлайди.

Одамларга таъсир ўтказишнинг уддалай олмаслиги. Раҳбарнинг салоҳияти умуминсоний маданияти муомала маромини ўзгарганлик нотиклик санъатини эпаллогонлик шахсий фазилати мустаҳкам иродаси ростгўйлиги, ғамхўрлиги ишчанлиги кишиларга таъсир ўтказишнинг асосий омиллари ҳисобланади. Обрў эътиборнинг пасайиши, нутқий нуқсонлар иқтисодий муносабатларни ҳал қила олмаслик қатъиятлилигининг заифлашуви хулқ – атвордаги камчилик тобе кишиларга таъсир ўтказиш даражасини кескин тушириб юборади. Ходимларга тобе одамларга сўзини ўтказа олмаслик раҳбарлик лавозимидан воз кечиш демақдир. Ҳиссиётга берилиш ақл – заковат кўрсаткичи мўртлашуви ходимларга таъсир ўтказишнинг ночорлигига олиб келади.

Бошқарув фаолияти хусусиятларининг етарли даражада тушунмаслиги, унинг идрок майдонига сиғдира олмаслиги. Бошқарув фаолияти жуда мураккаб бўлиб, у молиявий иқтисодий, мафкуравий ҳуқуқий тарбиявий томонларни қамраб олади. Шунингдек, у бир қанча функцияларни бажаради: “Инсон - инсон”, “Инсон техника”, “инсон табиат”, “Инсон - образ” муносабатларини акс эттиради.

Раҳбар фаолиятининг ҳар бир жабҳаси ва функцияларини юқори даражада эгаллаш орқали юксак мартабага эришади. Лекин унинг у ёки бу томонини тушунмаслик эвазига корхонада ишлар юришмай қолади.

Раҳбарлик қилиш малакаларнинг заифлиги. Раҳбарлик муайян тузилишга, ўзаро боғлиқликка эга бўлган мураккаб шахслараро муносабатни мақсадга мувофиқ амалга оширишдир. Бундан ташқари молиявийдан бошлаб то тарбиявийгача функцияларни бажариш бунинг учун эса маълум касбий малакаларни эгаллаш лозим акс ҳолда уларнинг заифлиги раҳбарликни қийинлаштиради.

Тажриба орттириш намуналардан фойдаланиш малака ошириш услуб восита йўл – йўриқ ўзлаштириш орқали раҳбарлик қилиш мумкин холос.

Ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш муомала маромидаги бузилиш тартиб – интизомни назорат қилиш истиқбол режасини кенгайтириш ашё миқдорини кўпайтиришга далолат беради.

Бошқаларни ўқитиш, уларга сабоқ бериш, ўргатиш укувининг йўқлиги. Корхона ривожини таъминлаш кадрлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш муайян билим ҳамда кўникмалар билан қуроллантиришга кўп жиҳатдан боғлиқ. Бу муаммо “Миллий кадрлар тайёрлаш дастури”да ўз аксини топган. Раҳбар ўз тажрибасини ёшларга ўргатмас экан, демакки ворислик тамойили бузилади, муайян малакаларни уларда шакллантирмаслик истиқболга кўр – кўрона ёндашишни юзага келтиради, билимлар билан уларни қуроллантирмаслик эса равнақ тўғрисида чоп бўлиш мумкин эмас.

Меҳнат жамоасини жипслаштириш қобилиятининг куйи даражали эканлиги. Жамоодаги психологик илиқ муҳит раҳбар муваффақиятининг намунасидир. Психологик муҳит ўзаро ёрдам муҳит ўзаро мослик аҳлик, тотувлик, ўзаро тушинув симпатия сингари ҳис – туйғуларнинг барқарор мажмуасини ўзида акс эттиради. Турли ёшдаги, касбдаги, жинсдаги кишиларнинг характеридан миллий мансублигидан қатъий назар уларни жипслаштириш раҳбарнинг асосий функцияси ва унинг маҳоратидир. Жамоа аъзоларини жипслаштириш укувининг заифлиги психологик муҳитга зарар етказди, ҳамкорлик ҳамдардлик туйғуларини сусайтиради.

Янгиликлар билан ўзгаларни шахсан ўзига жалб қилишга ўқувсизлиги. Раҳбарда янги ғоялар туғилиши, муайян мақсадлар вужудга келиши мумкин, лекин у ана шу нарсалар билан ўзгаларни жалб эта олмаслик бошқарув санъати заифлигини билдиради. Бунинг учун “ўзини реклама” қилишдан ор қилмаслик лозим, фикр алмашиш ёрдамида янгиликлар билан ўртоқлашиш қабилида иш тутиш имконияти мавжуд.

Шунинг учун жалб этиш ҳатто аттракция турли услублари мавжудлигини унутмаслик қилиш орқали, фикр алмашиш ёрдамида янгиликларга ўзга кишиларни жалб этиш мумкин. Ана шундай укувга эга эмаслик бошқарувга нолайикликдан далолат беради, у мазкур лавозимдан кетиши зарур.

Одамлар билан муомалага киришиш жараёнида дилкашлик иболилик ва назокатлиликнинг йўқлиги. Раҳбар этнопсихологик хусусиятларга эга бўлиш орқали дилкашлик, иболилик ва назокатлилик фазилатларига эга бўлади. Миллий қиёфа, миллий онг, миллий характер, миллий хис-туйғу миллий шахслараро муносабат билан қуролланиш орқали кўзлаган мақсадга эришиш мумкин..

2.2. Ёшларда раҳбарликка хос қобилиятларни диагностикаси

Жамият тараққиётини таъминлашда ишлаб чиқариш, саноат, корхоналар ва бошқа кўплаб соҳалар фаолиятини талаб даражасида ташкил этиш ҳамда мувофиқлаштиришда раҳбарнинг ўрни катта.

Ёш раҳбарлар муҳокама ва қарор қабул қилиш жараёнида юксак ақлий салоҳиятга эга бўлишлари керак. Улар ташаббускор, муайян сиёсий ва ижтимоий мавқега эга, ишга алоқадор таниш-билишлари кўп, интуиция (ички хис-туйғу, сезги)си ривожланган ва ташкилот фаолияти йўналишини тезда тушунишлари керак. Бундай салоҳият кутилмаган вазиятни таҳлил этишда, муаммони тўғри ҳал қилиш жараёнида бир неча вазифани бир вақтнинг ўзида бошқариш заруратидан келиб чиқади. Масалан, ташкилотчилик, масалага оид ечимни таклиф этиш, гуруҳ манфаатлари ҳақида ғамхўрлик ва ҳ.к.

Шахсий хислатлар бу юқорида айтиб ўтилган умумий қобилиятлар муваффақиятли бошқарувни таъминловчи зарур шахс хислатларини аниқлаш ва уларни раҳбарликда ривожлантириш масаласини долзарб қилиб қўяди. Ёш раҳбарларнинг муваффақиятли бошқарувига оид шахс хислатлари юзасидан чет эл олимлари томонидан ўтказилган тадқиқот натижаларига мурожаат этамиз. Америка ва япониялик менежерларни ўрганиш асосида самарали раҳбарликка оид, жумладан, қуйидаги хислатлар ажратиб кўрсатилади:³

1. стратегик режалаштиришга мойилликнинг кучлилиги;
2. ходимларни, меҳнат ресурсларини тақсимлаш бўйича тўғри ва ўз вақтида мақбул қарор қабул қилиш;

³ Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. -2-е изд., доп. и перераб. -СПб.: Питер, 2004.

3. фаолият доирасини кенгайтириш ёки юксак тартибда меҳнат қилиш орқали масъулиятни чуқур ҳис қилиш;
4. хавфли вазиятда ижодий ва рационал қарор қабул қила олиш;
5. ўз ҳуқуқларини англаш;
6. мулоқот даражасини мукаммаллаштиришга интилиш;
7. мураккаб ва инқирозли вазиятдаги жараёнларни таҳлил этиш ҳамда башорат қила олиш;
8. меҳнатга юксак қадрият сифатида қараш ва унга бутун куч-ғайратни сафарбар этиш;
9. айбдорни излаш эмас, балки муаммони ҳал этишга интилиш, таваккал қилишдан қўрқмайдиган ва мустақил фикрлайдиган ходимлар билан ишлаш истаги;
10. амалга оширилаётган ғоя ва унинг натижаларини ишлаб чиқаришга жорий этишга шахсий мулкдек қараш.

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

Кўп тадқиқотчилар диққат-эътиборидаги асосий жиҳатлардан бири – раҳбар шахсига хос устунликка интилиш. Айнан шу сифат раҳбарнинг ташаббусни ўз қўлига, мураккаб вазиятда масъулиятни ўз бўйнига олишига ва гуруҳга етакчилик қилишига замин яратади. Бу ҳолат олим Ральф Стогдиллнинг «Раҳбар қўлланмаси»да бошқарувга оид зарур хислатлар рўйхатида биринчи ўринга қўйилади.

“Доминантлик” сўзи бир неча маънони билдиради. Раҳбарлик мавзусидан келиб чиқилса, “ўзгаларга таъсир этиш” деган маънони англатади. Юқорида таъкидланган маънодаги «таъсир этиш» ибораси ҳиссиёт туфайли ўзгаларни ўзига жалб эта билиш, ўзаро муносабат натижасида ўзига нисбатан

хайрихоҳлик туйғусини шакллантиришни англатади. Чунки ташкилотнинг илғор фаолияти учун раҳбар зиммасидаги мажбурият ва ваколатларнинг ўзи етарли эмас. Бошқарув соҳаси мутахассислари Г.Кунц ва С.Доннелнинг фикрича, “Агар ходимлар раҳбарият томонидан ўрнатилган тартиб-қоидаларгагина риоя этиб меҳнат қилганларида, улар имкониятларини 60–65 % ишлата олар ва ўз мажбуриятларини бажариб, ишдан бўшамасликка баҳона топар эдилар. Ходимларнинг қобилиятидан тўла фойдаланиш ниятида бўлган раҳбар уларда шунга лойиқ ҳис-туйғунини уйғота олиши лозим”⁴. Бу ўринда раҳбарнинг етакчилик қобилияти намоён бўлади. Ташкилот доирасидаги норасмий муносабатлар тизимида пешқадам раҳбаргина ўз ходимлари қобилиятининг жамоа ишига тўлиқ, яъни 100 фоиз жалб эта олиши мумкин.

Раҳбарга хос фазилатлардан яна бири вазминлик ва сабр-бардошлилик. Маълумки, раҳбар турли дунёқарашга эга бўлган одамлар билан ишлайди. Бинобарин, ўзаро кундалик мулоқотда унга атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий ҳис-туйғулари тез «юқиши» мумкин. Шунинг учун раҳбар зиддиятли вазиятларда бошқаларнинг таъсирига берилмаслик, балки оғир-босиқлик билан, оқилона қарор қабул қилиш билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу фазилати, бир томондан, туғма бўлса, иккинчи томондан эса ҳаётий амалий тажрибага боғлиқ. Меҳнат фаолиятининг рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жиҳатларга кўпроқ эътибор бериш, ноҳуш ҳолатларни донолик билан бартараф этиш ва кўпроқ яқин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ҳамда фойдали машғулотларга вақт ажратиш ишчанлик қобилиятининг ошишига хизмат қилади.

Бошқарув фаолиятининг самарали олиб бориш учун раҳбарга зарур фазилатлардан яна бири – мақсадга интилиш. Раҳбар ўз олдига аниқ мақсад қўя олиши ва уни бажаришга интилиши шарт. Инсонга хос интилишни 2 тоифага бўлиш мумкин: биринчиси, мақсадга интилиш бўлса, иккинчиси, мағлубиятдан қочиш.

Инқирозли ҳолат юзага келганда, баъзи раҳбарлар мазкур ҳолатни ҳал этиш орқали муваффақиятга эришиш ҳақида ўйласа, бошқалар эса ўзини ўйлаб, иложи борича «офат»дан қочади. Бу бир хил вазиятга 2 хил ёндашув бўлиб, унинг эгалари турлича характердаги инсонлар ҳисобланади. Бошқарувни самарали олиб боровчи раҳбар биринчи тоифага мансуб бўлгани сабабли, у муаммоларни тезда ҳал этади ва ўз мақсади сари янада олдинга интилади. Бундай тоифадаги раҳбар баъзан таваккал ҳам қилиши ҳеч гап эмас. Кези келганда, у катта (стратегик) мақсадни бўлақларга бўлиб, ҳар бир кичик мақсад ортида турган натижани олдиндан тасаввур этади. Бироқ, бундай усулни ҳамиша амалга ошириш осон иш эмас. Бинобарин, раҳбар таваккал иш қила оладиган ва хавф-хатардан кўркмайдиган бўлиши лозим. Машҳур бизнесмен ва менежер Ли Якокканинг таъкидлашича: “Баъзида таваккал ҳам маъқул, лекин йўл қўйилган хатоларни ўз вақтида тузатиб кетиш лозим”⁵. Мақсадга эришиш иштиёқи билан яшайдиган раҳбар доимо ўз фаолият натижалари ҳақида тўлиқ хабардор бўлишни истайди. Бунда меҳнат билан боғлиқ вазиятда фаолияти бўйича маълумот олиши унга таҳлил этиш имконини беради. Шу тоифага мансуб шахслардан бирининг айтишича: “Мен учун бизнес фақатгина бойиш воситаси эмас, бойлик орттириш мен учун ҳеч қачон мақсадга айланмаган. Бизнес шунинг учун ҳам менга роҳатбахшки, у ҳар куни чексиз муаммоларни ҳал қилиш мақсадида ақл-идрокимни бир нуқтага жамлашга ундайди”. Албатта, бундай ёндашув кўпгина тадбиркорларга хос бўлиб, ўз мақсади йўлида улар учун пул катта аҳамиятга эга эмас.

Раҳбарнинг обрўсини оширадиган, қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан етаклайдиган фазилатлардан яна бири – мустақиллик. Раҳбар ўз мушоҳадаси ва шахсий қарашига эга бўлиб, мустақил қарор қабул қилиши шарт. Тўғри, етакчи ўз ҳамкасбларига, шунингдек, маслаҳатчиларининг фикрларини инобатга олиши керак, лекин қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу нуқтаи назардан фикрлаш ва хатти-

харакатлардаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, бу ҳолат қайсарлик ёки ўжарликка айланмаслиги керак. Бунинг учун раҳбар етакчи сифатида ҳамиша ўз фикрини жамоа мақсади билан уйғунлаштириб бориши талаб этилади.

Навбатдаги зарурий хислатлардан яна бири – мулоқотга эҳтиёж. Раҳбар кундалик фаолиятининг аксарият қисмини турли-туман мулоқотга сарфлайди. Мулоқотнинг бошқарувдаги аҳамиятини таҳлил қилар эканмиз, бу борада Ли Якокка эсдаликлари диққатга сазовор: “Мен бир умр автомобиль соҳасида ишлаган одамни биламан. У олий маълумотли бўлиб, ўзини бошқариш қобилиятига эга, шунингдек, ажойиб стратег ва ўз компаниясининг йирик мутахассиси эди. Лекин, уни ҳеч қачон ҳеч ким юқори лавозимга тайинламаган, чунки у ўзга билан мулоқотда бўлишни билмас эди”⁶.

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат бу – масъулият. Маълумки, ҳеч бир инсон юқорида айтилган хислатлар билан бирга туғилмайди. Булар инсон яшаш тарзининг маҳсулидир. Бундай хислатларнинг раҳбар фаолиятида намоён бўлиши шахсдан мунтазам тартиб, ўз устида ишлаш, ўзини англаш, индивидуал “мен”ни ва унга амал қилишни талаб қилади.

Бугунги кунда ёшлар ўз эгаллаётган соҳаси бўйича бирор ташкилотга раҳбар бўлиши мумкин. Ёшлар тоифасига “ўқувчи ёшлар” гуруҳидаги 14 ёшдан 21 ёшгача ва ундан катта бўлган умумий ўрта таълим мактаб, академик лицей ва касб-ҳунар коллежи ўқувчилари ҳамда олий таълим муассасалари талабалари киради.

Ёшлар психологиясида ушбу давр ўсмирлик ҳамда қадриятларни англашнинг шаклланиши, ўзлигини англаши ва шахснинг мавқеи шаклланиши даври сифатида қаралади. Ўспирин боланинг ўзини англаши ўзига хос берилувчанлик, ахборотларни қайта ишлаш ва ўзлаштириш қобилияти билан характерланади. Ушбу давр танқидий нигоҳдаги тафаккур, турли жараёнларни ўз нуқтаи назари билан баҳолаш, турли далиллар излаш ва оригинал фикрлаш

⁶ Ли Якокка. Карьера менеджера. –М.: Прогресс, 1991. -С. 38.

вақтидир. Шу билан бирга, ушбу ёшда олдинги авлодга хос бўлган ҳаёт тарзи сақланиб қолади. Ўспиринга фаол ҳаракат вақтида ҳаёт тажрибаси етишмай қолади, бу унинг ижтимоий муносабатлар тизимига тўла киришмаганлиги билан боғлиқ.

Демак, замонавий етакчи гуруҳда етакчилик қобилияти, умумий ва ўзига хос хусусиятлари билан бошқалардан ажралиб туради.

Биз ҳам ўз тадқиқотимизда ёшларда раҳбарлик сифатларини ўрганишга мулжалланган “Менежер касбий мойиллиги ва ташкилотчилик қобилиятларини аниқлаш” тестидан фойдаландик ва тажрибамизни 1-сонли Академик лицей ўқувчилари ҳамда Термиз Давлат Университети талабаларида тажриба олиб бордик.

Тажрибада 25 нафар лицей ўқувчилари ва 25 нафар университет талабалари иштирок этишди тажрибани бошлашдан олдин иккала гуруҳ синалувчиларни ушбу методика билан таништириб ўтилди. Барча синалувчиларга саволларга объектив ёндошиб жавоб беришлари ҳақида тушунтириб ўтилди ва синалувчиларга саволномалар тақдим этилди. Менежер касбий мойиллигини аниқлаш тести 20 та саволдан иборат бўлиб, унга синалувчилар ўзларига мос жавоб вариантларини “ҲА” ёки “ЙЎҚ” деб танлайдилар. (1-илова)

Ўтказилган тажрибадан олинган натижалар таҳлили қуйидагича:

1-гуруҳ (университет талабалари) 25 нафар синалувчилардан 16 нафарда раҳбарликка интилиш мотивлари кучлироқ номоён бўлди.

2-гуруҳ (лицей ўқувчилари) 25 нафар синалувчилардан 12 нафарда раҳбарликка интилиш мотивлари кучлироқ номоён бўлди, яъни бу қуйидагича ифодаланади:

- 1-гуруҳ синалувчиларда:
1. 64%-юқори;
 2. 24%-ўрта;
 3. 12%-ўртадан паст кўрсаткичларга

- 2-гуруҳ синалувчиларда эса:
1. 48%-юқори
 2. 36%-ўрта

3.16%-ўртадан паст кўрсаткичларга эга

бўлишди.

Буни биз диаграммада куйидагича ифодаладик:



Юқоридаги натижаларни таҳлил қилиш асосида 1-гуруҳ синалувчилар, яъни университет талабалари 2-гуруҳ синалувчилар, яъни лицей ўқувчиларига нисбатан раҳбарликка интилиш хусусиятларининг юқори кўрсаткичга эга эканлиги аниқланди.

Тадқиқотимизнинг кейинги босқичида биз “Коммуникатив ва ташкилотчилик” лаёқатларини аниқлашга қаратилган 40 та саволдан иборат КОС-2 методикасидан фойдаландик, шахсдаги коммуникатив ва ташкилотчилик қобилияти (одамлар билан аниқ ва тез ишчанлик мулоқотини ўрната олиш, ўз танишлари даврасини кенгайтира олиш, оммавий тадбирларда қатнашуви, одамларга таъсир кўрсата олиш ва бунда ташаббускорлик

сифатларини намоён қила олиш кабилар)ни аниқлашга имкон беради.

Методика 40 та саволлардан иборат бўлиб, текширилувчи саволларга 10-15 дақиқа давомида “ҳа” ёки “йўқ” жавобларини бериши керак.

Ўтказилган 2-босқич тажрибамизда олинган натижалар таҳлили қуйидагича:

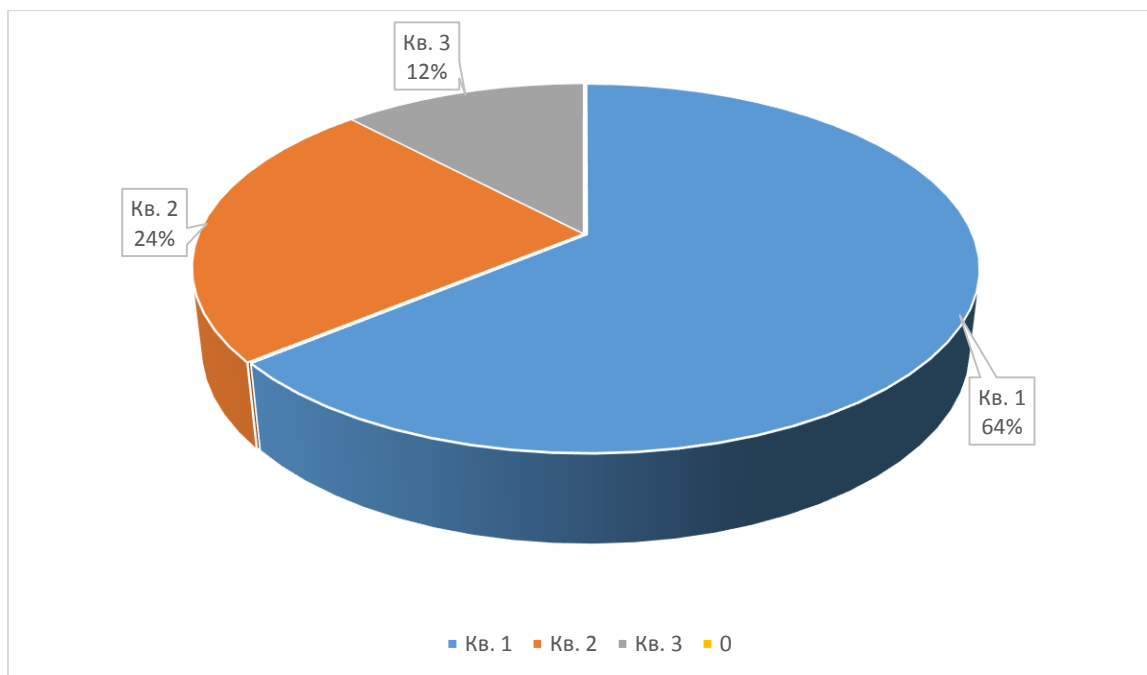
- 1-гурӯҳ синалувчиларда:
1. 64%-юқори;
 2. 24%-ўрта;
 3. 12%-ўртадан паст кўрсаткичларга

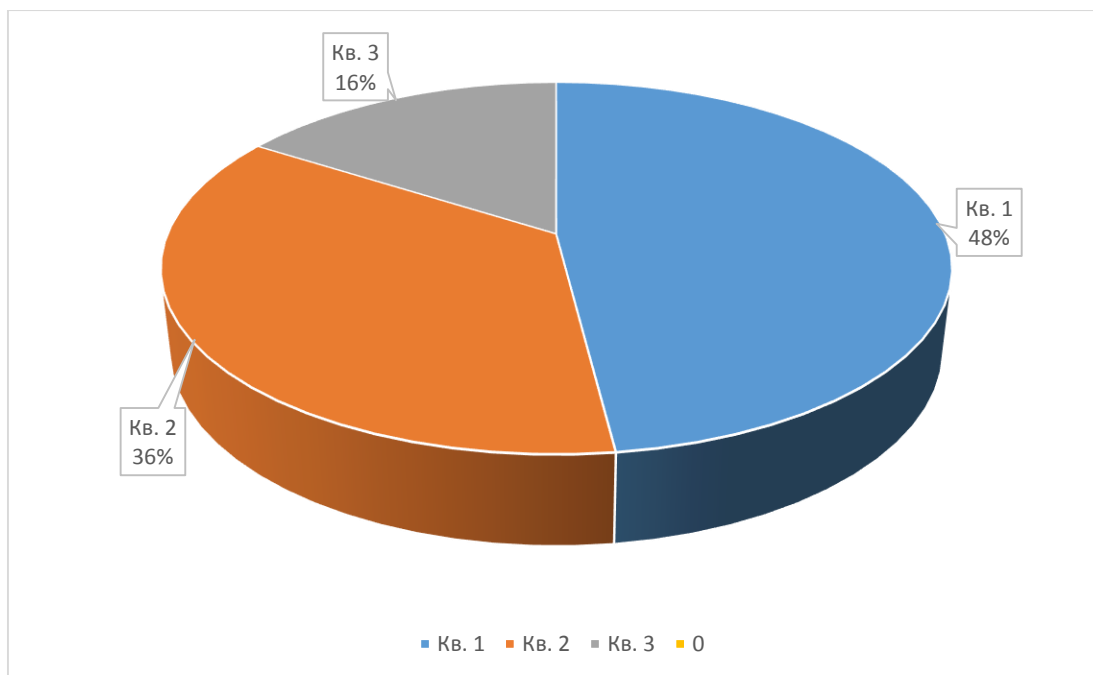
- 2-гурӯҳ синалувчиларда эса:
1. 48%-юқори
 2. 36%-ўрта
 3. 16%-ўртадан паст кўрсаткичларга эга

бўлишди.

Бу диаграммада қуйидагича ифодаланади:

1-гурӯҳ синалувчиларнинг кўрсаткичи





2-гурӯх кўрсаткичи

Юқоридаги натижалар асосида шуни хулоса қилиш мумкинки, 1-гурӯх синалувчилари, яъни улар университетда таҳсил олувчи талабалар бўлиб, уларнинг ёш хусусиятларидан келиб чиқиб, улар мустақил ва теран фикрга эгалиги, ўзининг олдига қўйган мақсаднинг аниқлиги ва келажак ҳақидаги ўз карашлари нисбатан барқарорлиги билан ажралиб туради, шунингдек, ушбу даврнинг муҳим хусусиятларидан бир ижтимоий гуруҳлар таъсирида бўлишдир, бу эса мулоқотга киришиш учун муҳим имконият яратибгина қолмасдан, балки, унда ижтимоий ролларни бажариш билан бир қаторда ижтимоий гуруҳларга раҳбарлик қилиш сифатлари намоён бўлади.

2-гурӯх синалувчилари эса лицей ўқувчилари бўлиб, келажакдаги фаолиятлари ҳақида тасаввурларининг эндигина шаклланаётганлиги учун ижтимоий гуруҳларда ўз ўрнига ва мавқеига эга бўлиш каби тушунчаларнинг етарли даражада шаклланмаганлиги учун уларда раҳбарликка интилиш, лидерлик қобилиятлари 1-гурӯх синалувчиларига нисбатан камроқ ривожланган.

Битирув малакавий ишимизнинг тажриба қисмида олиб борилган тажриба натижасида шундай хулосага келдик, шахснинг раҳбарлик сифатлари,

жумладан, раҳбарликка интилиш, коммуникатив ва ташкилотчилик қобилиятлари шахснинг ёш хусусиятларига ҳам боғлиқ. Шунинг учун тадқиқотда Университет талабалари ўқувчи ёшларга нисбатан юқори кўрсаткичга эга бўлишди. Таҷрибамизнинг кейинги босқичида биз ушбу сифатларни ривожлантиришга оид бўлган тренинг дастурларини ишлаб чиқдик.

2.3 Раҳбарлик сифатларини шакллантириш оид тренинг дастурлари

Бизга маълумки, раҳбарликка оид ижобий сифатлар ва хусусиятлар ўз фаолиятини самарали амалга оширишда муваффақиятни таъминлайди. Бошқарув тренинглари, аввало, ташкилотдаги ўрта ва қуйи бўғин раҳбарларининг бошқарув фаолиятини мукамаллаштиришга йўналтирилган. Бундай тренинглар орқали раҳбарлар ўзининг кучли ва заиф томонларини англайдилар, мавжуд билим ва малакаларининг бажараётган вазифаларга мослигини аниқлайдилар. Энг асосийси, янада кўпроқ муваффақиятга эришиш учун нималарга эга бўлиш кераклигини тушуниб етиб, бундай малакаларни ўзлаштириш имкониятини қўлга киритадилар. Бу жиҳатдан тренинг, бир томондан, раҳбарга ўз қобилият ва имкониятларини баҳолаш имконини берса, иккинчи томондан, иқтидор ва истеъдодларини ривожлантириш йўналишини аниқлашга ёрдамлашади.

Биз ҳам юқорида амалга ошириган тадқиқотимиз жараёнида ёшларда раҳбарликка хос бўлган сифатларни ривожлантиришга оид бир қанча тренинг дастурларини ишлаб чиқдик.

1-машқ. SWOT –таҳлили. Аниқ мисол асосида таҳлил жадвални тўлдирилинг.

Бу машқда тингловчилар раҳбар шахс ҳисларини ва хулқ-атворидаги ўзгаришлари ҳақида таҳлил қиладилар. Бу қуйидаги шаклда тўлдирилади: Сўнг ҳар бир тингловчи ўз SWOT-таҳлилини ўқиб эшиттиради. Бунда зарур бўлган маслаҳатлар берилади. Бунда тингловчи ўз-ўзига тўғри баҳо берадилар

SWOT –таҳлили

Сизнинг кучли томонларингиз?	Сизнинг ожиз томонларингиз?
1	1
2	2
3	3

Сизнинг имкониятларингиз	Сиздаги хавф-хатарлар
1	1
2	2
3	3

2-машқ «Робинзо Крузо»

Бунда гуруҳ иштирокчилари тасаввурларида «Робинзо Крузо» кинофильми эслатилади.

Топшириқ: Сиз жамоангиз билан кимсасиз Оролга тушиб қолдингиз. Бу Оролда сизнинг жамоангиз ўзини қандай бошқаради, қандай ишлар тақсимотини қилади ва нималарга аҳамият берасиз?

Машқ якунида иштирокчилар ўзларини қандай ҳис қилганликлари ва Ким қандай йўл-йўриқлар кўрсатганлиги сўралади.

3-машқ «Ёқимли сўзлар»

Бу машқда тингловчилар гуруҳларда ишлайдилар. Ходимларга ёқимли сўзларни қай даражада ишлата олади, роли уйин қилиб кўрсатиб бериш керак. «Хушомад» «Мақтов» ларнинг таъсир кучи қандай эканлиги бўйича фикрларини билдиради. Сўнг унга психологик тўғри йўналишлар кўрсатилади

4-машқ «Сабрли тингловчи»

Ҳар қандай раҳбар олдига келган ходимининг арзини сабр-қаноат билан тинглаши зарур. Бу ўринда шошма-шошарлик зарур келтиради. Ҳар хил ходим бўлади: бир хил ўз орзу додини қисқа ва лўнда қилиб ифодалайдилар, бошқаси эса роса чўзади, асл мақсадга тез ўтмасдан вақтингизни олади. Сиз шундай вазиятда бошқарув мулоқотининг муҳим усулини қўллашингиз зарур, бу усулни қўллашнинг психологик механизмини тузинг! Тингловчиларга 5 дақиқа вақт берилади, сўнг улар тузган мулоқат механизмини психологлар берган тавсиялари билан солиштиришга қаратамиз ва тингловчилар хулосаси эшитилади

Психологик тавсиялар:

1. Сизнинг чидам ва диққат билан ходимларингизни тинглашингиз уларга ўз фикрларини батафсил ифодалаш имкониятини беради.
2. Бу ходимнинг ўзини намоён этиш эҳтиёжини қондиради
3. Маълум эҳтиёжлар қондирилганда эса ўша эҳтиёжларнинг қондирувчисига нисбатан ижобий эмоциялар пайдо бўлади
4. Натижада ижобий эмоцияларни уйғотган одамга (раҳбарга) нисбатан меҳр пайдо бўлади

Демак, ҳар бир раҳбар ўз ходимларининг меҳрини қозониши ишлаб чиқаришни тўғри йўлга қўйиш зарурияти ҳисобланади. Шунинг учун ҳар бир

Ўз ходимлари Билан муомала қилиш жараёнида доимо чидамли ва эътиборли тингловчи бўлмоғи керак.

Психологик разминка. «Ритм» машқи

Бунда дастлаб ҳаммининг диққатини бир жойга жамлаб олинади. Чапакда 5 та кетма-кет ритм чалиниб кўрсатилади ва бир маротобо ҳамма биргаликда бажарамиз. Сўнг 5 та тингловчидан алоҳида кетма-кетлик равишда «ритм» чапак остида бажарилади. Агар ритмга тушалолмаса нима сабабдан эканлиги сўралади.

4-босқич. Психотренинг машғулотида ўзини қандай ҳис қилганлигини термометр ёрдамида баҳолайди. Агар тингловчи ўзини ўртача деб баҳоласа, унда - 😊, ўзини яхши ҳис қилганлигини билдирса - 😄, ёмон десалар - ☹️ (илова қилинади)

5-босқич. Дарснинг якунида мавзуга оид олинган тажриба ва билимларини келажакда каерларда кулланилиши мумкинлиги ҳақида умумий хулосалар чиқарилади. Тингловчилар ўз фикрларини билдирадилар.

6-босқич: Мустақил бажариш учун топшириқлар (уйга вазифа):

1. Монологик тарзда гапириш сифати. Уйларига бориб ўзи қандай мактаб директори эканлигига баҳо бериш ва ўз устида яна қандай ишлаш мумкинлигини уйлаш.

Шу ва бир қанча усуллар ёшларда раҳбарликка хос бўлган сифатларни ривожлантириш ва қолаверса, ҳозирги раҳбар ходимларнинг фаолиятида учраб турадиган нуқсонларни бартараф этиш учун қўлланилади.

Хулоса

Раҳбар шахсини ўрганиш муаммоси кишилиқ жамиятининг барча даврларида муҳим масала бўлиб келган. Бунинг асосий сабаби биринчидан, ҳар бир даврдаги ижтимоий муносабатлар ўзига хос равишда ижтимоий мавқе жиҳатдан кимнингдир юқори даражада туришини тақозо этган бўлса, иккинчидан, инсонларнинг ҳаёт кечириши тарзи, равнақи, даражаси, фаровонлиги, бахтли турмуш кечириши шу юқори мавқедаги шахсга, унинг турли фазилатлари ва хислатларига боғлиқ бўлганлигидир. Бизнинг тадқиқот ишимизнинг асосий мақсади шахсда раҳбарликка хос қобилиятларни амалий жиҳатдан ўрганиб чиқиш. Тадқиқотимиз давомида 14 ёшдан 21 ёшгача бўлган академик лицей ва университет талаба ёшлари иштирок этишди.

Тажриба давомида ўсмирларнинг раҳбарликка интилиш, етакчилик қобилиятлари ўспирин, яъни талаба ёшларга нисбатан пастроқ кўрсаткич билан характерланди. Бизга маълумки, ўсмирлик даври ёш даврлар психологиясида қадриятларни англашнинг шаклланиши, ўзлигини англаши ва шахсининг мавқеи шаклланиши, ижтимоий муносабатлар тизимига тўла киришмаганлиги билан боғлиқ давр сифатида қаралади. Талаба ёшларда эса ўзининг мустақил қарашлари, танқидий тафаккур, турли жараёнларни ўз нуқтаи назари билан баҳолаш ва ижтимоий муносабатларда фаол иштирокчилик хусусиятлари билан ажралиб туради. Демак, натижалар асосида шуни хулоса қилиб айтиш мумкинки, шахсдаги раҳбарликка хос сифатларнинг қарор топиши уларнинг ёш даврлари хусусиятлари билан бевосита боғлиқ бўлиб, бу уларнинг келгусида касб эгаллашлари борасидаги интилишлари ва келажак ҳақидаги тасаввурларнинг шаклланиши билан характерланади.

Юқоридаги фикрлардан келиб чиқиб биз, қуйидаги тавсияларни ишлаб чиқдик:

- ёшлар ўзларидаги раҳбарлик ва етакчилик хусусиятларини шакллантиришнинг илмий-назарий асосларини чуқур ўрганиш;

- давлатимиз томонидан ёшларда раҳбарлик қобилиятини шакллантириш ва бошқарув маҳоратини ривожлантириш соҳасида олиб борилаётган имкониятларидан самарали фойдаланиш малакаларини ҳосил қилиш

- ёшларда етакчилик хусусиятларини шакллантиришга таъсир этувчи турли эҳтиёж ва омилларни ўрганиш;

- ёшлар фаоллигини янада ошириш орқали етакчилик қобилияти ва бошқарув маҳоратини ривожлантиришда уларнинг янги қирраларини юзага чиқариш.

ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Каримов И.А. Ўзбекистон мустақилликка эришиш оstonасида. – Т.: “Ўзбекистон”, 2011.
2. Каримов И.А. Асарлар тўплами. 1-19 жилдлар. - Тошкент, “Ўзбекистон”, 1996-2011.
3. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Тошкент, “Маънавият”, 2008.
4. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг БМТ Мингйиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган Саммити ялпи мажлисидаги нутқи // Халқ сўзи, 2010 йил 22 сентябрь.
5. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. М. Изд-во «Мысль», 2001.
6. Васильев И.А., Магомед-Эминов М.Ш. Мотивация ва контроль за действием. Изд. МГУ, 1999.
7. Вилюнас В.К. Психологические механизмы биологической мотивации. Изд. МГУ, 2002.
8. Выготский Л.С. Собрание сочинений, т.4, Москва, «Педагогика», 1999.
9. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. Москва, «Наука», 2000.
10. Маркова А.К., Орлов А.Б. Мотивация учения и ее воспитание у школьников. М.: «Педагогика», 2001.-64с.
11. Маркова А.К. Формирование мотивации учения в школьном возрасте. М.: «Просвещение», 2000.-96с.
12. Московичев С.Г. Проблемы мотивации психологических исследованиях. Изд. «Наукова Думка», Киев, 1999.
13. Мотивация и учения. Кн.: под ред. М.В.Матюхиной, Волгоград, 2001.
14. Формирование интереса к учению школьников. Кн. под ред. А.К.Марковой. М.; 2000.
15. Ғозиев Э.Ғ., Хасанов Б. Психология муаммолари. Т., “Университет”, 1999.
16. Ғозиев Э.Ғ. Методологические проблемы в психологической науке. Чимкент, 2005.
17. Ғозиев Э.Ғ. “ Умумий психология”.Т.2010 й.
18. Ғозиев Э.Ғ. “Психология методологияси”.Т:” Университет”. 2002й
19. Ғозиев Э.Ғ., Жабборов А. Фаолият ва хулқ-атвор мотивацияси. Тошкент, 2003.
20. Ғозиев Э.Ғ., Маматқулов Р., Абдурашидов. Комил инсонни тарбиялаш муаммолари. Т.,2001.

Кўшимча адабиётлар:

1. Формирование учебной деятельности школьников. Кн. под ред. В.В.Давыдова, А.К.Марковой. М.; 2001.
2. Хайнц Хекхаузен. Мотивация и деятельность. Т.1, М., 1999.
3. Вестник Московского университета. 2000-2005гг.

4. Вестник Санкт-Петербургского университета. 2000-2005гг.

Интернет сайтлари

1. <http://www.psychology-online.net>
2. <http://flogiston.ru/>
3. <http://www.koob.ru>