

Q'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI  
O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMI MARKAZI

---

A.A. ALLABERGENOV, Y.R. AKOVBYANS,  
M.S. XODJAYEVA

# KASB ETIKASI VA PSIXOLOGIYASI

*Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma*

**Ikkinchi nashri**

*Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi  
Toshkent – 2016*

UO‘K 174+159.9(075)

KBK 87.75ya722

A 52

*Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta’limi o‘quv metodik  
birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi  
Kengash nashrga tavsiya etgan*

**Taqrizchilar:**

*I.O. Haydarov — psixologiya fanlari nomzodi,*

*S.A. Raubayev — xususiy turistik tashkilotlar asotsiatsiyasi raisi.*

Ushbu qo‘llanma xizmat ko‘rsatish sohasi xodimlarining rasmiy muomala madaniyati, kasbiy faoliyatdagi mijozlar bilan bo‘ladigan muloqot hamda telefon, internet muomalasi bo‘yicha bilim va ko‘nikmalar hosil qilishiga yordam beradi.

---

---

## KIRISH

**Kasb etikasi** deganda biz nimani tushunamiz? **Kasb etikasi** nima uchun kerak va u qanday maqsadlarda o'rganiladi?

Etika bo'yicha izohli lug'atda ushbu tushuncha ma'nosi quyidagicha:

«Kasb etikasi (yoki kasbiy axloq) – bu odamlarning kasb faoliyatidan kelib chiqadigan o'zaro munosabatlarining axloqiy xarakterini ta'minlaydigan qonuniyatlardir».

Bunday qonuniyatlarning kelib chiqishi va rivojlanishi inson axloqi yo'nalishlaridan birini aks ettiradi, chunki ular shaxs qadrini va shaxslararo munosabatlarda odamiylikning yuzaga kelishiga yordam beradi.

Axloqiy talablar umumiy bo'lishiga qaramay, ba'zi bir kasbiy faoliyatlarni olib borishda alohida xulq-atvor normalari vujudga kelmoqda. Masalan, tibbiyot xodimi o'z amaliyotidagi qiyinchiliklarga qaramasdan, insonning jismoniy va ma'naviy sog'lig'i uchun kurashishi va kerak bo'lsa, bunda o'zini ham ayamasligi lozim.

Tibbiyot etikasi doirasiga kasallikni oshkor qilmaslik, hayot uchun muhim bo'lgan organlarni transplantatsiya (ko'chirib o'tkazish) qilish sharoitlarini ta'minlash, genetik nazorat tajribalarini o'tkazish kabi masalalar kiradi.

Huquq vakillaridan kasb etikasida qonunga sodiqlik, hammaning qonun oldida teng ekanligi tamoyiliga rioya qilish talab qilinadi.

Xizmat ko'rsatish sohasida esa, avvalambor, muomala madaniyati, mijozlarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan diqqat-e'tibor asosiy o'rinda turadi.

Hammasi mijoz sifatida kichik do'kon yoki supermarket, qimmatbaho restoran yoki kichik kafe, kinoteatr yoki sarteroshxonalarga kirib turamiz. Ba'zilariga tez-tez kiramiz,

ba'zilariga esa umuman kirmay o'tib ketamiz. Nimaga? Axir mollar hamma do'konlarda deyarli bir xil-ku?

Chunki biz xizmat qiluvchi shaxslarning qanday munosabatda bo'lishlarini, nozik bir tarzda sezib turamiz. Bir joyda savdo xodimi kulib turib muomala qilsa, boshqa joyda uning qo'pollik bilan javob berishining guvohi bo'lamiz.

G'arb tadbirkorlarining muvaffaqiyatlari quyidagi formulaga asoslangan:

|   |
|---|
| <b>MUVAFFAQIYAT = KASBIY MAHORAT + VIJDON</b> |
|---|

Vijdon haqida gapirganda, har bir xizmat ko'rsatuvchi soha xodimi quyidagi axloqiy qadriyatlarga ega bo'lishi lozim:

- to'g'rilik, nazokat, vazminlik;
- xushmuomalalik, xushfe'llik;
- iltifot;
- g'amxo'rlik;
- rostgo'ylik, to'g'rilik va h.k.

Bu axloqiy qadriyatlar nimalarni anglatadi?

**To'g'rilik** – odamlar bilan odob-axloq asosiga qurilgan munosabatni, xushfe'llikni, to'g'rilik esa har qanday vaziyatda o'zini tuta bilishni anglatadi.

Ba'zan mehmonxona yoki restoranlarda mijozlar xizmat qilayotgan idora xodimlariga nisbatan yetarli darajada hurmat bilan emas balki, ularga xuddi o'zlariga tobe bo'lgan odamlar sifatida qarashlari mumkin.

Bunday vaziyatda idora xodimlari xizmat ko'rsatish sohasi faoliyatlari xususiyatlaridan kelib chiqib, mijozlar bilan to'g'ri munosabatda bo'lishlari shart.

Muomalada iltifot bu o'z sha'nini saqlab qolmoq demakdir.

Vazminlik deganda biz o'zining xulqi va xatti-harakatlari orqali birovning sha'ni va obro'siga putur yetkazmaslik, boshqalarning ahvolini tushunish, birovning xarakter xususiyatlarini inobatga olish, shaxsning psixologik va milliy alomatlari, ruhiy holati, individualligini bilish, har bir kishiga nisbatan mavjud vaziyatlardan kelib chiqqan holda munosabat shakllarini va yondashuvini tanlashni tushunamiz.

Xizmat doirasida ham, shaxsiy munosabatlarda ham vazminlik, nazokat savol berishda, javob qaytarish, maslahat berib, tanbeh berish, ko'rsatma berib ijro etishda o'z aksini topadi. Aks holda suhbatdoshning xafa bo'lishi, norizolik kuzatilishi mumkin.

Vazminlik, xushfe'llik – o'zgalar fikrini hurmat qilish, ularga nisbatan sabr-toqatli bo'lishni anglatadi. Odamlar bilan og'ir bosiqlik bilan muomalada bo'lish ularning bir-birlarini yaxshi tushunishlariga va ular orasida to'g'ri munosabatlarning shakllanishiga olib keladi. Vazminlik, xushfe'llik mehmonxona va restoranlarda zarurdir, chunki bu joylardagi idora xodimlari mehnat jarayoni davomida turli odamlar bilan har xil munosabatga kirishiladi.

**Xushmuomalalik** – xulq-atvorning kundalik xususiyati bo'lib, odamlarni hurmat qilishni anglatuvchi axloqiy qadriyatdir. Xushmuomalalik – bu xulq madaniyatining elementar talabi, odamlar bilan mehr-oqibat asosida qurilgan muloqotning sharti, har qanday kishiga, agar u yordamga muhtoj bo'lsa, yordam qo'lini cho'zish, nazokat doirasida ko'zga tashlanadigan xislatdir.

Xushmuomalalik – mehmonxona xodimlarining madaniyatligi haqida dalolat beradigan eng muhim xislatlardan biridir.

Kamtarlik – yutuqlarini pesh qilmaslik, manmanlikdan xoli bo'lish, vazminlikni bildiradigan sifatdir. Shu bilan birga, o'ta kamtarlik ham manmanlikka kiradi. Iste'dodli odam o'z iste'dodini yashirsa ham, iste'dodi ko'rinib turadi.

Kamtar bo'lish – o'ziga, fe'l-atvoriga talabchan bo'lib, o'ziga tanqidiy nazar bilan qarash demakdir.

Kamtarin odam hech qachon o'z hunarlarini boshqalarnikidan ustun qilib ko'rsatishga intilmaydi.

Kamtarlik – tortinchoqlik degani emas. Tortinchoq odam o'zini yetarli darajada baholay olmaydi. Bunday odamlarni tez-tez maqtab turish, ularga dadillik beradi, o'ziga bo'lgan ishonchini oshiradi.

Bu va boshqa axloqiy sifatlar odamlar bilan bo'lgan munosabatlaringizning axloqiy xarakterini shakllantirishi va ish joyingizdagi xatti-harakatlaringizni aniqlab berishi lozim. Kasbiy etikaning asosiy maqsadi shundan iborat.

## I QISM

---

### ETIKA. UMUMIY TUSHUNCHALAR

Etika (grekcha *ethik*, *ethos* – odat, fe'l-atvor) – axloq, odobni o'rganuvchi falsafa ilmidir.

Iqtisodiy etika kasbiy etikaning o'ziga xos ifodasidir. Hozirgi paytda iqtisodiy etika muammolariga ko'p e'tibor berilsa-da, ammo u turlicha ta'riflanmoqda. Ko'p hollarda «*iqtisodiy etika*» tushunchasi bilan bir qatorda «*ish etikasi*», «*biznes etikasi*», «*tadbirkorlik etikasi*», «*bozor etikasi*» kabi tushunchalar ham ishlatilmoqda.

Biznes etikasiga oid zamonaviy tadqiqotlarda nemis faylasufi Kant yoki Millarning fikr va g'oyalarini hisobga olmaganda etika rivojining tarixiy tafsilotlari keltirilmaydi. Iqtisodiy etika – qadimgi fan. Unga birinchi bo'lib o'zining «Etika», «Nikomax etikasi», «Siyosat» kabi asarlari bilan Aristotel asos solgan. Aristotel bu asarlarida xususiy mulk, sanoat va qishloq xo'jaligi hamda ishlab chiqarish sohalariga bog'liq bo'lgan savdo, sudxo'rlik va pul haqida so'z yuritadi.

Aristotel iqtisodiyotni iqtisodiy etikadan ajratmagan. Ishbilarmon tadbirkorlar yaxshi odam bo'lishi mumkin, degan fikr kapitalizm sharoitida axloqiy vaziyatning muhim g'oyalariidan biri bo'ldi. Ikkinchi g'oya esa iqtisodiy muvaffaqiyat va ijtimoiy farovonlik orasidagi bog'liqlikni yangicha tushunish bo'ldi. Kapitalizmga barcha foyda chayqovchilikning oqibati deb qaralardi. Shuning uchun ham foyda ko'rish axloqiy jihatdan qoralanardi. Kapitalizm «pul qilishning» axloqiy tomonini ochib berdi.

Ishlab chiqarish etikasining bevosita qonuni sifatida barcha resurslarning tejalishi tushuniladi. Bozor iqtisodiyoti vaqt omilidan xoli bo'la olmaydi. Bu borada amerikalik millioner G. Fordning axloqiy-iqtisodiy qarashlari hozirgi kunda ham amaliy ahamiyatga ega.

Iqtisodiy (biznes, bozor) etika – bu tadbirkorning barcha xulq qoidalari majmuasi, uning ish uslubiga, biznes ishtirokchilari o‘rtasidagi munosabatlariga jamiyat tomonidan qo‘yiladigan talablar majmuasidir.

Shu bilan birga – bu tadbirkorning amaliy ehtiyojlariga moslashtirilgan axloqiy qoidalar to‘g‘risidagi tushunchalar, ishbilarmon odamning ish uslubi va qiyofasini belgilaydigan talablar to‘g‘risidagi ma‘lumotlardir.

Biznes etikasi – bu etik usullarni qo‘llash orqali hamkorlar bilan muzokaralar, raqobat, hujjatlarni tayyorlash va boshqa jihatlaridir.

### **Xulqning axloqiyiligini oshirish ko‘rsatkichlari**

Shaxsiy qadriyatlar biznesning jamiyat oldidagi mas‘uliyati negizi sifatida ko‘riladi. Xulq-atvorni yaxshi tomonga o‘zgartirish uchun avvalo etika haqida boshlang‘ich tasavvurga ega bo‘lish lozim. Etika to‘g‘ri va noto‘g‘ri xulq to‘g‘risida tushunchalar beradigan tamoyillarni o‘z ichiga oladi. Boshqacha qilib aytganda, etika bizning xatti-harakatlarimizning axloqiyiligini ta‘minlaydi. Ammo biznes etikasi nafaqat ijtimoiy xulq muammosini, balki boshqaruvchilar va bo‘ysunuvchilarning xulq va xatti-harakatlari to‘g‘risidagi ko‘rsatmalarni o‘zida mujassamlaydi. Masalan, deyarli barcha amerikalik ishbilarmonlar shartnoma tuzish maqsadida chet ellik amaldorlarga pora berish etikaga to‘g‘ri kelmaydi deb hisoblashadi.

Rahbar va xodimlarning qonunni buzishga qaratilgan har qanday harakatlarini ham etikaga to‘g‘ri kelmaydi, deyish mumkin. Masalan, E.F. Xatton 2000 ta pochta va telegraf ma‘lumotlarini qalbakilashtirganligi tufayli ayblangan edi. Lekin qonuniy harakatlar ham shaxsning qadr-qimmatidan kelib chiqqan holda etika qoidalariga to‘g‘ri kelmaydigan yoki unga xilof emas deb ko‘rilishi mumkin.

Etika qoidalariga to‘g‘ri kelmaydigan misol sifatida «Menvill» korporatsiyasining faoliyatini ko‘rsatishimiz mumkin. Bu firma asbestdan chiqqan chang ishchilarning o‘limiga olib kelishi haqidagi ma‘lumotni o‘n yillar davomida yashirib

kelgan. Nyu-Jersi shtati sudi oxir-oqibatda «Menvill korporatsiyasi»ni foyda olish maqsadida ishchilar sogʻligʻi toʻgʻrisida qaygʻurmaganligi va oqibatda odamlar huquqini poymol qilgani uchun aybdor deb topdi. Sud kompaniya kapitalidagi 80 foiz aksiyalarni jabr koʻrgan shaxslarga kompensatsiya oʻrnida maxsus jamgʻarmaga oʻtkazishni qonunan belgiladi. Bu ishni oʻrganib chiqqan Sol Gellermen bunday taʼkidlaydi:

***«Nima boʻlganda ham kompaniyani korporativ etikaga rioya qilmasligi barbod qildi. «Menvill» firmasi misolida rahbariyatning maqbul va nomaqbul harakatlarini inobatga olishi kerakligini tasdiqlaydi. Rahbarlar muvozanat holatini izlab topishi – bir tomondan kompaniya manfaatlarini koʻzlab, ikkinchi tomondan jamiyatga toʻgʻri kelmaydigan harakatlardan voz kechishi kerak».***

Faqatgina rahbarlar emas, balki korxonadagi har qanday shaxs ham etika qoidalariga toʻgʻri kelmaydigan xulqqa ega boʻlishi mumkin.

Yuqoridagilarni quyidagi misollar tasdiqlaydi:

– sharob sotib oluvchi agentga taʼminlovchi bir quti sharobni taklif qilishi;

– ofis telefonidan shaxsiy maqsadlarda shaharlararo telefon qilishi;

– ofisdan firmaga tegishli narsani olib ketish yoki shaxsiy maqsadda foydalanish.

Yuqorida keltirilgan holatlarni har qanday vaziyatda uchratishimiz mumkin. Bu xatti-harakatlarda qonunbuzarlik koʻrinmasada, ular notoʻgʻri deb eʼtirof etiladi. Etika meʼyorlariga toʻgʻri kelmaydigan harakatlarga hujjatlarni qalbakilash-tirish, mablagʻlarni oʻzlashtirish, milliy, irqiy, diniy kamsitish, ish sharoitida zoʻravonlik, bundan tashqari, atrof-muhitni muhofaza qilish qonun-qoidalarini buzish, mahsulotning xavfsizligi va ish sharoitlarining buzilishi bilan bogʻliq boʻlgan harakatlar ana shular jumlasiga kiradi.

Etik meʼyorlar yordamida umumiy qadriyatlar tizimi va etika qoidalari tasvirlab beriladi va bular asosida tashkilot xodimlari oʻz xulqlarini yoʻlga soladilar. Etik meʼyorlar tashkilot maqsadlarini tasvirlab berish, normal etik muhitni yaratish, qarorlar qabul qilinganda etik takliflarni ishlab chiqish maqsadida ishlab chiqiladi.



Etik me'yorlar bilan muhofaza qilinadigan harakatlar quyidagilardir: pora, zo'rlash, sovg'a berish, til biriktirib halol topilmagan pulni bo'lishish, manfaatlar to'qnashishi oqibatida yuzaga kelgan mojaro, qonunbuzarlik, muttahamlik, kompaniya sirlarini oshkor etish, o'zaro muloqotdagi axborotdan g'arazli niyatda foydalanish, siyosiy tashkilotlarga qonunga xilof tarzda to'lovlarni o'tkazish, firma manfaatida qonunbuzar harakatlarga yo'l qo'yish.

Odatda, tashkilotlar etik me'yorlarni xodimlariga maxsus chop etilgan material shaklida yetkazib beradi. Boshqa joylarda etik me'yorlarni tushuntirish bo'yicha ishchi guruhlar tuziladi.

Ba'zi mamlakatlarda etik me'yorlarni ishlab chiqishda alohida e'tibor poraxo'rlik va sovg'a berish masalalariga qaratiladi. Hukumat mansabdor shaxslari pora olishga o'rganib qolib pullik sovg'a evaziga yordam ko'rsatishadi. Buni inobatga olgan holda AQSH Kongressi maxsus qonun qabul qildi va bu qonunga ko'ra bunday to'lovlar soliq solinadigan bazadan ayrilib tashlanadi.

**Etik xulqqa o'rgatish.** Yana bir yondashuv xulqning axloqiyiligini oshirish ko'rsatkichi sifatida tashkilotdagi rahbar va xodimlarni etik xulqqa o'rgatishdir. Bu jarayonda xodimlar biznes etikasi bilan tanishib, etik muammolarni darhol yechishga o'rganishadi.

## ETIKET. UMUMIY TUSHUNCHALAR

Qadimda etiketdagi asosiy e'tibor davlat sohasiga qaratilgani uchun ham, diplomatik etiket alohida rivojlandi. Qadimgi yozma shartnomalardan biri miloddan avvalgi 1278-yilda Misr fir'avni Ramzes II va Xett podshosi Xatushil III tomonidan tuzilgan. Ular tinchlik to'g'risida bitim tuzishdi. Bu bitim diplomatik etiketning ilk qadamlaridan edi. So'ngra etiket qoidalariga saroydagi xulq qoidalari qo'shildi, keyinchalik esa fuqarolik etiketi vujudga keldi.

«Etiket» so'zi ilk bor XVII asrda Lyudovik XIV tomonidan kiritildi. Dabdabali qabul marosimlaridan birida mehmonlarga maxsus kartochkalar topshirishadi. Bu kartochkalarda ulardan talab qilinayotgan xulq-atvor qoidalari yozilgandi. Fransuz

tilida kartochka «etiket» deyilgani uchun ham, etiket degan yangi soʻz kelib chiqdi. Bu soʻz – odob-axloq, jamoada oʻzini tuta bilishlikni anglatadi. Albatta, jamoalar turlicha boʻladi. Hatto oʻgʻrilar orasida ham oʻziga xos etiket mavjud boʻlib, bu etiketni buzganlar qattiq jazolanadilar.

Bugungi kunda etiket nimani anglatadi? Bu tushuncha falsafiy va axloqiy boʻlib, odamlarning tashqi koʻrinishida namoyon boʻladigan xulq qoidalari (odamlar bilan munosabat, murojaat va tabrik shakllari, jamoatchilik joylaridagi feʼl-atvor va kiyim)dir.

### **Ishbilarmon odamlarning etik tamoyillari va meʼyorlari**

Etiketni, biz oʻrnatilgan tartib-qoidalar deb tushunadigan boʻlsak, muammo va xatolarni oson va toʻgʻri hal qilishimizga yordam beradi desak boʻladi. Shuning uchun ham ishbilarmon odam etiketi deganda – jamiyatda ishbilarmonlik sohasida odamlarning bir-birini yaxshi tushunishini taʼminlaydigan etik qoidalarni tushunamiz. Ammo etiket quruq bir gap boʻlib qolmasdan insonga maʼnaviy ozuqa berishi kerak.

**Etiket – ishbilarmonlik sohasida, odamlarning bir-birlarini yaxshi tushunishlari uchun muhimdir.**

Etiket «imidj»ning shakllanishida muhim vosita boʻlib xizmat qiladi. Koʻp mamlakatlarda firmaning qanaqaligini unga qoʻngʻiroq qilib xodimi bilan gaplashish orqali bilish mumkin. Bu qonuniyat nafaqat firmada, balki koʻp joylarda kuzatiladi. Qayerda etiket boʻlsa, shu yerda mehnat unumdorligi yuqori, faoliyat natijalari yuksak boʻladi.

Shuning uchun ham eng muhim qoidalardan biri:

**YAXSHI FEʼL-ATVOR – FOYDA KELTIRUVCHI OMILDIR**

Deyarli butun dunyoda ishbilarmonlik etiketi iqtisodiy faoliyatning meʼyori sifatida shakllangan. Etiket yaxshi psixologik muhitni yuzaga keltiradi, bu esa ishbilarmonlik sohasidagi aloqalarni kuchaytiradi.

**Ishbilarmonlik etiketi** – tadbirkorning axloqiy-kasbiy xulqining muhim tomonidir. Koʻp tadbirkorlarimiz chet ellik

firmalar bilan ishbilarmonlik etiketini yaxshi bilmaganlari tufayli aloqa oʻrnata olmaydilar.

Ishbilarmonlik munosabatlari amaliyotida har doim qandaydir standart vaziyatlar uchraydi, ulardan qutulib chiqib ketish juda mushkuldir. Bu vaziyatlar uchun xulq usullari va shakllari ishlab chiqiladi. Qoidalar majmuasi esa ishbilarmonlik etiketini yaratadi.

Ishbilarmonlik etiketi qoidalari «savdo qiluvchi odamlar»ning iqtisodiy va moliyaviy manfaatlarining yaqinlashishiga olib keladi. Foyda uchun milliy xarakter, din, ijtimoiy holat, psixologik xususiyatlar boʻlmaydi. Agar tadbirkor oʻyin qoidalariga rioya qilsa, unda u bitimlar tuzishda muvaffaqiyat qozonadi. Xulqning qanday qoidalariga rioya qilish lozim? Avvalambor, bir narsani tushunish lozim, ishbilarmonlik etiketi birinchi navbatda inson individualligini hurmat qilishni talab qiladi.

Madaniyatli tadbirkor – vazirni ham, kompaniya prezidentini ham, oddiy farroshni ham bir xil ravishda hurmat qilishi shart.

Bu samimiy hurmat inson tabiatining asosiy qismiga aylanishi kerak. Axloqiy xulq asosida quyidagi axloqiy baho yotishi kerak: **ishbilarmon hamkor – yaxshi odam.**

Ishbilarmonlar doirasida madaniyatli xulq verbal etiket qoidalarisiz tasavvur qilinmaydi. Verbal etiket – nutq va soʻzlash shakl-uslublari, soʻz boyligi bilan bogʻliq boʻlgan ishbilarmonlar doirasiga mansub etiket turi. («Verbal kommunikatsiya. Ritorika» bobida batafsil yoritilgan). Masalan, tadbirkorlar orasida «janob» deb murojaat qilish tabiiy holdir, chunki bu bilan mulk egasi eʼtirof etiladi.

Barcha muzokaralarda hamkor sifatida ishtirok etayotgan ishbilarmon oʻsha mamlakatning etik qonun-qoidalariga qatʼiyan rioya qilishi tavsiya etiladi. Odamlarning bir-biriga boʻlgan munosabatlari ularning turmush tarzi, milliy anʼana va urf-odatlar asosida qurilgan.

Ishbilarmonlik etiketi mijozlar bilan boʻlgan muloqotda maxsus xulqni talab qiladi. Mijozlarga koʻrsatilayotgan har qanday xizmat turida xulqqa oid kasbiy nozik alomatlar bor. Eng muhim tamoyil: **mijoz – ofisingizning eng qadrdon va kutilgan mehmonidir.**

Bundan tashqari kiyinish va tashqi ko‘rinish masalalarida ham maxsus qoidalarga rioya qilish kerak, kostum joy va vaqtga mos bo‘lishi shart. Ishbilarmonlar orasidagi munosabatlarda ahamiyatsiz narsa bo‘lmasligini doimo esda saqlash kerak. Kiyim, madaniyat – bu sizning yuzingiz.

Notanish odamlar bilan muliqotda eng muhim bo‘lgan qoidalarga rioya qilish – bu hurmatingizning oshishi, madaniyatligingiz va o‘zingizga ishonganingizning dalili. Tadbirkor uchun ishbilarmonlar bilan xat orqali yozishuvni amalga oshirish, telefon muzokaralarini o‘tkazish nihoyatda muhimdir. Ishbilarmon odam etiketi va xushmuomalaligi har qadamda: o‘z qo‘lidagi xodimlari, hamkasblari, do‘stlari bilan bo‘lgan muloqotda bilinadi. Ish doirasidagi etiket, albatta, maxsus og‘zaki ravishda aytiladigan iboralarni zarur paytda ishlatishni taqozo qiladi.

Ishbilarmonlik etiketi ishbilarmon odamlarning etik tamoyillari va me‘yorlarini shakllantiradi.

Ishbilarmonlik etiketi umuminsoniy qadriyat hisoblanmish «erkinlik» asosida qurilgan. Bu tadbirkorning nafaqat o‘z hatti-harakatlarini erkinlik negizida amalga oshirishini, balki o‘z raqiblari erkinligiga putur yetkazmasligini ham o‘ylash demakdir.

Yana bir muhim tamoyillardan biri – sabr-toqatdir. Bu tamoyil bir zumda hamkorning, qo‘l ostidagi xodimlarning kamchiliklariga, mijozlar ehtiyoji va muammolari bilan bog‘liq masalalarning darhol yechilmasligiga sabrni anglatadi.

Ishbilarmonlik doirasidagi munosabatlar nazokat va nozik yondashuvni talab qiladi.

Nazokatli bo‘lmoq deganda biz – hamkor, mijoz, qo‘l ostidagi xodimni bir xil tarzda qadrlanadigan shaxs sifatida qabul qilishni tushunamiz.

Xushmuomalalik deganda – biz muomaladagi xushfe‘llik, e‘tibor, hamkor va hamkasblarimizning manfaatlarini hurmat qilishni tushunamiz.

Ishbilarmonlik etiketi haqqoniylik kabi tushunchaga asoslanadi va bu tushuncha odamlar hamda ular faoliyatini obyektiv ravishda baholashni, ularning individualligini, tanqid qilishga haqligini e‘tirof etadi.

Dunyodagi barcha ishbilarmon odamlarda bitta umumiy tushuncha mavjud – bu ishbilarmonlik doirasidagi majburiyatlarga amal qilishdir. Gʻarb mamlakatlari tadbirkorlarining muvaffaqiyatli shiori oddiy:

**MUVAFFAQIYAT = KASBIY MAHORAT + VIJDON**

Ishbilarmonlik doirasidagi obroʻ-eʻtibor katta ahamiyatga ega. Yaxshi obroʻ qozonish juda qiyin, lekin uni yoʻqotish juda ham oson. Obroʻ qozonishda hamma narsa muhim: nutq madaniyati, kiyinish, xulq-atvor, ofis interyeri va hokazo. Bundan har bir oʻzini hurmat qiladigan kompaniya uchun etikaning asosiy qoidasi kelib chiqadi:

**Foyda hamma narsadan ustun, ammo obroʻ undan ham ustundir**

Shuning uchun ham har bir zamonaviy tadbirkor faoliyatining asosiy tamoyillari quyidagilardir :

– oʻzini shaxs sifatida hurmat qilish va boshqalarga ham hurmat bilan munosabatda boʻlish. Ishbilarmonlik doirasida sabr-toqatli, odoq-axloqli, nazokatli boʻlish, nafaqat oʻziga, balki hamkorlarga ham ishonish lozim;

– obroʻ foydadan ham ustun turishiga qatʼiyan amin boʻlish;

– hamkorlik qilishni anglab yetish va raqobatning muqarrarligiga ishonish;

– nafaqat oʻzining, balki raqiblarning ham tijoratdagi erkinligini tan olish;

– tavakkal qila bilish va omadga ishonish, qarorlar qabul qilishda masʼuliyatdan qoʻrqmay oʻz zimmasiga olish.

## II QISM

---

### MUOMALA MADANIYATI

Odamlar bilan muomala qilish san'ati ham har bir kishidan katta mahoratni talab qiladi. Har qanday lavozimga nomzod deb qaralayotgan odamda bunday fazilat bo'lishi va bu fazilat har qanday sharoitda namoyon bo'lishi maqsadga muvofiqdir.

Siz mehmonxonada, restoranda, kutubxonada yoki laboratoriyada ishlashingizdan qat'iy nazar, eng muhimi — o'z fikringizni aniq va ravshan ifoda eta olishingizdir. Bu esa sizning muvaffaqiyatingizga zamin yaratadi.

Har bir odam o'z fikrini og'zaki yoki yozma ravishda ifodalay bilishi lozim. Sizning o'z individualligingizni saqlab qolishga intilishingiz va o'zingiz tanlab olgan hamkorlaringiz bilan ishlashni xohlashingiz — sizning «jamoaning yaxshi o'yinchisiga» aylanishingizga olib keladi.

Nomzodning bo'lajak lavozimga ishga o'tish maqsadida suhbatda ishtirok etishining samaradorligi uning kommunikativligi va shaxslararo muomala qilish qobiliyatlarining rivojlanganligiga bog'liqdir.

Masalan, agar suhbat mobaynida ish beruvchining ko'zlariga qarashga tortinsangiz, u sizni o'ziga ishonmaydigan odam deb o'ylaydi. Muloqotlarda passiv emas, balki faol qatnashuvchi bo'lishga intiling va savol-javob qilishni o'rganing.

Ishbilarmonlik ritorika usullarini, mantiqni rivojlantiring, imo-ishora va mimikalar yordamida muomala qilishni, o'zingizning xulqingiz va tashqi ko'rinishingizni o'ylab ko'ring — buning natijasida siz qayerda bo'lmang, qaysi lavozimni egallamang, sizga doim muvaffaqiyatlar hamroh bo'ladi.

## KOMMUNIKATSIYA

**Kommunikatsiya – bu odamlarning o‘zaro ish faoliyatidagi bir-biri bilan bo‘lgan axborot ayirboshlashuvi. Boshqacha aytganda, kommunikatsiya – bu muloqot.**

Har qanday ma’lumotni ishoralar tizimi orqali uzatish mumkin. Bu borada verbal va noverbal kommunikatsiya turlarini ajratmoq lozim. Verbal kommunikatsiya – bu nutq. Noverbal – nutqsiz, so‘zlashuvsiz kommunikatsiyadir. Noverbal kommunikatsiya usullari nutq bilan so‘zlashuvni to‘ldiradi. O‘rtacha olganda kishi bir kunda 30 daqiqa atrofida so‘zlashadi. Verbal kommunikatsiya orqali axborotning taxminan 7% uzatiladi (ishbilarmonlar orasidagi muloqotda 35%), noverbal muloqotda esa 60% dan 70% gacha axborot uzatiladi. Shuning uchun ham, ming marotaba eshitgandan ko‘ra, bir marotaba ko‘rgan afzal deyishadi. Boshqacha aytganda, noverbal kommunikatsiya nutqiy so‘zlashishga qaraganda ma’lumotlarga ancha boydir.

Kommunikatsiyaning ikkita turini batafsilroq ko‘rib chiqaylik.

### VERBAL KOMMUNIKATSIYA. RITORIKA

Xullas, verbal kommunikatsiya – bu so‘zlashish. Ritorika – notiqlik san’ati bo‘lib, kishidan chuqur bilim, yuksak madaniyat va maxsus ijrochilik salohiyati (chiroyli va ta’sirchan ovozi, aniq va ravshan talaffuzi) ni talab qilgan. Miloddan avvalgi V–IV asrlarda Yunonistonda yuzaga kelib, miloddan avvalgi III–II asrlarda tizimli fan shaklini olgan.

Ritorikani o‘rganishga odamlar na pul, na vaqt, na kuchni ayamasdilar, chunki ritorikani bilganlar uchun jamiyatda yuqori martabani egallashga imkon yaratilardi. Qadimgi yunon faylasuflari Demosfen, Sitseron, Sokratlarning mam-lakatdagi ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy hayotga bo‘lgan ta’siri juda katta bo‘lgan. Ularning nutqlari hozirgacha bizni fikrning teranligi, so‘zning kuchi va ritorik usullarning boyligi bilan rom etadi.

Amerikaning ish-bilarmonlik ritorikasi tajribasi shuni yaqqol ko‘rsatadiki, ritorikani o‘rganish orqali odam juda

katta muvaffaqiyat qozonishi mumkin. Chonsi Depyu aytganiday, «Boshqa hech qanday qobiliyat insonga shunchalik tez sur'atda kasbiy o'sishni (karyerani), obro' qozonish va notiq sifatida e'tirof etilishini ta'minlab bera olmaydi». Amerikaliklar bu haqiqatni tushunib yetdilar va ritorika Deyl Karnegi davridan keyin anchagina rivojlandi.

Ishbilarmonlik so'zlashuv etikasi ish bilarmonlik ritorikasining muhim qismlaridan biri hisoblanadi va suhbatdoshning axloqiy darajasi haqida tushuncha berishi mumkin. Eng muhim axloqiy tamoyillardan biri bo'lib quyidagi qoida hisoblanadi: «O'zing xohlamagan narsani bировga ravo ko'rma». Bu etikaning oltin shoriga rioya qilish insonlararo muloqotda o'z «mevalarini»: ishonch, o'zaro manfaatlarni ko'zlash, munosabatlarning barqarorligi va doimiyligi, qulay psixologik muhit, jamoadagi ijodiy muhitni yaratishga imkon beradi. Ishbilarmonlik so'zlashuv etikasi nafaqat hamkorga hurmat bilan qarashga, balki u bilan bo'lgan muloqotda so'zlar bilan fikrlarni nozik ifodalashni o'rgatadi.

Ishbilarmonlar o'rtasidagi muloqot nutq orqali yozma va og'zaki ravishda amalga oshiriladi. Shuning uchun ham malakali yoki, ishni endi boshlayotgan tadbirkor ham o'z faoliyatini muloqot madaniyatini o'zlashtirmasdan amalga oshira olmaydi. Zamonaviy tadbirkor — bu yuqori malakali mutaxassis, yuksak muomala madaniyatiga ega bo'lgan shaxs, shuningdek turli xil vaziyatda o'z fikrlarini qisqa, tushunarli ifodalay oladigan, ish bilarmonlar orasida turli xil muzokaralarni o'tkaza biladigan odamdir.

Tadbirkorlik faoliyatining barcha bosqichlari biznes-rejani tuzish, uni tatbiq etishda tashkiliy ishlarni amalga oshirish, rejani bajargandan so'ng natijani tekshirish, yangi maqsadlarni ishlab chiqish — barchasi so'zlar orqali amalga oshiriladi. Tabiiy savol tug'iladi — tadbirkor tomonidan odamlar orasidagi muloqotning qonunlari uning maqsadlariga erishish uchun foydali bo'lishi mumkinmi? Agar foydali bo'lsa, unda muloqot qay tarzda tashkil etilishi lozim?

Ishbilarmonlik ritorikasi — bu samarali, tasdiqlovchi va asoslangan so'zlashuv haqidagi fan. Ritorika inson muloqotining barcha — axloqiy, hissiy, mulohazali yoki mantiqiy sohalarini qamrab oladi. Shuning uchun ritorika nafaqat



tadbirkorlik maqsadlarining shakllanishida, balki odamlarning qarashlari, fikrlari, jamoalarning va jamiyat qarashlarining qaror topishida ishtirok etadi.

Ishbilarmonlik ritorikasi muloqot sohasidagi insoniyat tomonidan kashf etilgan barcha bilimlar salohiyatidan tadbirkorlik maqsadlariga erishishda foydalaniladi.

Zamonaviy biznes talablariga moslashtirilgan ishbiarmonlik ritorikasining amaliy uslublari ishbiarmonlararo muloqotning soʻzlashuv imkoniyatlaridan samarali foydalanish, tomonlar manfaatlarini inobatga olish, fikrning turli jihatlarini soʻzlar orqali ifodalash, muzokaralarni kerakli yoʻnalishga qaratish, qarshi taraflar fikriga mos ravishda talablarni charxlash, yaʼni bir soʻz bilan aytganda, tadbirkor tomonidan qoʻyilgan maqsadlarga erishish borasidagi masalalarni yechishni taʼminlaydi.

Ritorikani oʻrganish quyidagi amaliy masalalarni yechishga yordam beradi:

- umumiy va ishbiarmonlar orasidagi muloqot madaniyatini;
- sizni qiziqtirayotgan shaxslar, tashkilotlar va tuzilmalar bilan ishbiarmonlik munosabatlarini oʻrnatish;
- muzokaralarga tayyorgarlik koʻrish va ularni muvaffaqiyatli tarzda oʻtkazish;
- firmaning samarali tijorat kompaniyasini tashkil etish;
- jamoada ijodiy muhitni yaratish;
- korxonada qulay psixologik muhitni yaratish;
- soʻzlashuv usullari orqali firma boshqaruvini takomillashtirish.

## MANTIQ

***Mantiq – nima?*** Mantiq – bu maʼlum mulohazalarni aksiomalar yordamida isbotlash haqidagi fan. Mantiq dunyoni oʻrganish shakli sifatida koʻrilib, tabiat hamda fikrlash qonunlarini aks ettiradi, hodisalar orasidagi oʻzaro bogʻliqlikni oʻrnatadi.

***Mantiq nima uchun kerak?*** Buyuk soʻz ustalarining hayotidan bir lavhani olib koʻraylik. Protagor Proklni ritorikaga oʻrgatishga ahd qildi, lekin u Proklga bitta shart qoʻydi:

Prokl o'qish uchun pulni faqatgina o'zining birinchi sud jarayonini yutgandagina to'laydi. O'qishni tugatgach, Prokl sud amaliyotini boshlashga uncha shoshilmasdi. Shunda Protagor Prokl ustidan sudga quyidagicha shikoyat qiladi: «Agar men jarayonni yutsam Prokl sud qaroriga binoan menga o'qish uchun pul to'laydi, agar Prokl yutsa, unda ham u pulni kelishuvimizga ko'ra menga to'laydi». Sudga chaqirilgach, Prokl: «Agar men yutqazsam, kelishuvga ko'ra pul to'lamayman, agar yutsam, unda sud qaroriga ko'ra pul to'lamayman», — dedi.

Ikkala so'z ustalari sud ikkita bir-biriga zid qarorga kelishi mumkin emasligini bilar edi. Siz sudya o'rnida bo'lsangiz, qanday qaror qabul qilgan bo'lar edingiz? Protagor bergan sabog'i uchun pul oladimi?

Zamonaviy hayotda bundan ham og'ir vaziyatlar yuzaga keladi. Masalan, ikkita firma bir-biri bilan kim-kimga qancha pul to'lashi haqida bahs olib borishyapti. Siz bu masalalarni arbitraj sudi hal qilishi kerak degan fikrni aytgan bo'lar edingiz. Ha, ammo agar shartnoma mantiqan to'g'ri tuzilgan bo'lsa unda arbitraj sudigacha ish yetib bormasligi mumkin. Oldindan kelib chiqadigan muammolarni ko'ra bilish va ularni hozirdan oldini olish — tadbirkorning muhim sifatlaridan biri hisoblanadi va bu qobiliyat shartnoma loyihalarini ishlab chiqishda, biznes-rejalarni tuzishda, barcha mantiqni talab qiladigan aqliy faoliyatda asqotishi mumkin. Ammo sud ham xatolarga yo'l qo'yishi, bundan tashqari, ko'p masalalar sud vakolatlari doirasidan tashqarida bo'lishi ehtimoli bor. Sud xarajatlaridan kam xarajatlarni tashkil etuvchi arzimagan muammolarni hal etish uchun sudgacha borish samaralimi?

Mantiqan fikrlashni bilish inson madaniyatining elementi hisoblanib, umuminsoniy qadriyat va pul bilan o'lchanmaydigan sifattir. Kerak bo'lsa, bu qobiliyat, agar mantiq egasi undan samarali foydalana bilsa, ko'plab moddiy ne'matlarni keltirishi mumkin.

Demak, mantiq — bu madaniy qadriyat va moddiy ne'matlarni orttirish vositasidir. Qadimgi sofistlar quyidagi sillogizmni o'ylab topishgan: «Siz hali yo'qolmagan narsa egasiz. Shoxlaringizni yo'qotmadingizmi, demak shoxlar

sizga tegishlidir». Bu fikrlarda mantiqiy xato bormi? Bu xatoni qanday topish mumkin? Bu yerda ongli ravishda mantiqiy xatoga yo‘l qo‘yilgan. «Shoxli sillogizm» vaziyati hayotimizda ko‘p uchraydi – bizga mantiqning barcha qonunlariga zid ravishda – biz kimlargadir kerakligimizni, kimlargadir qarzdorligimizni, allanimalar bizga yetishmasligini isbotlashmoqchi bo‘lishadi.

Quyidagi vaziyatni o‘zingizga tasavvur qilib ko‘ring:

Firmaning rivojlanishi yo‘nalishlari to‘g‘risida munozara bo‘lyapti. Sizning raqibingiz o‘z fikrlarini isbotlagan tarzda keltirmoqda, ammo to‘satdan u mantiqiy xatoga yo‘l qo‘yadi va siz bu xatoni ko‘rib qolasiz. Siz nima qilishingiz kerak?

- Bu haqiqatdan ham mantiqiy xato ekanligiga amin bo‘lishingiz;
- qarshi fikrni tayyorlab qo‘yishingiz;
- to‘g‘ri xulosalar chiqarishingiz;
- nutqingizni to‘g‘ri tuzishingiz;
- qaror qabul qiluvchilarga nisbatan o‘z isbotlovchi dalillaringizni tayyorlab qo‘yishingiz;
- muloqot to‘siqlarini yengishingiz;
- sizga so‘z berishganda fikringizni qisqa, lo‘nda va tushunarli qilib ifodalab berishingiz kerak.

**Siz o‘z nuqtayi nazariningizni himoya qilishingiz uchun mantiq sohibi bo‘lishingiz kerak.**

Formal mantiq qonunlari fikr-mulohazalardagi xatolarni tezda aniqlash imkoniyatini beradi, ularni o‘z vaqtida fosh qilib, to‘g‘rilashga xizmat qiladi.

Borliqning paydo bo‘lish antinomiya hammaga ma‘lum. Faraz qilaylik, dunyo boshlanishi vaqt boshlanishiga teng. Demak, shunday bir davr bo‘lganki, unda dunyo yo‘q edi. Demak, hech narsadan bir nima paydo bo‘ldi degan fikr kelib chiqyapti, ammo bu fikr noto‘g‘ri. Demak, dunyo boshlanishi vaqt bilan o‘lchanmaydi. Faraz qilaylik, dunyo vaqt bilan o‘lchanmaydi. Lekin hozirgi paytgacha cheksiz hodisalar ro‘y bergan. Ammo bu hodisalar cheksizligining ma‘nosi shundan iboratki, u hech qachon tugamaydi. Demak, dunyo cheksiz emas va uning boshi bor, ya‘ni dunyoning boshlanish vaqti yo‘q degan fikr noto‘g‘ri – dunyo vaqt bilan o‘lchanadi.

Bu mantiqiy fokuslar bo‘lmay, insonning tafakkur doirasining torligini ko‘rsatadi. Zenonning mashhur aporiyalaridan biri «Axilles va toshbaqa» aporiyasidir. Axilles toshbaqa ketidan yuguradi, bunda uning tezligi toshbaqanikidan yuqoridir. Ammo Zenonning fikricha, Axilles toshbaqadan hech qachon ozib ketmaydi. Haqiqatdan ham, agar Axilles toshbaqa turgan joygacha yugurib borsa, toshbaqa o‘sha joydan siljigan bo‘ladi, Axilles yana toshbaqaning joyiga yetib borguncha, toshbaqa yana o‘sha joyidan siljigan bo‘ladi va h.k. Zenonning fikriga qarshi chiqib ko‘ring-chi?

Bunga o‘xshash paradokslar ko‘plab uchraydi. Masalan, sartarosh paradoksi, yolg‘onchi paradoksi. Bu paradokslarni ko‘rib chiqaylik:

*Sartarosh paradoksi.*

Podshohliklardan birida podsho qaror qabul qilibdi. Ushbu qarorga ko‘ra – sartarosh faqatgina o‘zining sochini olmaydiganlarning sochini olishi kerak. Unda o‘zi-chi? Agar u o‘zining sochini olsa, unda u podshoh qarorini buzgan bo‘ladi, agar u o‘zining sochini olmasa – unda ham podsho qarorini buzgan bo‘ladi.

Agar sizning boshlig‘ingiz podshohning qaroriga o‘xshash vazifa bersa nima qilar edingiz? Ko‘p odamlar o‘z boshliqlari ustidan shikoyat qilishadi va boshliqlari bergan topshiriqlarni bajarib bo‘lmaydigan va ma‘nosiz deb bilishadi. Hayotning o‘zi ba‘zan bizga jumboqli muammolarni yaratib qo‘yadi va bu jumboqlarning yechilishi bizning kasbiy muvaffaqiyatimiz va moddiy farovonligimizga bog‘liqdir. Mantiqni bilish, fikrlashni mashq qilish, o‘z fikrini tasdiqlay bilish va hi-moyalash oldimizda turgan vazifalarni yechishga yordam beradi.

*Yolg‘onchi paradoksi.*

«Men har doim yolg‘on gapiraman», deydi inson. Agar u yolg‘on gapirsa, unda hozir u haqiqatni gapiryapti, agar u haqiqatni gapirsa, demak, u haqiqatdan yolg‘on gapiryapti. Bu vaziyatdan siz qanday chiqqan bo‘lar edingiz? Hech qachon yolg‘on gapirmaslik kerak.

Demak, biz har doim rost gapirishimiz kerakmi? Lekin agar biz odamlarga yomonlik qilishni istamasak, buning ilojisi yo‘q, deydi Suqrot. Haqiqatdan ham, urush vaqtida dush-

manga yoki kasal, manman, johil, mast odamga rost gapirish kerakmi?

Aytaylik, biz shunday bir vaziyatga tushib qoldikki – bir tomondan yolgʻon gapirish mumkin emas, ikkinchi tomondan rost gapirish ham mumkin emas. Qadimgi Injildagi tamoyil quyidagilarni oʻrgatadi: birovni oʻrgatishdan oldin, avval oʻzing oʻrganib ol. Harakat qilib koʻraylikchi – biz bu ziddiyatli holdan chiqib ketishimiz mumkinmi yoki yoʻqmi?

Gap shundaki – aldash yoki yolgʻon gapirish orqali muammo yechilib qolmaydi. Muammoni yechish uchun shu muammoga boshqa tomondan yondashish lozim. Nimaga biz baʻzan rost, baʻzan yolgʻon gapiramiz? Biz qanday tamoyilga asosan ish tutamiz? Yuqorida biz bu haqda gapirib oʻtdik – baʻzi hollarda rost gapirish kerak, baʻzi hollarda – yoʻq. Ammo qanday niyatda? Yaxshilik qilish niyatida. Demak, yaxshilik qilish – muhim tamoyil va bu tamoyildan kelib chiqib biz rost yoki yolgʻon gapirishimiz kerak. Demak, ziddiyatni bartaraf etish uchun biz shunday bir yuqori turadigan va qadrlanadigan axloqiy yoki diniy tamoyilni izlab topishimiz kerakki, bu tamoyil bizga yechimni koʻrsatib beradi. U yoki bu haqiqatni isbotlash jarayonida sust dalillardan kuchliroq dalillarga qarab yurish mumkin va bu borada dalillarning mantiqiy, axloqiy va hissiy tomonlarini kuchaytirib borish darkor.

Hayotda biz mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda dalillardan foydalana bilishimiz kerak. Masalan, siz firmaning maʼlum yoʻnalishda rivojlanishi mumkinligini boshligʻingizga tushuntiryapsiz, ammo boshligʻingiz bunda rozi boʻlmayapti. Siz boshligʻingizni oʻz tomoningizga ogʻdirishni istaysiz va bu borada mantiqiy usullardan foydalanmoqchisiz. Siz barcha istiqboldagi imkoniyatlarni tahlil qilib, xarajatlar turini inobatga olasiz, «ha» va «yoʻq» larni tahlil qilasiz. Albatta, eng muhim mulohazalar rahbar va firmaning manfaatlariga mos boʻlgan mulohazalardir. Bu esa muvaffaqiyatli muloqot kalitidir.

Har qanday masalani yechishda turli omillar taʼsir qiladi. Psixologik omilning xususiyati shundan iboratki, vaqt oʻtgan sari kerakli taklifning qadri pasayib boradi. Shuning uchun ham eng muhim boʻlgan fikrlarni hozirgi paytda kerak boʻlgan

tadbirlar uchun saqlab qo'yish kerak. Munozara davomida siz aniq, ravshan va tushunarli tarzda, barcha psixologik qarshiliklarni yenggan holda fikrlaringizni mantiqiy to'g'ri davomiylilikda ifodalab berishingiz lozim va kuchli asoslangan fikrlaringizni kuchsizroq asoslangan fikrlaringizdan keyin izhor etishingiz, hamda kerak bo'lsa har ehtimolga qarshi ba'zi asoslangan fikrlaringizni bo'lajak bahslar uchun saqlab qo'yishingiz lozim.

Ritorika bu borada sizga yetarli bilim va amaliy qobiliyatlar beradi.

Xulosa qilib aytganda, **mantiq — munozarali bahsda qurol sifatida qo'llanadi**. Bu qurol yordamida siz o'z fikrlaringizni va qarashlaringizni himoya qilishingiz hamda boshqalarga raqibingizning fikrlari o'zlashtirib berishingiz mumkin.

Barqaror va serharakat tizimlarni ifodalab beruvchi mantiq usullari mavjud. O'zingizning fikrlaringizni himoya qilish uchun siz qurol turini tanlashingiz va bitta turdan bema'lol ikkinchisiga o'tishingiz mumkin. Hayot bizning oldimizga shunday vazifalarni qo'yadiki, ularni yechish uchun biz mantiqiy usullardan foydalanamiz, ya'ni bunda bizning fikrlash va o'z harakatlarimiz oqibatlarini oldindan ko'ra bilish qobiliyatlari asqotadi.

### **Amaliy vazifalar**

1. *Vaziyatni o'rganib chiqing*: boshlig'ingizga korxonangiz (restoran, mehmonxona) interyerini yangilash foydali ekanligini isbotlab berishingiz kerak. Siz qanday asosli fikrlardan foydalanasiz? Ularni qay tartibda izhor etasiz?

2. *O'yin tarzidagi vaziyat*. Ikki kishi bo'lib bo'lishishingiz kerak. Biringiz — boshliq, biringiz qo'l ostidagi xodim. Qo'l ostidagi xodim o'z boshlig'iga firmani muayyan yo'nalish bo'yicha rivojlantirish haqidagi fikrlarini isbotlashi kerak. So'ngra rollar bilan almashing.

3. *Amaliy topshiriq*. Xaridor sizdan firmangiz tovari haqida gapirib berishingizni so'radi. Siz nimadan boshlaysiz? Tovar kamchiliklari haqida aytasizmi?

4. *Mantiqiy topshiriq*. Ikkita yo'lovchi daryo bo'yiga kelishibdi. Daryo bo'yida bitta qayiq turibdi va qayiqda daryoning narigi betiga faqatgina bir kishi suzib o'tishi

mumkin. Ammo yo‘lovchilar bu muammoni yechishadi va daryoning narigi betga o‘tishadi. Ular buni qanday amalga oshirishadi?

## **ISHBILARMONLIK RITORIKASI KURSI. NUTQ MAHORATINI EGALLASH BO‘YICHA MASLAHATLAR**

**1-maslahat:** «O‘zingni angla, o‘zingda notiqlik san’atini, shaxsiy individual uslubni yarat». Muomala yordamida shaxsiy fikr va qarashlarni shakllantirishga intil, odamlarga ta’sir o‘tkaz. Ammo o‘z qarashlaringni birovga o‘tkazishga harakat qilma, faqatgina fikringga moyil bo‘lgan odamlarni ishontir.

Boshqa vaziyatlarda «tanaffus qilib» sukut saqlamoq darkor, chunki boshqa safar o‘z fikringni o‘tkazishing mumkin. So‘zlash paytida gapirayotgan odamning shaxsiy irodasi va o‘ziga xosligi bilinib turishi lozim. Aristotel buni quyidagicha ta’kidlaydi: «Kimgadir nimanidir uqtirish uchun odam avvalo o‘zini namoyon qilishi kerak», ya’ni kishi notiq sifatida tanilishi lozim.

Notiq siymosi – ritorikaning markaziy tushunchasi bo‘lib, nutq jarayonida odamni har tomonlama tavsiflaydi. Siymo yoki niqob – bu odamlar nazarida so‘zlayotgan notiqning taassurotli ko‘rinishi va bu taassurot notiq nutqining mazmuni, so‘zlari, talaffuzi, tana harakatlari orqali shakllanadi. Bu siymoning shakllanishi so‘zlovchining salohiyati, tinglovchilar xususiyati, joy va vaqtga bog‘liq.

**2-maslahat:** «Amaliy gapirishni o‘rgan, so‘z «jang»i tajribasini orttir. Amaliyot sening san’atingni charxlab boradi. Quruq o‘rganish orqali notiq bo‘lish mushkul ish, shuning uchun agar notiq bo‘lishni istasang, gapir! Notiqqlar chinakam amaliyotda jonli tortishuvlarda, so‘z kurashlarida shakllanadi. Qadimda «Shoir bo‘lib tug‘ilishadi, notiq bo‘lib yetishishadi», – deyishgan.

**3-maslahat:** «Shaxsiy va o‘zga nutqlarni tahlil qiling, ularning yutuq va kamchiliklarini topishga o‘rganing, yutuqlarni qabul qiling, kamchiliklardan voz keching». Sizning, hattoki o‘z nutqingizdan mamnun bo‘lmaganligingiz ham nutqin-

gizni yaxshilashga kirishganingizdir. Demak, ertaga siz kechagi xatolarni takrorlamaysiz, ertadan keyin esa ularni unutasiz. Shaxsiy nutq kamchiliklari ustida faol ishlash, o‘z-o‘zini tahlil qilish va kamolotga erishish, boshqa notiqnlarni kuzatish bizni quyidagi maslahatga olib keladi.

**4-maslahat:** «O‘rnak ol!» Har birimiz pinhona kimningdir nutqidan bahramand bo‘lamiz, demak biz kimdan so‘z ustaligi bo‘yicha o‘rnak olish mumkinligini sezib turamiz. Bolalikda bunday o‘rnak beradiganlar — ota-ona va qarindoshlardir. Ulg‘ayganimizda esa katta yoshdagi o‘rtoqlarimiz, maktab, kollej va oliygohda biz sevgan domlalarimiz.

**5-maslahat:** «Ritorikaning qonun va qoidalarini o‘rgan».

Qonun deb biz notqlik va so‘zlashuv amaliyotidan kelib chiqqan nazariy arkonlarni aytamiz. Bu qonunlar so‘zlashuv usullari va ijtimoiy so‘zlashuv amaliyotning turli yo‘nalishlari uchun foydalidir. Qonunlardan qoidalar kelib chiqariladi va bu qoidalar amaliy so‘zlashuvda qo‘llanadi. Qoidalarning o‘zi esa nutq qonunlarining samarali yoki samarasiz natijalari mahsulidir.

**6-maslahat:** «Har bir davrning yozuvchi va notiqnlari ijodi bilan tanishib chiq».

Agar sen o‘z madaniyatingga tegishli asarlarni mutolaa qilmasang yaxshi notiq bo‘la olmasan. Har bir inson, madaniyatli bo‘lishga intilsa, klassik namoyandalar asarlarini o‘rganib chiqishga intiladi.

Masalan, rus badiiy adabiyoti namoyandalari M. Lermontov, A. Pushkin, N. Gogolning asarlarini tilga olishimiz mumkin. Mafkuraviy qarashlar o‘zgarishi davomida namunali ijodkor nomlari ham o‘zgarib boradi. Masalan, XX asr oxirlarida M. Gorkiy, V. Mayakovskiy, M. Sholoxov asarlari o‘rniga B. Pasternak, A. Bulgakov, A. Axmatova, M. Zoshenko asarlari kirib keldi.

Rus notqlik klassikasi namoyandalaridan sud notqligida mashhur bo‘lgan XIX asr ikkinchi yarmi — XX asrning boshlarida faoliyat yuritgan sud arboblari Plevako, Koni, Poroxovshikov, ilmiy notqlikda — universitet tarixchi professorlari Granovskiy, Klyuchevskiy, filologlar — Davidov, Buslayev, Sreznyovskiy, Konrad, Vinogradov va cherkov notiqnlari ko‘zga tashlangan.



Ma'lum bir davrlarda mamlakat ijtimoiy-siyosiy hayotida nom qozongan ritorika sohasidagi yetuk shakllar ko'pincha tanqid ostiga olinganlar. Bundan tashqari, rus siyosiy tarixida parlamentarizm davri juda qisqa bo'lgan va siyosiy mojaro hamda bahslar ochiqchasiga namoyon bo'lmagan. Shunga qaramasdan, biz siyosiy notiqlik sohasida dong'i ketgan Kiyev knyazlari, Pyotr I davridagi Feofan Prokopovich, Aleksandr I ni (uning Napoleon istilosi bilan bog'liq bo'lgan fikrlari) va Davlat Dumasida nutq so'zlagan siyosatchilar (Stolipin, Vitte va boshq.) ni tilga olishimiz mumkin.

Sobiq sovet davlatining yetakchilari nafaqat bosh mafkurachi sifatida, balki ajoyib notiqlar deb tan olinishgan, chunki ularning fikrlari va g'oyalari har xil bo'lishiga qaramasdan millat ongiga singib bordi. Natijada inqiroz ro'y berdi.

**7-maslahat:** «Yozishni va so'zlashni astoydil mashq qilib o'rgan». Mashq qilish odamga bahslarda o'z fikrini isbotlab berishda va yengib chiqishda yordam beradi. Agar askar mashq o'tamagan bo'lsa, harbiy jang qilish mahoratini bilmasa, u jangda samarali tarzda qatnasha olmaydi. Futbolchi jamoa tarkibida maydonga chiqishdan oldin har kuni mashq qiladi. Balet, musiqa, teatr, sirk, shuningdek, sportning har bir turi doimiy kundalik mashqlar bilan bog'liq bo'ladi. Tabiiyki, agar notiqligi bilan ajralib turgan odam birovning notiqlik san'atini sezib turib o'zi havas qilmasa — bu ajablanarli hol emas. Gap shundaki, til aloqa, muloqot vositasidir. Odamlar har kuni emas, balki har soat, har daqiqada birbir-lari bilan muloqot qilishadi (hattoki kimsasiz orolda ham Robinzon Kruzo Xudo bilan gaplashgan). Ko'p odamlar so'zlashish qobiliyatlaridan nihoyatda mamnun bo'lishadi, ularga o'zlarining notiqlik san'atlari yoqadi va ular buning o'zi menga kifoya deb o'ylashadi. Bu fikr noto'g'ri. Bu va boshqa sabablar notiqlik san'atimizni rivojlantirishdan chalg'itadi. Agar biz san'atimizni doimo rivojlantirganimizda hayotimiz yanada go'zal bo'lar edi.

**8-maslahat:** «Namunali matnlarni tahlil qil va og'zaki ravishda tushuntirib ber». O'zingga yoqqan matnni tanlab olib (u nasr yoki she'r ko'rinishida bo'lishi mumkin), uni mazmun va uslub jihatidan tahlil qil, keyin o'qib chiq, yodlab ol. Bu

– o‘qituvchi bilan mashg‘ulot o‘tkazish shaklida yoki rejissyor bilan mashq qilish ko‘rinishida kechishi mumkin (shuning uchun teatrga borish juda ham foydali). Agar yoningda o‘rgatuvchi odaming bo‘lmasa, unda o‘zing o‘rgan.

Ovozni magnitofonga yoki nutq iroda qilayotgan tasvirningni videokameraga yozib olish foydalidir. Shunda sen o‘zingning notiq sifatida ko‘rinishingdagi nuqsonlaringni yaqqol ko‘rasan (masalan, tashqi ko‘rinishing va o‘zingni tutishingdagi nuqsonlar). Tanaffuslar qilmasdan tez gapirishing, bir xil so‘zlarni takrorlab turishing, tovushingning bir xilligi va hokazolar yaqqol sezilib qoladi. Nutq so‘zlash yoki o‘qib berish ustida ishlash natijasi bu sening rostlangan nafasing, ovozingning jaranglashi, gapirishdan qo‘rqmasliging bo‘ladi. Bunda sen o‘zingni unutib diqqatingni tinglovchilarga qaratasan. Bu esa seni muvaffaqiyatga olib keladi.

**9-maslahat:** «So‘zlashish usullarini o‘rgan». Bunga erishish uchun sen bir qancha mashqlarni bajarishing kerak bo‘ladi – bu nafasni rostdash, tiniq va aniq talaffuzni rivojlantirish, ovoz ohangini yaxshilashga qaratilgan mashqlar.

Ritorika – bu faqat chiroyli gapirish emas. Mohir notiq bo‘lish uchun birgina gapirish usullarini bilish yetarli emas. Ammo fikrlari mazmunli va foydali bo‘lib, biroq uni chiroyli nutq orqali yetkazib bera olmagan kishining holati naqadar ayanchli.

#### **Xulosalar:**

1. *O‘zingda notiq obrazini yaratishga intil;*
2. *Munozaralarda qatnashib so‘zlashishni o‘rgan;*
3. *O‘zingning va o‘zgalarning nutqini tahlil qil;*
4. *O‘rnak bo‘ladiganlarni izlab top va ulardan o‘rgan;*
5. *Ritorika qonunlari va qoidalarini o‘rgan;*
6. *Turli zamonlarga mansub bo‘lgan yozuvchi va notiqlar ijodi bilan chuqur tanish;*
7. *Turli matnlarni yozish va so‘zlab berish bo‘yicha mashq qil;*
8. *Namunali matnlarni o‘qi va so‘zlab ber;*
9. *So‘zlashish usullaridan foydalanishni o‘rgan.*

Afsonalardan birida Suqrotning yoniga yangi o‘quvchini olib kelishibdi. Yosh yigit notqlik san‘atini o‘rganishni astoydil xohlashini aytibdi.

Buyuk faylasuf u bilan bo‘lgan suhbatdan keyin o‘qish uchun ikki barobar ko‘proq to‘lash kerakligini aytibdi. «Nega endi?», – debdi bo‘lajak shogird. «Chunki men seni ikkita ilmga o‘rgataman, – debdi faylasuf, – biri chiroyli gapirish bo‘lsa, biri diqqat bilan ishlash».

Tinglay olish qobiliyati – yaxshi xulqning eng oddiy talablaridan biri bo‘lib, samarali natija beradi. Balzakning yozishicha: «Tinglay olmaslik – bu nafaqat hurmat-e‘tiborning yo‘qligi, balki gapirayotgan odamni mensimaslikdir...».

Inson munosabatlari sohasidagi mutaxassislarning ta’kidlashlaricha, tinglay olish qobiliyati inson madaniyatining eng muhim jihatlaridan biri sifatida ko‘riladi.

Sa’diyning aytishicha, «Hech kim o‘zining odobsizligini gapirayotgan odamning so‘zini bo‘lib o‘zi gapirib ketadigan odamchalik ko‘ra olmaydi».

Shuning uchun ham bizga tinglay oladigan odamlar bilan gaplashish ko‘proq yoqadi.

Har kim yonidagi suhbatdoshida avvalombor yaxshi tinglovchi bo‘la olishini ko‘rishga harakat qiladi. Tinglay olish qobiliyati diniy tarbiya va ilm olgan shaxslarning kasbiy sifatidir.

Shuning uchun ham AQSH, Yaponiya va GFRda menejerlar malakasini oshirish kurslari tarkibida «Tinglay bilish qobiliyatini rivojlantirish kursi» ham o‘rin olgan. (Nutq va xulq madaniyatini rivojlantirish bo‘yicha xizmat ko‘rsatish xodimlari uchun amaliy maslahatlar haqidagi ma’lumot ilovada keltirilgan).

## **NOVERBAL KOMMUNIKATSIYA VOSITALARI**

Endi esa noverbal kommunikatsiya vositalari haqida so‘z yuritamiz. Demak, yuqorida aytib o‘tilganidek, muloqotning noverbal vositalari so‘zlashuv usul va qoidalarini to‘ldiradi. Psixologlarning ta’kidlashicha, 60% dan 80% gacha bo‘lgan ma’lumotni inson noverbal (so‘zlashishga oid bo‘lmagan) muloqot vositalari orqali oladi. Noverbal muloqotning quyidagi turlari ma’lum:

1. *Kinesika* – insonning tashqi ko‘rinishidagi harakatlarni o‘rganadi: mimika (yuz muskullarining harakatlari), pantomimika (tana harakatlari – gavdani tutish, qadam tashlash, gavdaning turishi), imo-ishoralar va nigoh tashlash.

2. *Ekstralingvistika* so‘zlashish paytidagi tanaffuslarni, yo‘talish, yig‘lash, kulish, paralingvistika esa – ovoz, tembr, ritm, ohanglarni o‘rganadi.

3. *Takesika* muloqot paytidagi teginishlarni o‘rganadi (qo‘l bilan so‘rashish, bo‘sa berish, teginish va h.k.)

4. *Proksemika* muloqot paytidagi joyni o‘rganadi (suhbatdoshlar o‘rtasidagi masofa, shaxsiy egallab turgan maydon va h.k.)

Noverbal ishoralarning miqdori va sifati insonning yoshiga bog‘liq, masalan, bolalardagi noverbal ishoralar katta yoshli odamlarnikiga ko‘ra oson tushuniladi. Bundan tashqari, bunga jins turi, odam tabiati, ijtimoiy maqomi, millati ta‘sir o‘tkazadi. Masalan, ingliz psixologi ma‘lumotiga ko‘ra, bir soatli suhbat davomida finlyandiyalik – 1 ta, italiyalik – 80 ta, fransuz – 120 ta va meksikalik – 120 imo-ishoradan foydalanar ekan.

Odamning u yoki bu madaniyatga tegishli bo‘lishidan uning muayyan imo-ironisining ma‘nosi keskin ravishda farqlanadi.

Masalan, «pastga tushirilgan o‘ng qo‘lning katta barmog‘i» inglizlarda ma‘qul emaslikni, rimliklarda — jazolashni anglatadi. Ruslarda esa bunday ishoraning o‘zi yo‘q. Boshni u yoqdan bu yo‘qqa tebratib turish ruslarda «yo‘q»ni, bolgarlarda esa — «ha» degan ma‘noni anglatadi.

Noverbal muloqotni to‘g‘ri tushunish uchun mutaxassislar quyidagi qoidalarga rioya qilishni tavsiya qilishadi:

- imo-ishoralarni alohida emas, balki birgalikda tushunishga harakat qilish (chunki ular so‘zga o‘xshab bir necha ma‘noni anglatishi mumkin);
- imo-ishoralarni kelib chiqishi jihatdan tushunishga harakat qilish («qo‘llarni ko‘krakka kesishgan holda tirab olish» – muloqot chog‘ida ishonchsizlikni anglatadi, ammo havo sovuq bo‘lganda odam isinish uchun ham shunday qiladi);
- milliy xususiyatlarni inobatga olish;

- imo-ishoralarni «o‘qiyotgan» odam ularni o‘zining tajribasidan kelib chiqqan holda tushunmasligi kerak;
- imo-ishoralar qilayotgan odamning holatidan kelib chiqib xulosa qilish kerak, masalan, agar odamda manmanlik xislatlari bo‘lsa, unda uning imo-ishoralari ham shunga mos bo‘ladi;
- odam salomatligi omillarini inobatga olish kerak: masalan, yaqindan yaxshi ko‘ra oladigan odamlarning ko‘z qorachig‘lari katta, uzoqdan yaxshi ko‘ra oladiganlarniki esa kichik bo‘ladi.

Bir necha noverbal munosabat turlarini ko‘raylik. Dj. Nirenberg va G. Kaleroning «Insonni kitobdek o‘qish» kitobida sotuvchi qanday qilib xaridor xayolidagi fikrni bilib olishi mumkinligi haqida bir misol keltirilgan:

«Agar xaridorning ko‘zlari yerga, yuzi esa chetga boqsa – sizga rad javobi beriladi. Va buning aksicha, agar, yuzida tabassum bo‘lmay, iyagi oldinga qaratilgan bo‘lsa – unda u sizning taklifingizni o‘ylab ko‘rayotgan bo‘ladi. Agar uning nigohi sizniki bilan to‘qnash tushsa va u miyig‘ida kulsa unda u sizning tarafdoringiz bo‘ladi. Va nihoyat, agar uning yuzida yengil va iliqlik tabassum paydo bo‘lsa – unda xarid amalga oshadi».

Umuman olganda, yuz ifodasi mimika orqali shakllanadi, ba’zilar bu mimika – dinamik ko‘rinishda, ba’zilar – har xil ko‘rinishda, ba’zilar esa – sezilarsiz bo‘ladi va bu hol ma’yuslik, sovuq tabiatlilik, pismiqlikdan dalolat beradi. Yuzning mimik ifodalarini ongli ravishda psixologik holatni yashirish uchun nazorat qilish mumkin. Shuning uchun muloqot chog‘ida odamning tana harakatlarini kuzatish orqali ham ma’lum bir tasavvurga ega bo‘lishi mumkin.

A.A. Bodalov, V.N. Panfilov kabi psixologlar maxsus eksperimental sharoitlarda tanishish paytida nimalar kuchli taassurot qoldirishini o‘rganib chiqishgan.

Bunda birinchi ko‘zga tashlanadigan narsa – **soch turmagi** ekanligi aniqlangan, chunki odamning sochi uni tanimaydigan darajagacha o‘zgartirib yuborishi mumkin. Masalan, agar ayol parik kiyib yurib kunlardan bir kuni uni kiyib kelmasa, uni tanish mushkul bo‘ladi. Ekstravagant moda, asosan, yoshlar orasida keng tarqalgan bo‘lib, soch turmagidan

boshlanadi — pank, xippilarni eslaylik. Bu ularni boshqalar orasida keskin ravishda ajratib qo‘yadi.

*Amaliy maslahat:* agar jamiyatda sizga e‘tibor berishlarini xohlasangiz — soch turmagingizni o‘zgartiring. Yana: doimo (asosan ayollarga tegishli) o‘z soch turmagingiz haqida ko‘p o‘ylang, chunki bu yaxshi taassurot qoldiradi. Sochlardan keyin biz odamning ko‘zlariga qaraymiz, chunki ko‘zlar inson ichki olamining ko‘zgusidir.

**Nazar** — suhbatdosh sari qo‘yilgan birinchi qadam. Nazar — juda hissiyotli bo‘ladi va turli hissiyot hamda holatlarni aks ettiradi. U johil, mehrlil, ochiq, yot, so‘roqli, o‘ynaydigan, qotib qolgan bo‘lishi mumkin. Nazar boshqa odamni ma‘lum ishonchli, ehtiyotkorona, agressiv holatga olib borishi mumkin. Suhbat chog‘ida ko‘zlar kontakti muhim bo‘ladi, chunki biz o‘zimizga yoqadigan narsani ko‘rsatmoqchi bo‘lamiz va boshqa odam gapirgan narsaga qiziqayotganimizni bildirgimiz keladi. Odam so‘zlayotganda suhbatdoshiga tinglayotgan holatiga qaraganda kamroq qaraydi. Agar tinglovchi vaqtning 70% ini ko‘zli kontakt orqali quloq solishga, gapiruvchi esa — 40% ini ko‘zli kontakt orqali so‘zlashga sarflasa, kifoya bo‘ladi.

Agar bu ko‘rsatkichlar pasaysa, unda bu raqamlarning pasayishi qiziqishning kamayishi haqida dalolat beradi.

Agar gapiruvchi odam nazarini suhbatdoshidan boshqa narsaga olsa va so‘ngra yana orqaga qaytsa — bu hol uning hali gapini tugatmaganligi haqida dalolat beradi. Agar fikr tugallangan bo‘lsa, odatda, gapiruvchining nazari suhbatdoshining ko‘zlarida to‘xtaydi, go‘yoki «Men gapimni tugatdim, endi siz gapiring» deb so‘ragandek chekkaga qarash, shubha va gumondan dalolat beradi.

Suhbat chog‘ida ba‘zi kishilarning ko‘zlarini pastga qarishi va hattoki deyarli yumib olishi odamning nafsoniyatiga tegib ketadi. Ko‘rish suhbatdoshlar orasidagi masofaga bog‘liq bo‘ladi. Biz gapiruvchi odamga u uzoqda turgan paytida ko‘proq qaraymiz va aksincha yaqin turganda kamroq qarashga intilamiz. Yaqin turgan gapiruvchiga qanchalik ko‘p qarasa, u shunchalik o‘zini noqulay his qiladi.

**Tabassum** noverbal muloqotning universal vositasi hisoblanadi. Qadimda kulgu tahdid ramzi sifatida qaralgan. Hozirgi

paytda esa u hurmat qilish, mehr-oqibatni bildiradi. Ba'zi psixologlarning fikricha, odam nafaqat xursand bo'lganda balki o'ziga bo'lgan ishonchni sezish va baxtliroq his qilish uchun ham kuladi.

Balki bu fikr noto'g'ridir, ammo kulgu tortinish hissiyatini yo'qotib yaxshi kayfiyat uyg'otadi. Kulgu odamga chiroy bag'ishlaydi, suhbatdoshning yaqinligidan dalolat beradi. Psixologlar salomlashish va tabriklashni jilmayish bilan amalga oshirishni tavsiya qilishadi.

Odamlar har xil jilmayishadi. Kimdir do'stona, kimdir — askiya qilib, kimdir esa — kalaka qilib. Muloqot paytida bir narsa haqida o'ylash lozim — kulgu do'stona bo'lishi kerak. Yuqori lablar ko'proq ko'tarilgan tarzda tabassum do'stonalik belgisidir.

Ammo birinchi uchrashuvda bunday kulmang, chunki suhbatdoshingiz noto'g'ri tushunib sizga ishonmay qo'yishi mumkin. Tanishish paytida pastki va ustki lablar ochilib ikki qator tishlar ko'ringan holda kulish tavsiya etilmaydi, chunki bunday kulgu o'rtoqlar orasidagi hazillashish paytida bo'lishi mumkin.

Amerikaliklar «tabassum qilinglar» deb gapirishni yaxshi ko'rishadi. Biroq tabassum vaziyatga to'g'ri kelishi lozim va suhbatdoshning asabiga tegmasligi kerak.

Ma'lumotlarga ko'ra buyuk rus adibi L.N. Tolstoy asarlarida 85 xil qarash va 97 xil tabassum tasvirlagan.

Mimika hissiyotlar bilan bog'langan va bu insonning kechirayotgan xursandchilik, xafagarchilik, tanglik yoki tinchlanish hislarini bilishga yordam beradi.

**Mimika** insonga hissiyot o'tkazishga yordam beradi, shodlik, jahldorlik, xafagarchilik kabi chehraning holatlarini tasvirlashga yordam beradi.

Shodlik holatida yuz mushaklari harakatga keladi va yuz qismlari yuqoriga ko'tarilganday ko'rinadi. Burun-lab mushaklari o'z shaklini o'zgartiradi, burun mushaklari yuqoriga qarab va yuqoridan pastga qarab tarqaladi. Lab chekkalari orqa va yuqoriga qarab tortiladi, betlar yuqoriga ko'tariladi, ko'zlarning tagi va chekkalarida esa mayda chiziqlar paydo bo'ladi. Qoshlar kamonsimon bo'lib qoladi. Jahldorlik hissi mimikada peshonani bujmaytirish orqali ifodalanadi, qoshlar

siljiydi. Qoshlar orasida vertikal mushaklar paydo bo‘la boshlaydi, lablar esa qattiq bekiladi.

Yuz ifodasi muloqotda muhim rol o‘ynaydi, chunki suhbatdoshlarni hissiy kontakt bilan ta‘minlaydi. Nemis yozuvchisi va teatr tanqidchisi Georg Kristof Lixtenberg (1742–1799) ta‘kidlashicha, biz uchun yer yuzidagi eng ajoyib yuz bu inson yuzidir. Yuz ifodasi lablar harakati bilan uzviy bog‘langan. Qattiq siqilgan lablar ichki tanglikni, bo‘shashganlari esa yumshoqlik va ochiqlikni bildiradi.

Qiziq, odamlar bir-birini uzoq vaqt ko‘rmaganlarida (misol uchun sinfdoshlar 30 yildan so‘ng ko‘rishganlarida) ko‘pincha bir-birini juda o‘zgargan yuzidan emas, balki imo-ishora va harakat tarzidan tanishadi. Biri o‘zgacha yelkasini qisadi, boshqasi qo‘llarini silkitadi, uchinchi boshini qimirlatadi. Oddiy qo‘l bilan so‘rashish suhbatdosh haqidagi ma‘lumotni bildiradi.

«**Teginish tili**» – qo‘l bilan siqish, silash, quchoqlashish, o‘pishish, ilgaridan o‘zaro shaxsiy aloqa va atrofdagi dunyo bilan o‘zaro harakatda bo‘lish kanallarining biridir. Hozirgi zamonaviy muloqotda bu «til» sheriklarning yaqinlik darajasini va ularning kommunikativ holatlarini aks ettiradi.

Yana **hidlar tili** haqida ham gapirish mumkin. Hidlar ong osti darajasida qabul qilinadi, u sherikning to‘liq ko‘rinishini yaratishda va uning umumiy madaniyatini baholashda ma‘lum ta‘sir ko‘rsatadi. Parfyumeriya va kosmetika hidlari insonning ijtimoiy darajasini bildiradi.

**Kiyim** didimizning ijtimoiy yoki kasbiy tabaqaga mansubligini, fe‘l-atvor xususiyatlarimiz (konservativlik yoki demonstrativlik) haqida muloqotdagi sheriklarimizga ma‘lumot beradi. Kiyim atrofdagilarning diqqat-e‘tiborini tortadi, o‘ziga xos hissiyotlarni uyg‘otadi, ijobiy yoki salbiy kayfiyatlarini shakllantiradi. Xizmatdagi kiyim korxonalaridagi xodimlar orasida muloqotni o‘rnatishni osonlashtiradi, o‘zaro munosabat tarzi va muloqot yo‘nalishini ko‘rsatadi.

Rasmiy muloqot, diplomatik qabullar, banketlar, tashriflar uchun kiyimlar (frak, smoking, kechki ko‘ylak) mavjud. Ushbu kiyimlarni kiyishga ma‘lum bir talablar mavjud. Misol uchun ko‘chalarda palto yoki plashsiz, frakda yurishmaydi, smoking esa soat 17 dan so‘ng o‘tkaziladigan marosimlarda kiyiladi.



**Imo-ishoralar.** Suhbatda biz soʻzlarimizni qoʻl harakatlari yordamida tushuntiramiz. Imo-ishoralar hatto nutqning (salomlashish, xayrlashish, nafsoniyatga teguvchi ishoralar) oʻrnini bosishi mumkin va insonning hissiy holatini (dovdirash, nafrat, ishonch) ifodalaydi. Boshqacha soʻzlar bilan aytganda, inson imo-ishoralari tildagi soʻzga oʻxshaydi.

U insonning fikrlash va hissiy harakatlari bilan uzviy bogʻlangan. Maʼlumotni yashirin ifoda etishga oid koʻpgina imo-ishoralar boʻladi, misol uchun, yolgʻon gapirayotganimizda oʻzimiz bilmagan holda maʼlum bir imo-ishoralarni qilamiz, bu haqda bizni oʻrganayotgan kuzatuvchilar maʼlumot berishlari mumkin (biroq, bu har doim ham 100 foiz toʻgʻri kelmaydi).

Rasmiy muloqot haqida esdan chiqarish kerak emas, agar inson takaburning rolini oʻynasa uning imo-ishoralari ham shunga mos boʻladi. Bu imo-ishoralar «avto-kontakt» sifatida maʼlum.

Quyida ulardan baʼzilari keltirilgan:

- jagʻ, iyakka tayanish;
- qoʻllarni siqish;
- betga tayanish;
- ogʻiz, burunga teginish;
- qoʻllarni ustma-ust qoʻyish;
- oyoqlarni ustma-ust qoʻyish.

Qoʻllar harakatining ramzlanishi quyidagicha: oʻng qoʻl haqiqat, toʻgʻrilikni, chapi esa yolgʻon, egrilikni bildiradi. Ikkala qoʻllarni imo-ishorada ishlatish unga qoʻshimcha maʼno beradi.

Ortiqcha harakatlar, qoʻllarni silkitish, bosh, yelka harakatlari — madaniyatning yetarli emasligidan dalolat beradi. Har xil millat kishilari tez-tez uchrashadigan mehmonxona, restoranlarda imo-ishoradan foydalaniladi. Biroq, bunday sharoitlarda harakat va imo-ishoralarning oʻz meʼyorida boʻlishi haqida unutmazlik kerak.

Maʼlumotni yaxshi tushunish uchun psixologiyada teskari bogʻliqlik mexanizmidan foydalaniladi va bu mexanizm suhbatdoshlarning bir-birini hissiy tarzda qabul qilishi hamda bir-birining xulqini baholashini taʼminlaydi. Teskari bogʻliqlik

muloqot paytida hamkorni kuzatish va uning harakatlarini baholash, keyin esa o'zining xulqini bundan kelib chiqqan holda o'zgartirishni anglatadi.

Har qanday sohadagi mutaxassisning mijoz yoki hamkasbi bilan bo'lgan muloqotida teskari bog'liqlik ishonchli munosabatlarni o'rnatishda muhim shart sifatida ko'riladi.

**Teskari bog'liqlik.** Teskari bog'liqlik orqali biz gapirayotgan gapimiz qanday qabul qilinganligini, suhbatdoshning ochiq yoki odamovi ekanligini bilib olish mumkin. «So'zsiz» teskari bog'liqlik bizga kerakli natijalarni olishimizga yordam beradi.

Hayot — bu teatr sahnasi, unda barcha odamlar har xil rollar ijro etishadi. Ijro mahoratini ko'pgina kasblarda, ayniqsa boshqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatish sohasida ishlatish zarur. O'zini tutish tarzi yordamida ish yuzasidan bo'lgan muzokaralarda ilgarilab ketish, shaxsiy o'zaro munosabatlarda muvaffaqiyatga erishish mumkin.

**Tana orqali harakatlar tilini bilish** orqali o'zgalarda o'ziga nisbatan ishonch va xush ko'rish hislarini uyg'otishi mumkin.

Insonning o'zini tutishini ko'pincha oldindan aytish mumkin. Biz ma'lum bir sabablarga ko'ra harakat qilamiz, ya'ni bizga qandaydir rag'bat berilgan bo'ladi yoki bir nima aynan shunday harakatlanishimizga undaydi.

Bu degani, bizning tanamiz mulohazalarimizni tasdiqlay va ifodalay olsa yoki suhbatdoshimiz fikrlariga o'z munosabatini bildirsa, unda biz odamlarning xatti-harakatini o'qishni o'rganib olishimiz mumkin.

**«Qadam tashlash va gavgani tutish** — inson tanasining qiyofasi» derdi O. de Balzak. Qadam tashlash hamda gavgani tutish va shaxsning ma'lum bir mulohazasi o'rtasida bog'liqlik mavjud. Insonning tashqi qiyofasi madaniyatida to'g'ri va chiroyli yurish, odam tanasining holati, tabiiy, erkin harakatlari me'yorida g'ayratli, epchil, bir maromda, tananing keskin burilishlarisiz bo'lishi katta ahamiyatga ega.

Bu sog'lomlikni, jismonan yetuklikni bildiradi. Gandiraklab, lapanglab, o'ynab, shapillatib, bedana yurish noto'g'ri hamda xunuk. Mehmonxona, restoran va boshqa xizmat sohasidagi korxonalarda xizmat ko'rsatayotgan xodim-

lar muloyim, xotirjam, shovqinsiz, yugurmasdan, ammo juda ham sekin yurmaslikni odat qilishlari kerak. Mehmon bilan gaplashayotganda og'irlikni ikki oyoqqa taqsimlab, to'g'ri turish kerak. Oyoqlarni kerib stol, stul va devorga suyanish xunuk holatdir. Ta'zim bilan salomlashishda gavda to'g'ri turadi, qo'llar yonda, boshni esa uncha chuqur bo'lmagan, tez harakat bilan egish zarur.

Sheriklarning muloqotdagi **gavda holati** ular munosabatlarining xarakteri ijtimoiy mavqe haqida yetarlicha ma'lumot beradi. Shu sababli har bir xalqning madaniy urf-odatlaridan kelib chiqqan holda ba'zi holatlar taqiqlanadi, boshqalari esa muloqotning oddiy vaziyatlarida ishlatiladi. Gavda holati tananing ma'lum bir qismi bilan ta'riflanadi: bosh, yelka, gavda, oyoq. Muloqotning odob-ahloq me'yorlari bo'yicha yuqori mansabdagi odam o'tirishi, quyi mansabdagisi esa turishi kerak ekan.

Odatda, gavda holatining mansabdagi – harakatsizligi, harakat tempi, ko'rinish formalarining o'zgarish tezligini – «nufuz» tushunchasi bilan bog'lashadi. Yuqori maqom gavda holatining tantanavorligi, to'g'ri, harakatsiz ko'z qarashida, imo-ishoralarning kamligi, hissiyotlarni boshqara bilish, past ovozda gapirish bilan xarakterlanadi.

1-rasm. **Tanqidiy baholashning odatdagi holati.**



1-rasmda ko'rsatilgan holat adovatni bildiradi. Bu yerda ko'rsatkich barmoq betga tiralgan, shu bilan bir paytda o'rtancha barmoq og'zini ozgina yopib turibdi, boshbarmoq iyak tagida bo'lib, oyoqlar ustma-ust, boshqa qo'l esa gavdaning ko'ndalangida, bosh va iyak egilgan.

2-rasm. Biror narsadan ko‘ngli qolgan va o‘zining salbiy munosabatlarini yashirmoqchi bo‘lgan odam holati.



a) chirmashtirilgan qo‘l barmoqlari ko‘tarilgan holatda;



b) chirmashtirilgan qo‘llarning o‘rta holati;



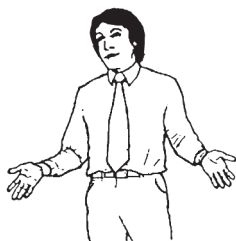
d) chirmashtirilgan qo‘llarning pastki holati.

3-rasm. **Qo‘llab-quvvatlanishni xohlagan, tashvishli odam holati.**



Har bir menejer qabuliga kelgan odamning bu holatdagi ko‘rinishi qanday taassurot uyg‘otishini tasavvur qilsin-chi?

4- rasm. «**Siz bilan samimiy bo‘lishni xohlar edim**».



Va aksincha, 4- rasmdagi suhbatdosh holati qo‘l kaftlarini yozgan insonni ko‘rsatib turibdi. Bu ishora – shartsiz refleks bo‘lib, odam haqiqatni gapirayotganini isbotlab turibdi.

Odatda firibgarlar qo‘llarini kerakli holatda tutishni bilishadi.

Bu narsani qanchalik mahorat bilan amalga oshirishsa, shunchalik ularning yolg‘oni bilinmaydi. Ishontiruvchi harakatlarini yanada oshirish mumkin, buning uchun kaftlarni ochiq holda ushlab turish kerak. Qanchalik kaftlar ochiq holda ushlab turilsa, shunchalik gaplaringizdagi yolg‘on kamayadi – bu ilmiy tomondan isbotlangan.

Qo‘llar kaftlari pastga qaratilgan holat sizni go‘yo o‘zingizni boshliqdek tutayotganingizdek ko‘rsatadi.

5- rasm. **Zerikkan odam holati.**



Agar suhbatdoshingiz qo‘lini iyagi ostiga qo‘yib boshini qo‘liga tirab olsa, bu uning zerikayotganini bildiradi.

6- rasm. **Qiziqayotgan va baho berayotgan odam holati.**



Odamning baho berish holatini uning yuziga tiralgan barmoqlari va ko‘rsatkich barmog‘ini chakkasiga tiralib turishi bilan ifodalanadi.

Ammo shunday holatlar ham bo‘ladiki, qiziqishi bo‘lmasa ham, lekin yaxshi tayyorgarchilik ko‘rgan menejerlar kompaniya

prezidenti huzuridagi yig'ilishlarda bu ishoradan foydalanishgan. Bu bilan ular o'z rahbariga bo'lgan hurmatini ko'rsatishgan. Haqiqiy qiziqishni iyak tagida turgan qo'l ifodalaydi, ammo unga bosh tayanmasligi lozim.



7-rasm. **Uning fikrlari salbiy.**

Agar ko'rsatkich barmoq vertikal tarzda chakkaga qaratilgan bo'lsa, ammo katta barmoq iyakni tirab tursa, bu hol tinglovchining suhbatdoshiga tanqidiy nuqtayi nazar yoki salbiy qarashidan dalolat beradi. Suhbatdoshi bu holatni payqab biror vaziyatni o'zgartiradigan harakat qilishi kerak, masalan, ovoz ohangini yoki fikr mazmunini.

8-rasm. **Ko'krakda qo'llarni chirmashtirish eng ko'p tarqalgan imo-ishoradir.**



Qo'llarni chirmashtirib turish ko'p hollarda himoyani bildiradigan va insonning mamnun emasligini ifodalaydigan ishoradir. Bu ishorani yig'ilish paytlarida yoki ko'chada o'zini erkin tuta olmayotgan insonlarda ko'rishimiz mumkin.

Agar siz suhbatdoshingizda shunday holni kuzatsangiz, unda u siz bilan to'la rozi bo'lmayotganligini bildiradi. Unga ta'sir o'tkazib bu holatini o'zgartirishiga erishing, ya'ni qo'llariga bir nimani tutqazib qo'ying.

9-rasm. **Oyoqni oyoqqa qo'yish va qo'llar bilan oyoqni ushlab olish.**

Nima deb o'ylaysiz — odamning oyog'ini oyog'iga qo'yib va qo'llari bilan oyog'ini ushlab o'tirishi nimani anglatadi? Bu qaysarlik va suhbatdosh yoki o'qituvchini inkor qilish belgisi:



«Ko‘raylikchi, siz bizga nimani o‘rnatishingiz mumkin?» Bunday holatlarda, agar buning uchun sharoit bo‘lsa, odatda, malaka oshirish kurslaridagi korxonalar direktorlari o‘tirishadi.

## QO‘LNING SHAKLI NIMANI BILDIRADI?



**G‘adir-budir:** odatda, semiz katta barmoq va uchlari g‘adir-budir bo‘lgan barmoqli baquvvat kaft.

**Ta‘rifi:** tirishqoqlik, mas‘uliyatlilik va ozgina manmanlik. Agar barmoqlar kalta bo‘lsa, odam mayda narsalarni ko‘p e‘tiborga oladigan bo‘lishi mumkin.



**Kichikroq kaft va barmoqlarning ingichkaligi.**

**Ta‘rifi:** hissiyotga berilish, iqtidorlilik, qadriyatlarga to‘la rioya qilmaslik, emotsional shaxs.



**Konussimon kaft:** kichrayib borgan barmoqlar.

**Ta‘rifi:** o‘z-o‘zi bilan bo‘lish, go‘zalikni his qilish, o‘z-o‘zini anglashning sustligi, qaror qabul qilishda ikkilanish.



**Kuraksimon kaft:** barmoqlarning ustki qismi paski qismidan ko‘ra kengroq.

**Ta‘rifi:** g‘ayrat, jasorat, aql-idrok, tadbirkorlik, tez-tez o‘zgarib turish, o‘z-o‘zini boshqarishning sustligi.



**Bo‘g‘imlari qalin bo‘lgan barmoqlar, katta barmoqning semizligi.**

**Ta‘rifi:** taassurotlarga berilmagan, tafakkurli va ko‘pgina fanlar bilan qiziqadigan odam. Odatda, olim va muhandislardir.

**Tana harakatlari tilini bilish**, bir tomondan, odamning gapirayotgan yoki qilayotgan harakatga munosabatini aniqlash, ikkinchi tomondan – sizning o‘zingizga «Stanislavskiy tizimi» bo‘yicha qarshilik ko‘rsatuvchilarni sarosimaga keltiradigan va sizni yaxshi tomondan ko‘rsatadigan holatlarni egallash imkoniyatini beradi. E‘tiboringizni bir necha maslahatlarga jalb qilmoqchimiz:

Agar jahlingiz tez chiqadigan odam bo‘lsangiz, har kuni bir necha barobar vazmin odamning rolini o‘ynashga harakat qiling. Bu mashqlar jarayonida salbiy ta‘sirlarga ham ichki, ham tashqi vazminlik bilan qarang. Inson ruhiyati qonunlari ajoyib. Bunday mashqlarda teskari bog‘liqlik ishga tushadi va inson o‘zi rol o‘ynayotgan odamning qiyofasiga kirib oladi. Doimiy mashqlar natijasida bu o‘yinning jihatlari esda qolib xarakter vazminlashadi.

Xullas, biz verbal va noverbal muloqot usullarini ko‘rib chiqdik. Yozma ravishda so‘zlashish verbal kommunikatsiya vositalariga qarashli bo‘lsada, biz tadbirkorlik faoliyatidan xat yozishish etiketini, xususan, elektron xat yozishmalarni ham alohida ko‘rib chiqamiz.

## ELEKTRON YOZISHMALAR ETIKETI



Elektron xat (E-mail) tez va murakkab bo‘lmagan usullar bilan yozishish imkonini berishi sababli allaqachon klassik ishbilarmonlik xatlari va kerak bo‘lsa oddiy xat yozishish qoidalari o‘rnini ham bosdi. Ammo elektron xat yozishmaga erkin ravishda yondashilsa, uning yozilmagan mustahkam tartib-qoidalari mavjud.

Tovush eshitilib, birdan kirish xatlari papkasida yangi elektron xat paydo bo‘ladi.

Yuborilgan ma‘lumot o‘ta katta tezlik bilan o‘z manziliga yetib boradi va yuboruvchining qayerda bo‘lganligi – goh Avstraliyada, goh Yaponiyada yoki qo‘shni uyda bo‘lsin bunga ta‘sir o‘tkazmaydi. Har kuni jahon ma‘lumotlar



tarmog'ida 100 mln dona elektron xat o'z manziliga yetib boradi.

### **Tez va to'g'ri**

«Umuman olganda elektron xatga unda rioya qilingan yondashuv asosida javob xat yo'llash lozim», deydi «E-mail Knigge» («Elektron xat yozishuidagi qoidalar to'g'risida») kitobi muallifi doktor Martina Dressel.

Kim tezda javob xati yozsa, o'sha odamning muomalasi samimiyligidan darak beradi. Bundan tashqari, hech kim ko'p kutishni yoqtirmaydi. Agar batafsil javob xati yozishga vaqt bo'lmasa, unda xat olinganligi va tez orada javob yo'llanishi haqida ma'lumot yuboriladi. «Eng muhim narsa shuki, siz iloji boricha tezda javob qilishga harakat qilishingiz lozim», deb tushuntiradi doktor Dressel. Shu bilan birga, «elektron pochta qutisini» doimo tekshirib turish kerak.

### **Elektron yozishmada yo'l qo'yilayotgan eng achinarli xatolar**

Murojaatning va xayrlashishning yo'qligi mijozlarni ranjitadi, ishbilarmon hamkorlar va hamkasblar safining kamayib ketishiga olib keladi. Bu holat quyidagi vaziyatda ko'rinadi: xat yo'llovchi tomonidan go'yoki sizdan ham ko'ra muhimroq ishlar borligi bildirilgandek bo'ladi. Vaqtingizni ayamay xatingizni xat yo'llovchining ismi sharifi, matnda salomlashish va xayrlashish shakllari bilan to'ldiring, chunki bu – xushmuomalalik va hurmat-e'tibor belgisi sanaladi.

Hamma so'zlarni birin-ketin, kichik harflar, xatolar bilan, vergul va nuqtalarsiz yozish yozayotgan odamning xat oluvchining muhokama qilinayotgan masalasiga qiziq-masligini bildiradi.

Xushmuomalalikka bundan tashqari o'z xohishiga ko'ra xatga turli narsalarni ilova qilib yuborish ham kiradi. Katta fayl bo'lgan, ya'ni 1 megabaytdan yuqori bo'lgan ilovalarni yuborish ham, xat oluvchiga xush kelmaydi. Bundan tashqari, ilova jo'natishdan oldin xat oluvchidan ilovani ochib ko'rish uchun maxsus dasturga ega ekanligini bilib olish lozim.

## Xat oluvchida qiziqish uyg‘otish

Xat yo‘llovchi lo‘nda va ixcham tarzda xatning ma‘nosini bildiruvchi gaplarni yozishi kerak. Chunki aynan o‘sha qator xat oluvchining qiziqishini uyg‘otadi, uni xatni o‘qishga chorlaydi va xat mazmuni haqida qisqacha tasavvurga ega bo‘lishga yordam beradi. Elektron kommunikatsiyasida anonimlik qadrlanmaydi. Elektron pochtaning manzili xat oluvchiga ma‘lum bo‘lishi lozim.

## Intonatsiya muloqot ohangini yaratadi

Xat yozishuvida ko‘p hollarda kompyuter oldida insonlar o‘tirganligini unutib qo‘yishadi.

«Ma‘noli bildirishlar tezda xafa qilishlarga aylanib ketadi, negaki mimika, imo-ishoralar va intonatsiya muloqotda ishtirok etmaydi», deb ta‘kidlaydi doktor Dressel. Savol va undov belgilari nihoyatda kuchli ta‘sir ko‘rsatadi. Savol va undov belgilari hamda piching gaplardan kamroq foydalanish orqali, ko‘pgina anglashilmovchiliklarning oldini olish mumkin. Bunday hollarda, haqoratli yoki agressiv ifodalar yomon taassurot ko‘rsatmaydi. Ba‘zi ifodalarni maxsus «smayllar» yordamida yumshatish mumkin («Smiley» yoki «Emoticons» bu hissiyotlarni ifodalovchi belgilar). Shu bilan birga, bu belgi va rasmlar tili ishbilarmonlik kommunikatsiyasida keng qo‘llanmasligi lozim.

Agar xatning asosiy ohangini aniqlashning ilojisi bo‘lmasa, unda telefon go‘shagini ko‘tarib qo‘ng‘iroq qilishga intilishingiz tabiiy holdir. Shaxsiy suhbatda anglashilmovchilikni darhol tugatish mumkin. Achchiq ohang bilan yozilgan elektron xat olsangiz, vaziyatni yengillashtirish uchun mohirona javob yozish darkor. Xafargarchilik va jahldorlik o‘z aksini intonatsiyada topadi. Agar hayajonga berilgan bo‘lsa, xat jo‘natishdan oldin bir kun dam olib yoki javob

---

Smiley [*smaili*] *ingl.: tabassumli yuz shaklidagi Emoticon* -

**E]mo[ti]con** inglizchadan. «*emotion*» – hissiyot va «*icon*» – rasmcha. Bu – elektron yozishuvda yoki muloqotda (E-Mail yoki chat) o‘z hissiyotlarini ifoda qilish uchun qo‘llanadigan belgilar majmuasi, masalan, :-) «xursandlik», :-( esa «g‘amginlik»ni bildiradi.

xatni yaqinlaridan biriga ko‘rsatib jo‘natgan ma‘qul. Chunki shunday mazmunli xatni jo‘natish kerakki, uning mazmuni go‘yo siz shaxsiy suhbat chog‘ida gapirgandek taassurotli bo‘lishi kerak, degan umumiy qoida mavjud.

#### **Kichik «Emoticons lug‘at»i**



- :-) — shodiyona, xursand, do‘stona;
- ;-) — o‘ziga yaqin olib qarab qo‘yish;
- :-( — ma‘yus, g‘amgin;
- :? — tushunib bo‘lmas, g‘aroyib;
- !:-) — besh ketish, ajoyib.

Ko‘p mamlakatlarda shunday bir fikr bor — mijoz firmaga ilk bor qo‘ng‘iroq qilganda, uning firma haqida aniq tasavvuri paydo bo‘ladi. Shuning uchun navbat TELEFON ORQALI SO‘ZLASHUV qoidalariga.

### **TELEFON SUHBATLARINI OLIB BORISH ETIKETI**



**Kun davomida biz bir necha bor telefon go‘shagini olib mijozlar-u hamkorlar, hamkasaba-yu ishbilarmonlar, do‘stlar va oilamiz bilan gaplashamiz, ammo bu vositadan mohirona foydalanish oson ish emas.**

Telefon orqali yoqimli tarzda o‘zini tanishtirish — suhbat boshlashning eng yaxshi yo‘li. Bu tanishtirish iloji boricha qisqa bo‘lishi va firma nomi, ismi-sharifingiz (kerak bo‘lsa bo‘limingiz nomi) va murojaat shaklini o‘zida qamrab olishi kerak, chunki qo‘ng‘iroq qiluvchida kim bilan gaplashayotganligi haqida aniq tasavvur hosil bo‘lishi lozim.

Ismi-sharifini aytgan chog‘ida qo‘ng‘iroqni qabul qiluvchi ovoz intonatsiyasini go‘yo savol berayotgandek baland qilishi kerak, chunki bu qo‘ng‘iroq qiluvchini o‘z iltimosi yoki fikrini aytishga chorlaydi.

Agar suhbat qurish qo‘lingizdan kelsa, uni mustahkamlash kerak. Kim ko‘proq savol bersa, u suhbatni olib boradi, uni boshqaradi. «Ochiq qolgan savollar» hamkoringizni muloqot qilishga undaydi. Gapiruvchining gapini bo‘lish odobdan emas. Agar suhbatdoshingiz bir nima demoqchi bo‘lganini, ammo gapirmayotganini sezib qolsangiz, unda u sizni hurmat qilgani haqida xulosa qilishingiz mumkin.

### **Tinglang!**

Albatta, siz telefon orqali kechayotgan suhbat chog‘ida faol ravishda tinglashingiz va suhbatga diqqatingizni to‘la qaratishingiz kerak. Ammo, hattoki mayda jihatlar ham muammolarga olib keladi. Ba‘zan bitta arzimasi narsani deb siz bilan telefon orqali gaplashayotgan suhbatdoshingiz sizdan ranjib qolishi mumkin. Masalan, telefonlashish paytida SMS yozish, yoki e-mail xatlarini jo‘natish yoki hamkasblar bilan faol tarzda imo-ishoralar bilan gaplashish kabi boshqa ishlar bilan mashg‘ul bo‘lish shu holga olib keladi.

Uzoq tanaffuslar yoki klaviatura ovozi e‘tiborsizligingizdan dalolat beradi. Agar suhbatdoshingiz uzoq vaqt savol bersa yoki ko‘p gapirib tursa, unga «ha» deb turib, eshitib turishingizni bildiring. Eshitib bo‘lgach qisqacha xulosa qilishingiz birinchidan, e‘tiborliligingizni, ikkinchidan, o‘zingiz ham suhbatni nazorat qilib uning mazmunini yaxshi tushunib olganingizni bildiradi.

Suhbat so‘ngida, qisqa gaplashish chog‘ida aytib o‘tilgan muhim narsalarni yana bir bor takrorlab, suhbatdan g‘oyat mamnun bo‘lganingizni bildirishingiz lozim. Xayrlashgach so‘nggi marotaba hamkorga ismi bilan murojaat qilib suhbatni tugatish kerak. Telefon suhbatida hamkorning ismini kamida uch marotaba tilga olish lozim.

### **Yaxshi tayyorlanish — deyarli yutuqqa erishish demakdir!**

Telefonda gaplashishdan oldin, suhbatga chorlayotgan kishi kim bo‘lishidan qat‘iy nazar xursandchilik bilan telefon go‘shagini oling. Narigi go‘shakdagi suhbatdoshingiz yuzin-

gizni koʻrmasa ham, chehrangizdagi tabassumni sezib turadi. Telefon orqali soʻzlashuvda soʻzlarni toʻgʻri tanlash, yaʼni ritorika, muvaffaqiyatning faqatgina 7 foizini taʼminlaydi, qolganini esa oʻzingizni tutishingiz, ovozingizning yoqimlilikini hal qiladi.

Telefon soʻzlashuvidan soʻng oldinda yana telefon soʻzlashuvi. Agar har bir kishi telefon soʻzlashuvidan soʻng oʻziga baho berib, xatolarini yoʻqotsa, bir necha kunlardan soʻng suhbatni juda nazokatli tarzda osongina olib boradi. Shuning uchun har doim telefon qilish yoki goʻshakni koʻtarishdan oldin, qogʻoz, ruchka yoki qalam tayyorlab qoʻying.

Goʻshakni esa maʼqul keladigan qoʻlingiz bilan oling, aks holda uni suhbatning oʻrtasida boshqa qoʻlingizga bir necha barobar olishingizga toʻgʻri keladi. Chapaqaylar goʻshakni oʻng qoʻli bilan, oʻnaqaylar – chap qoʻl bilan ushlashi tavsiya etiladi.

Agar siz suhbatning maqsadini oldindan aniqlab olgan boʻlsangiz va umumiy holda uning yoʻnalishini bashorat qila olsangiz, unda sizga telefon suhbatini olib borish osonroq boʻladi.

Suhbatdoshingizga avval suhbatning qisqacha mazmuni haqida maʼlumot bering, soʻngra suhbatni boshlang.

### **Telefon soʻzlashuvlari davomida yoqimli ovozni shakllantirish boʻyicha maslahatlar**

- Qoʻshiq aytish ovozni yumshatadi va uni jarangdor qilib qoʻyadi, bunday ovoz esa odamni oʻziga tortadi. Unli tovushlarni ertalab har kuni xirgoyi qiling va «i» harfidan boshlang. Bunday xirgoyi qilish yaxshi mashq boʻla oladi. Baland va past ovozda birma-bir xirgoyi qilish nafaqat ovozni «moylaydi», balki yaxshi kayfiyat ham bagʻishlaydi.
- Nutq sifati tezda yomonlashishi sababli, talaffuzni yaxshilash maqsadida tishlar orasiga probkani tirab olib gapirish mashqini amalga oshirish tavsiya etiladi.
- Soʻzlashish paytida nafas olish haqida unutmang va nutqning tezligini oʻzgarmas holda tuting.

## **Agar siz avtojavobberuvchidan foydalansangiz**

Agar telefon qilib tushish imkoni bo'lmasa, unda avtojavobberuvchidan foydalanish darkor. Bu holda avtojavobberuvchidan olingan ma'lumotlarni doimiy tarzda tekshirib turish lozim.

Ammo, afsuski, har doim ham qoldirilgan ma'lumot uchun 12–24 soat ichida javob berishning ilojisi bo'lmaydi. Shuning uchun ham avtojavobberuvchi kassetasida matninizni shaxsan yozib oling va telefon qiluvchi bu ma'lumotingizni eshitgach, nima qilishi kerakligini bilsin.

Masalan: «Menga bugun soat .... dan keyin qo'ng'iroq qilishingiz mumkin».

### **\* Amaliy topshiriqlar**

1. Qo'ng'iroqni qabul qiling va restoraningizda oilaviy tadbirni o'tkazmoqchi bo'lgan mijoz bilan telefon suhbatini o'tkazing.
2. Qo'ng'iroqni qabul qiling va mehmonxonangizdagi mehmoningiz janob Shmidt bilan gaplashmoqchi bo'lgan abonent bilan suhbat qiling. Shmidt janoblari hozirgi paytda mehmonxonadan tashqarida.

### **Shu bilan birga, ma'lum qoidalarga rioya qiling:**

1) Go'shakni 2–3 chaqiriqdan so'ng ko'taring. Agar go'shakni 5 chaqiriqdan so'ng ko'tarsangiz, mijozda ish joyida xodimlarning yo'qligi haqida tasavvur paydo bo'ladi.

2) Vazmin va xushmuomala ohangda salomlashing, firmangiz yoki idorangiz nomini ayting. Agar gap mehmonxonona yoki restoran haqida ketsa, abonentdan unga qanday qilib yordam berishingiz mumkinligi haqida so'rang.

3) Agar abonent o'zini tanishtirmasa – uning ismini, idorasi nomi va qiziqtirayotgan savoli to'g'risida so'rash tavsiya etiladi.

4) Agar abonent mehmonxonada tunab qolgan tanishi haqida so'rasa, ammo u shu paytda mehmonxonada bo'lmasa, unga nima deb qo'yishni so'rang. Keyin esa barcha ma'lumotni adresatga yetkazing.

5) Agar abonentga keyinchalik qayta qo'ng'iroq qilish ehtiyoji tug'lsa, unda telefon raqamini so'rang. Telefon raqamlarini yozayotib, abonentdan og'zaki ravishda har bir raqamni takrorlang va to'g'ri yozib olayotganingizni tekshiring. Masalan, 120-66-99 raqamli telefonning har bir raqamini takrorlagan holda og'zaki aytib, yozib oling: 1 – 2 – 0 – 6 – 6 – 9 – 9.

6) Agar abonentning ismi-sharifi yoki firma nomi va hokazolarni yozib olish kerak bo'lsa, unda xatolarga yo'l qo'ymaslik uchun maxsus fonetik lug'atdan foydalanish lozim. Bu lug'atda har bir harf ma'lum so'z bilan belgilangan. Xuddi telefon raqamlarini yozib olganingizdek, abonentning ismi-sharifini ham, fonografik alfavitdagi alohida harflarni og'zaki aytgan holda yozib olish kerak.

Masalan, Dressel sharifni alohida harflarni og'zaki aytgan holda yozib olish kerak: Delta, Romeo, Echo, Sierra, Sierra, Echo, Lima – Dressel.

Lotin alifbosi uchun fonografik alifbo, ya'ni har bir harf uchun so'zlar to'plami mavjud. Xuddi shunday alifbo kirill alifbosi uchun ham bor.

7) Agar abonent telefon orqali o'z arzini aytsa, uning gapini bo'lmang va hammasini so'zlab berishga imkon bering.

8) Quyidagi ifodalardan voz keching:

- «Men bilmayman». – Bu siz o'z ishingizni puxta bilmasligingiz haqida taassurot yaratadi.
- «Buni qila olmaymiz». – Keyinchalik sizga murojaat qilishmasliklari mumkin va natijada, siz mijoz, hamkorlaringizni yo'qotasiz.
- «Siz....qilishingiz kerak». – Mijoz hech nima qilishi kerak emas. Bu ifoda tushunmovchilik va konfliktga olib kelishi mumkin.
- «Yo'q». – Gapingizni «yo'q» so'zidan boshlamang. Bu masala yechilishini qiyinlashtiradi. Rozi bo'lmaslik haqidagi har bir fikrni o'ylab ko'rib gapirish lozim.

9) Odatda, suhbatni qo'ng'iroq qilgan odam tugatadi.

10) Qo'ng'iroq uchun rahmat ayting, suhbatdoshingizga bo'lajak qo'ng'iroqlari va shaxsiy uchrashuvlari uchun doimo tayyor ekanligingizni bildiring. Xushmuomalalik bilan xayrlashing.

## FONOGRAFIK LUG'AT

|                |                 |                |
|----------------|-----------------|----------------|
| <b>ALFA</b>    | <b>JULIETT</b>  | <b>SIERRA</b>  |
| <b>BRAVO</b>   | <b>KILO</b>     | <b>TANGO</b>   |
| <b>CHARLY</b>  | <b>LIMA</b>     | <b>UNIFORM</b> |
| <b>DELTA</b>   | <b>MIKE</b>     | <b>VICTOR</b>  |
| <b>ECHO</b>    | <b>NOVEMBER</b> | <b>WHISRY</b>  |
| <b>FOXTROT</b> | <b>OSKAR</b>    | <b>X-RAY</b>   |
| <b>GOLF</b>    | <b>PARA</b>     | <b>YANKEE</b>  |
| <b>HOTEL</b>   | <b>QUEBEK</b>   | <b>ZULU</b>    |
| <b>INDIYA</b>  | <b>ROMEO</b>    |                |



### III QISM

---

#### NIZOLAR VA ULARNI BARTARAF ETISH YO‘LLARI

Ma'lumki, odamlar o'zlarini turli hayotiy vaziyatlarda bir xil tutishmaydi. Inson suhbat mavzusi, tarzi suhbatdoshlar turlariga bog'liq holda o'zgarib turishi mumkin.

Ishbilarmonlik sohasida yuqori darajadagi muloqotga erishish uchun biz psixologik bilimlarga asoslangan muloqot texnologiyalaridan foydalanishimiz lozim. Hamkasb, rahbariyat, mijozlar orasidagi muloqot jarayonida nizolar kelib chiqishini inobatga olish lozim, noto'g'ri so'zlardan foydalanish esa muloqotdagi muammolarga, ma'lumot yo'qolishiga olib keladi.

Nizolar haqidagi o'ylar yomon taassurotlarni uyg'otadi: do'q-po'pisa, dushmanlik, tushunmovchilik, o'zining haq ekanligini samarasiz isbotlash harakatlari, xafagarchilik. Buning natijasida quyidagi xulosa qilindi: nizo – bu salbiy, hech birimizga, ayniqsa, rahbarlar, menejer, xizmat sohasi xodimlariga kerak bo'lmagan ko'rinish, chunki ular bu muammoga hammadan ko'ra ko'proq duch kelishadi. Nizolarni iloji boricha chetlab o'tish lozim, ularga yo'liqishni bartaraf qilish kerak.

Boshqarish maktabi ilk vakillarining fikricha, nizo – tashkilotning samarasiz faoliyati va yomon boshqarilishining alomati. Hozirgi paytda boshqaruvning nazariyotchi va amaliyotchilarining fikricha, nizo eng samarali faoliyat ko'rsatayotgan tashkilotlarda ham yuzaga kelishi mumkin va u hattoki kerakdir. Faqat nizolarni boshqarish lozim. Nizo va ularni boshqarish ahamiyati jamiyatimizda shunchalik balandki, hattoki XX asrning ikkinchi yarmida fanning «konfliktologiya» degan alohida bir qismi vujudga keldi. Uning rivojlanishiga sotsiologiya, falsafa, siyosatshunoslik va albatta, psixologiya o'zining katta hissasini qo'shdi.

Nizolar inson hayotining deyarli barcha jabhalarida yuz beradi.

Nizo – bu o‘zi nima?

Nizoning turli ta’riflari mavjud, ammo ularning barchasi insonlar orasida yuzaga keladigan qarama-qarshilik ya’ni, ziddiyatlarni ifodalaydi. Nizolar yashirin va ochiq bo‘lishi mumkin, ularning negizida asosan, kelishuv yo‘qligi yotadi. Shuning uchun ham, keling nizoni ikkita va undan ko‘p bo‘lgan tomonlari – guruh yoki shaxslar orasidagi o‘zaro rozilikning yo‘qligi, deb ta’riflaylik.

Rozilikning yo‘qligi turli fikrlar, qarashlar, g‘oyalar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar va hokazolar mavjudligi bilan belgilanadi. Bu faqatgina mavjud qarama-qarshiliklar, turli xil qarashlar odamlarning o‘zaro normal munosabatlari zamiriga qo‘yilgan maqsadlarga erishishda xalaqit berishi natijasida yuz beradi.

Bunday holatda odamlar o‘zaro kelishmovchilikni bartaraf etishmoqchi bo‘lishadi va ochiq nizoli vaziyatni yaratishadi. Nizoli vaziyat natijasida ular o‘z fikrlarini erkin izhor etish imkoniyatiga ega bo‘lishadi va qaror qabul qilishda turli yechimlar topishga muvaffaq bo‘lishadi. Nizoning aynan shu jihati ijobiy ma’noga ega. Yuqorida ta’kidlaganimizdek, albatta nizo ijobiy xarakterga ega deganimas. Nizolar ijobiy va salbiy vazifalarni bajarishi mumkin.

### Nizoning asosiy vazifalari

| <b>Ijobiy</b>  | <b>Salbiy</b>   |
|--|---|
| † Nizoli tomonlar orasidagi tanglikni yumshatish;                  | † Nizoda ishtirok etish uchun hissiy va moddiy sarflar;   |
| † raqib haqida yangi ma’lumot olish;                               | † xodimlarni bo‘shatish, tartib-intizomning pasayishi, jamoada ijtimoiy-psixologik muhitning yomonlashishi; |
| † tashqi dushman bilan kurashda tashkilot jamoasining birlashishi; | † yutqazgan guruhlarini dushman sifatidatasavvur qilish;  |
| † o‘zgarishlar va rivojlanishni rag‘batlantirish;                  | † ishga zarar yetkazgan holda o‘zaro nizolar jarayonlariga haddan tashqari berilish;                        |

|  |  |
|--|--|
| † nizo tugagandan so'ng ma'lum hamkorlar orasidagi hamkorlik darajasining pasayishi; | † ishbilarmonlik munosabatlari tiklanishining murakkabligi («nizo shleyfi»). |
| † raqiblar imkoniyatini aniqlash.  |  |

Nizoni keltirib chiqaruvchi sabablar ularning o'zidek xilma-xil. Obyektiv sabablar va ularning individlar tomonidan qabul qilinishini farqlash kerak.

Nizolar kelib chiqishining obyektiv sabablarini bir nechta guruhlarga turkumlashimiz mumkin:

- taqsimotga qarashli bo'lgan resurslarning cheklanganligi;
- maqsad, qadriyat, xulq usullari, ma'lumot va malaka darajalari orasidagi farq, topshiriqlarning o'zaro bog'liqligi, majburiyatning noto'g'ri taqsimlanganligi;
- aloqaning yomonligi.

Shu bilan birga obyektiv sabablar faqatgina shaxsiy va guruh manfaatlariga tegib ketsa, shaxsiyat va guruhga o'z ehtiyojlarini qondirish imkoniyatini bermasagina nizo sabablari sifatida ko'rish mumkin.

Individning harakatlari ko'pincha uning ijtimoiy yetukligidan, qabul qilingan xulq shakllaridan jamoadagi ijtimoiy me'yor va qoidalarga bog'liq.

Bundan tashqari, individning nizoda ishtirok etishi u tomonidan qo'yilgan maqsadlarning muhimligi xalaqit beradigan to'sqinliklarning ta'sir doirasiga bog'liq. Subyektning qanchalik muhim maqsad qo'yishidan, uning qanchalik harakatchan bo'lishidan, unga qaratilgan qarshilikning kuchli bo'lishi va unga xalaqit beruvchilar bilan o'zaro nizolarning tanglik darajasi bog'liqdir.

Nizolarning oldini olish usulini tanlash birinchi navbatda shaxsiyatning emotsional barqarorligi, o'z manfaatlarini himoya qilish vositalarining mavjudligi, tasarrufidagi hokimiyat va boshqa omillarga bog'liq.

Nizo natijasida yuz bergan salbiy hissiyotlar muammodan raqib shaxsiyatiga ko'chib o'tishi mumkin va natijada nizo shaxsiy qarama-qarshi kurashga aylanib qoladi. Nizo qanchalik kuchaysa, raqib qiyofasi shunchalik ko'zga yomon ko'rinadi — bu esa nizoni bartaraf etish muammosini yanada

og'irlashtiradi. Natijada og'ir bir hol yuzaga keladi. Shuning uchun, nizoning oldini, odatda, uning boshlang'ich pallasida olish lozim.

**Nizoni bartaraf etish** ularning sabablarini to'la yoki qisman yo'qotish, nizodagi ishtirokchilarning maqsadlarini o'zgartirishni nazarda tutadi.

**Nizolarni boshqarish** – bu nizoni keltirib chiqargan sabablarni yo'qotish (minimallashtirish), yoki nizo ishtirokchilari xulqini to'g'rilashdir.

Nizolarni boshqarishda juda ko'p usullardan foydalaniladi. Ularni bir necha guruhlar sifatida ko'rsatish mumkin va ularning har biri o'z qo'llash sohasiga ega:

- shaxsga qaratilgan, ya'ni muayyan shaxsga ta'sir etuvchi usullar;
- tarkibiy, ya'ni tashkiliy nizolarni yo'qotish usullari;
- shaxslararo usullar yoki nizolarda xulq uslublari;
- muzokaralar;
- javoban agressiv harakatlarni amalga oshirish (bu usulni, yuqorida ko'rsatilgan usullar naf bermasa, so'nggi chora sifatida qo'llashadi).

**Shaxsga qaratilgan usullar** deganimizda biz o'z xatti-harakatini to'g'ri tashkil qilish, o'z fikrini izhor qilish qobiliyatini tushunamiz. Buning natijasida kimdir sizni himoya qilishga tushishi kerak emas. Ba'zi mualliflar «men» deb fikr yuritishni tavsiya qilishadi, ya'ni birovni ayblamay, birovdan hech nima talab qilmay fikringizni biror narsaga nisbatan izhor etasiz va birov sizga nisbatan munosabatini o'zgartiradi.

**Tarkibiy usullar**, ya'ni vakolatlarning va mehnatning noto'g'ri taqsimlanishi, rag'batlantirish tizimining samarasizligi natijasida paydo bo'ladigan tashkiliy nizolarga ta'sir etuvchi usullar.

Bunday usullarga quyidagilar kiradi: ishga bo'lgan talablarni tushuntirish, muvofiqlashtirish va integrallashuv mexanizmlar, umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish, mukofotlash tizimidan foydalanish.

*Ishga bo'lgan talablarni tushuntirish* eng samarali boshqarish usullaridan biri bo'lib nizolarni bartaraf etish uchun xizmat qiladi. Har bir mutaxassis undan qanday natija talab qilinyapti,

uning vazifalari nimalardan iborat, uning mas'uliyati, vakolatlari doirasi, ish bosqichlarini aniq va ravshan tushunishi lozim. Bu usul lavozim uchun ko'rsatmalar ishlab chiqish shaklida amalga oshadi (lavozim vakolat va majburiyatlari), huquq va majburiyatlarning boshqarish darajasi bo'yicha taqsimlanishini inobatga oladi.

*Muvofiqlashtirish mexanizmlari* tashkilotda tarkibiy tuzilmalarni yaratish va ularning vazifalari sifatida tashkilotda vujudga keladigan to'qnash muammolarni aralashgan holda aniqlash va yechishni belgilashni nazarda tutadi.

*Umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish.* Bu usul umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish va to'g'rilashni hamda barcha xodimlar sa'y-harakatlarini o'sha maqsadlarni yechishga qaratishni nazarda tutadi.

**Mukofotlash tizimi.** Rag'batlantirish nizoli vaziyatlarni boshqarish usuli sifatida qo'llanishi mumkin, odamlarning xulqiga yuqori saviyali darajada ta'sir o'tkazish orqali nizolarni bartaraf etish. Eng muhimi, bunday tizim ayrim shaxs va guruhlarining xulqini yomon tarafga o'zgartirib yubormasligi kerak.

Masalan, agar sotuv bo'limi rahbarlarini sotuv hajmi o'sganligi uchun mukofotlashsa, unda foyda ulushi kamayib qolishi mumkin, chunki o'sha bo'limlar rahbarlari sotuv hajmini oshiramiz deb, sotish narxlarini pasaytirishi mumkin, bu esa foyda ulushini kamaytirib yuboradi.

**Shaxslararo usullar.** Nizoning kelib chiqishida uning ishtirokchilari o'zining bo'lajak xatti-harakatlari va xulqi shaklini shunday tarzda o'zgartirishlari kerakki, buning natijasida ular manfaatlariga iloji boricha kamroq putur yetishi kerak.

K. Tomas va R. Kilmenn nizoli vaziyatlar uchun quyidagi beshta asosiy xulq shakli yoki uslublarini tavsiya qilishadi:

- moslashish, yon bosish;
- bosh tortish;
- kurash olib borish;
- hamkorlik;
- kelishuv.

Turkumlashning asosini ikkita biri-biriga bog'liq bo'lmagan ko'rsatkichlar tashkil etadi:

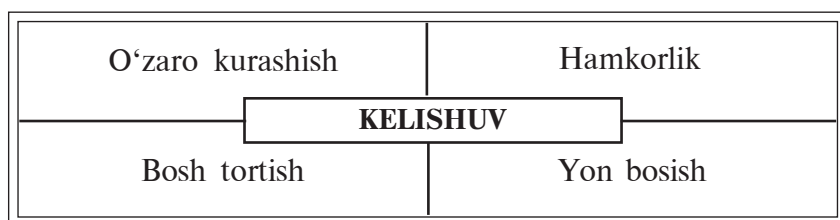
1) shaxsiy manfaatlar, maqsadlarni amalga oshirishining darajasi,

2) hamkorlikning darajasi, boshqa tomon manfaatlarining inobatga olinishi.

Agar buni grafik usulida ko'rsatadigan bo'lsak, unda Tomas – Kilmen to'ri keltirib chiqaramiz va bu to'r muayyan nizoni tahlil qilish va oqilona xulq uslubini tanlash imkoniyatini beradi.

Har bir odam qaysidir darajada bu shakllarning barchasini qo'llashi mumkin, ammo odatda eng muhim shakl mavjud. Bu xulq uslublarini batafsilroq ko'rib chiqamiz.

### Nizoda xulq shakllari



*Bosh tortish (o'zini olib qochish).* Bu xulq shakli tanlanishi sabablari quyidagicha: individ o'zining huquqlarini himoya qilishni istamaydi, qaror ishlab chiqishda ishtirok etmaydi, o'z fikrini aytishdan bosh tortadi, bahslashishni istamaydi.

Buning sabablari quyidagicha: individ uchun nizoning natijasi muhim ahamiyatga ega emas, yoki vaziyatning juda og'irligi va uning bartaraf etilishi ishtirokchilarning katta kuch talab qilishi, yoki individning nizoni o'z foydasiga hal qilishga kuchi yetmasligi.

*O'zaro kurashish, raqobat* individning o'z manfaatlarini uchun faol ravishda kurashayotganligini, qo'yilgan maqsadlariga erishishda barcha vositalardan foydalanayotganligini anglatadi, ya'ni o'z hukmidan foydalanish, tazyiq o'tkazish, raqiblarni axloqiy ezish, boshqa ishtirokchilarning o'ziga bog'liqligidan foydalanish.

Individ tomonidan vaziyat juda ham ahamiyatli va muhim deb baholanadi, raqiblar bilan bo'lgan munosabat qat'iy bo'lishi, ishtirokchilar qarshiligiga qat'iy tarzda qarshilik ko'rsatish – xulqning ahamiyatli jihatlaridir.

*Yon bosish, moslashish.* Individning harakatlari raqib bilan bo‘lgan munosabatlarni saqlab qolish va qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan bo‘ladi va bu maqsadga erishish uchun u o‘z manfaatining qisman amalga oshmasligiga ham tayyor.

Bu yondashuvni, odatda, individning munosabatlardagi o‘rni past darajada bo‘lsa, nizoning obykti raqib uchun ko‘proq ahamiyatga ega bo‘lganda kuzatamiz.

Nizolarda bunday xulqni qo‘llash qulay bo‘lishi uchun, vaziyat individ uchun muhim rol o‘ynamasligi lozim, chunki uning ixtiyori ham, yutuq uchun imkoniyati ham kam.

*Hamkorlik* deganimizda biz individning qaror topishda faol ishtirok etishini va barcha ishtirokchilar manfaatleri hamda o‘zining manfaatini qondirish maqsadida harakat qilishini nazarda tutamiz. Ishtirokchilarning ochiqdan-ochiq fikr almashishi, barcha ishtirokchilarning qaror izlashda manfaatdorligi ko‘zda tutiladi.

Bu shakl barcha ishtirokchilarning ijobiy yondashuvini talab qiladi. Agar raqiblarning bo‘sh vaqti bo‘lib, muammoning hal qilinishi hammaga bir xil ravishda manfaatli bo‘lsa, unda har tomonlama muhokama zarur bo‘ladi hamda umumiy o‘zaro manfaatli qaror qabul qilish muhim rol o‘ynaydi.

*Kelishuvda* ishtirokchilarning bir-biriga yon bosishi natijasida umumiy qarorga kelish va buning natijasida hech kim g‘olib bo‘lmasligi hamda mag‘lub bo‘lmasligi qayd etiladi. Xulqning bunday shakli — ishtirokchilarning hokimiyati deyarli bir xil taqsimlangan bo‘lib, manfaatleri qarama-qarshi bo‘lsa hamda ularning yaxshi qaror izlab topishga vaqti kam bo‘lsa-yu, ammo qabul qilingan qaror vaqtinchalik hammaga ma‘qul bo‘lsa, qo‘llaniladi.

*Bosh tortish va yon bosish uslublari* nizoni bartaraf etishda faol ishtirok etish va kurash olib borishni nazarda tutmaydi. O‘zaro kurashish va hamkorlikda bahs qilish yechim topishda muhim rol o‘ynaydi. Nizoning yechimi uni keltirib chiqargan sabablarning oldini olishni nazarda tutishini inobatga oladigan bo‘lsak, unda xulosa qilish kerakki — faqat hamkorlik uslubi bu masalani to‘la hal qila oladi.

*Bosh tortish va yon bosishda* nizo yechimi chetga surilib qo‘yiladi, nizoning o‘zi esa yashirin holga o‘tib qoladi.

Kelishuv nizoli vaziyatni faqat qisman hal qilishi mumkin, chunki ishtirokchilar bir-biriga yon bosishadi, ammo nizoning sabablari to'la bartaraf etilmaydi.

Ba'zi hollarda bahs qilish va ziddiyatlar, agar ular me'yorda bo'lsa, foydali hisoblanadi va ularni bartaraf etishning hojati bo'lmaydi.

Bu fikrga, albatta, hamma mutaxassislar qo'shilmaydi. Shu bilan birga, o'zimizga savol berishimiz kerak, yutuqning bahosi qanday va boshqa tomonning yutqazishini qanday tasavvur qilishi mumkin. Bu masala nizolarni boshqarishda muhim ahamiyatga ega, chunki ba'zan boshqa tomonning yutqazishi salbiy oqibatlariga ega bo'ladi va yangi nizolarga olib keladi.

Muzokaralar muloqotning keng jihatini ko'rsatadi va individ faoliyatining ko'p jabhalarini o'zida qamrab oladi. Nizolarni yechish usuli sifatida muzokaralar shunday bir taktik usullar to'plamiki, ular nizo ishtirokchilari uchun o'zaro manfaatli yechimlar izlab topishga xizmat qiladi.

### **Nizoli vaziyatlarni bartaraf etishda umumiy tavsiyalar:**

1. *Nizoni tan olish*, ya'ni raqiblarda qarama-qarshi maqsadlar, usullar mavjudligini tan olish. Amalda bunday masalalarni hal qilish oson ish emas, chunki sen qaysidir xodim bilan nizoda ekanligingni e'lon qilishing mushkul bo'ladi. Ba'zan nizo ko'pdan beri mavjud bo'ladi, ammo u yashirin kechadi, hech kim u haqida gapirmaydi, har kim o'z xulq shaklini tanlaydi va o'zicha boshqalarga ta'sir o'tkazadi, lekin hali umumiy ochiq muhokama o'tkazilmagan va nizoli vaziyatni bartaraf etish amalga oshmagan.

2. *Muzokaralar imkoniyatini aniqlash*. Nizo mavjudligi aniqlangandan so'ng va uning yechimi darrov topilmasligi ma'lum bo'lgach, muzokaralar o'tkazish haqida kelishib muzokaralar turini: vositachi yoki vositachisizmi yoki ikkala tomonga to'g'ri keladigan vositachi bilanmi belgilab olish lozim.

3. *Muzokaralar jarayonini o'zaro kelishib tashkil etish*. Qayerda, qachon va qanday tarzda muzokaralar olib borilishini belgilash, ya'ni muzokaralar muddati, joyi, olib borish jarayoni hamda o'zaro faoliyatni boshlash vaqtini belgilash.



4. *Nizo obyektini tashkil etadigan muammolarni aniqlash.* Eng katta muammo nizoning obyektini tashkil etadigan muammolarni belgilash va ularni qabul qilingan tushunchalar orqali ifodalashdir. Bu bosqichda muammoga o‘zaro yondashuvlar ishlab chiqiladi, tomonlarning qarashlari aniqlanadi, kelishmovchilik va taxminiy yaqinlashishning umumiy nuqtalari belgilanadi.

5. *Yechim variantlarini ishlab chiqish.* Tomonlar o‘zaro ish olib borishda o‘zlarining bir necha yechim variantlarini kelib chiqadigan tegishli xarajatlari bilan taklif qilishadi.

6. *O‘zaro kelishilgan qaror qabul qilish.* Bir necha variantlar ko‘rib chiqilgandan so‘ng, o‘zaro muhokama natijasida umumiy qaror yozma ravishda taqdim etiladi: kommyunike, qaror, hamkorlik to‘g‘risidagi bitim va h.k. Juda muhim bo‘lgan vaziyatlarda yozma hujjatlar muzokaralarning har bir bosqichidan so‘ng tayyorlanadi.

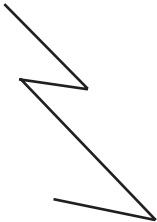
7. *Qabul qilingan qarorni amaliyotga tadbiiq etish.* Agar o‘zaro harakatlar jarayoni faqatgina puxta ishlab chiqilgan va o‘zaro kelishilgan qarorni qabul qilish bilan tugasa, ammo keyin o‘zgarish ro‘y bermasa unda bu hol boshqa yanada kuchli va uzoq cho‘ziladigan nizolarni keltirib chiqarishi mumkin. Birinchi nizoni keltirib chiqargan sabablar yo‘qolmasa ham quruq va‘dalar bilan boyiydi. Takroriy muzokaralarni o‘tkazish esa qiyin bo‘ladi.

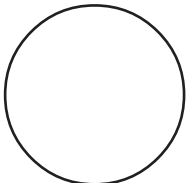
## **PSIXOGEOMETRIYA BO‘YICHA MIJOZ TURLARI**

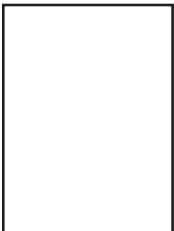
Tadqiqotlarga ko‘ra, so‘rovnomaning «Siz muloqot qila olasizmi?» degan savoliga ko‘ra javob berganlarning 80% «ha» deb javob berishdi. Ammo muloqot qila olish degani o‘zi nima? Bu, avvalombor, odamlarni tushuna bilish va bu borada o‘z munosabatlarini shakllantirish. Biz – har bir inson mukammal yaralgan, u muloqot qilishning takrorlanmaydigan uslubi bilan munosabatlarni quradi deb ko‘p marotaba ta’kidlaymiz. Lekin baribir biz suhbatdoshlarimizni guruhlariga turkumlashimiz kerak. Turli o‘quv dasturlarida suhbatdoshlarning har xil turlari yoritiladi. To‘qqizta suhbatdoshning «abstrakt turlari» mavjud:

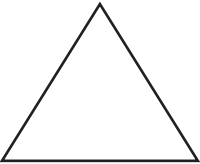
1. Inkor etuvchi inson, «nigilist».
2. Ijobiy inson.
3. Bilag'on.
4. Mahmadona.
5. Qo'rqoq.
6. Sovuqqon, takabbur, yaqinlashib bo'lmaydigan suhbatdosh.
7. Manfaatdor bo'lmagan suhbatdosh.
8. Mansabdor odam.
9. «Nimagachi».

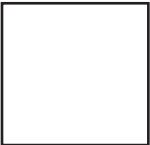
Ammo xizmat ko'rsatish soha xodimlari (mehmonxona, restoran) mijoz turlarini aniqlab berishlari lozim. Xizmat ko'rsatish sohasida haqiqiy kasb egasi bo'lish uchun, ya'ni ishontira olish, to'g'ri harakat qilish, mumkin bo'lgan tushunmovchiliklarning oldini olish uchun psixogeometriya bo'yicha mijozlar turini aniqlashni bilish zarur:

| <b>Mijoz ramzi</b>  | <b>Mijoz xulqi uslubi</b>   | <b>Nizolarni bartaraf etishda personal / administrator harakatlari</b>   |
|---|---|--|
| <p><b>EGRI-BUGRI</b></p>  | <p>Ijodkor shaxs, ijobiy to'polonchi, entuziast, nazokatsiz, qoni qaynoq, qiliqlari o'zgaruvchan.</p> | <p>«EGRI-BUGRI» bilan uchrashsangiz uni diqqat bilan eshiting, gapni aylantirish va chetga chiqib ketishiga yo'l qo'ymang. E'tirozlarini bildirsangiz, xulqi og'ir va tartibsiz bo'lsa sabr qiling. Oqilona kelishuvga kelgach, uni darrov qog'ozga tushuring.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>AYLANA</b></p>  | <p>Aloqa oʻrnatadigan, mehr-oqibatli, saxiy, kelishgan, yon bosadigan, koʻp gapiradigan, oʻziga qaragan.</p> <p>Nizolardan oʻzini olib qochadi, agar bunga imkoniyat boʻlsa, maʼmuriyat bilan kelishmoqchi boʻladi va buni eng yaxshi yoʻl deb biladi.</p> | <p>«AYLANA» bilan oʻzaro dardlashing, masalan, xonadagi tartibsizlik yoki personalning yomon ishlashi toʻgʻrisida, mijozga oʻzingizni juda bilagʻon qilib koʻrsatmang.</p> <p>Fikrlaringizni tushunarli qilib izhor eting va oddiy norasmiy tarzda muloqot qiling.</p> <p>«Olovga yogʻ quymang».</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>ÒÒ'G'RI</b><br/><b>ÒÒ'RÒBURCHAK</b></p>  | <p>Oʻzgaruvchan, fikridan qaytadigan, asabiylashgan, ishni oʻz vaqtida qila olmaydigan, xayol suradigan.</p> <p>Imkon boʻlsa, nizolardan chiqib ketmoqchi boʻladi.</p> | <p>«TOʻGʻRI TORTBURCHAK»ni nazokatli ravishda maʼmuriyat toʻgʻri ishlayotganligini ishontirib tushuntiring.</p> <p>Garchand, uning fikrlari toʻgʻri boʻlmasada, uni tanqid qilmang.</p> <p>Toʻgʻri toʻrtburchak uchun uning xonasida yaxshi sharoit yaratishni oʻz nazoratingizga oling.</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>UCHBURCHAK</b></p>  | <p>O‘z ustida ishlaydigan, hokimlik qilishni yaxshi ko‘radigan, jasur, ashaddiy yetakchi, hammani va hamma narsani o‘ziga itoat qilishni yaxshi ko‘radigan, hayotiy fikrlaydigan. Nizolarga to‘g‘ridan-to‘g‘ri intiladi, chunki o‘zini vaziyatning xo‘jayini sifatida ko‘rsatmoqchi bo‘ladi. Egoist, shaxsiy manfaatlarini mehmonxona qadriyatlaridan ham ustun qo‘yadi.</p> | <p>«UCHBURCHAK» bilan to‘qnashmang. O‘zingizni xushmuomalali qilib ko‘rsating, uni hurmat qilishingizni bildiring, tabassumini keltiring va stressni tushiring. Mijozda go‘yo u sizni yenggandek taassurot uyg‘oting. Uning ko‘rinishi va fe‘l-atvorini maqtab qo‘ying. Qulay bo‘lgan kelishuvga kelish ilojisini toping.</p> |
|--|--|---|

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>KVADRAÒ</b></p>  | <p>Doimo o‘zini idora qiladigan, oqilona, tartibli. Qizg‘anchiq, mayda narsalarga e‘tibor beradigan, e‘tirozlarini qattiq bildiradigan. Shikoyat qiluvchining yaqqol o‘zginasi, nazari nazoratchilarnikiga o‘xshaydi.</p> | <p>Xonadagi kamchiliklarni yo‘qoting va unga ishonchli sabablar bilan, shoshilmasdan, birma-bir ko‘rsatmalarga asoslangan holda nuqsonlarni tushuntirib bering.</p> |
|---|---|---|

## «ISHBILARMONLAR FLIRTI» USULI

Aytib o‘tish joizki, mehmonxona personalining deyarli 60 % dan 80 % ini ayollar tashkil etadi, demak ularning zaif va kuchli tomonlarini hisobga olish kerak. Ishbilarmonlarcha har qanday yengil flirt bilan bartaraf etish qobiliyatining samaradorligi nihoyatda baland.

Aynan «ishbilarmonlarcha erkak mijozlar bilan flirt qilish», deydi Djin Shpigel, «mehmonxonalardagi administrator-ayollarga bunday og‘ir ishda muvaffaqiyatlar keltiradi, ularning o‘ziga bo‘lgan ishonchini kuchaytiradi».

Jahon tajribasi shuni ko‘rsatadiki, qayerda bo‘lmasin, hokimiyatning har bir sohasida – qonun ishlab chiqaruvchi, ijro qiluvchi, sud sohalarida agar ayollarning ulushi 40% dan kam bo‘lmasa, ijobiy o‘zgarishlar kuzatiladi, mamlakat gullay boshlaydi.

Kuzatishlar shuni ko‘rsatadiki, mehmonxona ma‘muriyatida ayollarning ikkita turi ishlaydi:

- «temir xonim» – turli makr qopqonlarning ustasi, sovuqqon, o‘ziga ishongan, avtoritar, tartib-intizomni talab qiluvchi, o‘z idorasi xodimlarining o‘ziga bo‘lgan hurmatini talab qiluvchi, ish mobaynida ro‘y berayotgan har qanday maynavozchilikni qattiq jazolaydigan, demokratik usullar yordamida boshqaruvni tashkil etish to‘g‘risidagi har qanday fikr va mulohazalarni inkor etuvchi;
- «katta opa» – oq ko‘ngil, jamoada ishlashni yaxshi ko‘radigan, boshqarish va xizmat ko‘rsatishda yumshoq uslubni qo‘llaydigan, yangi kelgan xodimlarga o‘z tajribasini o‘rgatadigan va ulardan mijozlarga xizmat qilganda yaxshi natijalarni kutadigan ayol.

Nizolarning ijobiy natijaga ega bo‘lishini bilsak ham, biz baribir ularga yo‘liqmaslikka harakat qilishimiz kerak. Agar nizing oldini olish imkoniyati bo‘lmasa, unda «OQILONA XULQ QOIDALARI»ga rioya qilib har qanday vaziyatdan munosib ravishda chiqib ketish mumkin.

Xizmat ko‘rsatish sohasining barcha xodimlariga «oqilona xulq qoidalariga» rioya qilish tavsiya etiladi. Bunda «XIOACH» formulasidan foydalanish tavsiya etiladi:

- X – mijoz bilan **hamkorlik** qilish;
- I – xodimning **ijobiy** fikr yuritishi;
- O – mijoz e'tirozlariga **oqilona** ravishda yondashish;
- A – o'tkir, keng dunyoqarashga asoslangan **aql**;
- Ch – mijoz kamchiliklariga **sabr**.

Yaxshi tayyorgarchilik ko'rgan mehmonxona yoki restoran xodimi hech qachon quyidagi nizo vaziyatida «12 ta man etilgan tabuni» qilmaydi.

1. Hamkor yoki mijozni tanqidiy ravishda baholash.
2. Hamkor yoki mijozni yomon niyatli deb o'ylash.
3. O'zining intellektual yoki jismoniy ustunligini yaqqol namoyon etish.
4. Faqatgina hamkor yoki mijozga javobgarlikni yuklash va ularni qoralash.
5. Muloqot bo'yicha hamkor yoki mijoz manfaatlarini inobatga olmaslik.
6. Hamma narsani faqatgina o'z ko'zi bilan ko'rish.
7. O'zining xizmatlarini oshirib ko'rsatish.
8. Adolatli e'tirozlar va fikr bildirishlardan jahli chiqishi, ovozni baland qilish va haqoratlash.
9. Hamkorning nozik tomonlariga tegib, ranjitmoq.
10. Hamkorga juda ko'p e'tirozlarni bildirish.
11. Ishni bitirib bo'lgach, «do'stlik rishtalari» ni uzib tashlash, ishonchli munosabatlarni to'xtatish.

Va eng muhimi – nizo vaziyatida doimo axloqning quyidagi oltin qoidasiga rioya qilish:

**«Odamlar sen bilan qanday munosabatda bo'lishlarini xohlasang, o'zing ham ular bilan shunday munosabatda bo'l».**

## **VAQT VA STRESSNI BOSHQARISH**

**Stress** – bu tashqi omil yoki ichki kechinmalarga bo'lgan jismoniy, psixologik va ergonomik ta'sir. Stressni kamaytirish va mehnatingiz unumdorligini oshirish usullari mavjud.

**1. Rekreatsion ekran** – doimiy uxlash, ba'zan jismoniy mashqlar qilish, rekreatsion tadbirlarda ishtirok etish.

**2. Xronologik ekran** – badaningizning to'la rostlanishi uchun 10–20 daqiqali tanaffuslar qilishga odatlaning. Har

bir mushagingizni qisqa vaqt uchun taranglashtiring va yana bo'shashtiring.

**3. Vaziyatli ekran** — bir xil, birin-ketin: avval, bitta muammo ustidan, keyin boshqa muammo ustida ishleng. Sizga quyidagi tavsiyalar yordam beradi:

- O'zingizda me'yorida hazillashish qobiliyatini rivojlantiring.
- Agar o'zingizni erta tongda bardam his qilsangiz, eng og'ir ishni shu paytda qiling.
- Odamlarga emas muammoga qarshi boring.
- Bilib qo'ying, sizning amalga oshirayotgan xatti-harakatingizda «yomon niyat yo'q».
- Hamma narsa — sizning fikrlaringizga bog'liq.

Alik Makkenzi o'zining «Vaqt tuzog'i» deb nomlangan asarida quyidagicha yozadi: «Hech narsa band bo'lishdek oson va hech narsa samaradorli bo'lishdek qiyin bo'lmaydi». Siz doimo band bo'lgan, bir paytning o'zida hamma ishini qilayotgan, ishni oxirigacha yetkazmaydigan odamlarni bilasiz.

Siz kimningdir ishini yaxshi deb o'ylashingiz mumkin, ammo bunga to'la ishonishingiz uchun, siz uning haqiqatdan ham o'z ishini bajarganini ko'rishingiz kerak. Vazifani boshidan oxirigacha mohirona kuzatish degani — o'z vaqtini boshqarishni bilish demakdir. Vazifaning muhimligini bilish va uni vaqt mobaynida sifatli darajada bajarish — o'z vaqtini yaxshi boshqarish demakdir.

Mijozlarning fikricha, ma'muriyatning ularning talablariga bo'lgan munosabati agressiv yoki e'tiborsiz bo'lsa, ular ortiqcha choychaqa to'lashmaydi. Mijozlar va mehmonxonalar orasidagi ziddiyatlar doimo bo'lib kelgan, chunki inson tabiatini bilib bo'lmaydi va nizoli vaziyatlardan chiqib ketishning aniq yo'llari ham deyarli ko'rinmaydi, demak bu ziddiyatlarning keragi yo'q. Shu bilan birga nizolar xizmat sohasidagi kamchiliklarni bilib olishda, xizmatlar doirasini yangilash va kengaytirishda, personalni boshqarish usullarini takomillashtirishda va talabchan mijozlarga xizmat qilishning sifatini oshirishda qo'l keladi. Bundan tashqari, har qanday daromadi o'sayotgan mijoz o'zining o'sib borayotgan

ehtiyojlarini qondirishni xohlaydi va bu o‘z navbatida unga bo‘lgan hurmatni bildiradi.

Uch—besh usul bilan ma‘muriyat va mijozlar orasidagi nizoni bartaraf qilish mumkin: o‘zini chetga olish, nizoli vaziyatlarni yumshatmoq, kelishuv, muammoni to‘g‘ri yechish orqali.

Kuzatishlarga ko‘ra, o‘zida muammolarga ijobiy yondashishni tarbiyalaydigan mehmonxona xizmatchilari vaziyat holati uchun bo‘lgan mas‘uliyatni o‘z zimmasiga olishadi, o‘z maqsad va vazifalarini yaxshi bilishadi, o‘z jamoasi va firmasiga ishonishadi, turli inqirozli vaziyatlardan boshni yuqori tutib chiqishadi. Noan‘anaviy yondashuvlar va odatiy bo‘lmagan G‘arb usullarining o‘rganib chiqilishi O‘zbekistonda mehmonlarni qabul qilish sohasida qo‘llanishi kerak.

Personalni o‘rgatish jarayonida, ishbilarmonlik o‘yinlari usullarini qo‘llagan muammoni aniqlash orqali, o‘quvchilar orasida bir-biriga bo‘lgan yaxshi munosabatni yaratgan holda, boshqa tomonning fikrini o‘rganib uni hurmat qilgan holda, turli usul va yo‘llarni qo‘llash orqali har qanday muammoni hal qilish mumkin.

## **Nizoli vaziyatdan chiqib ketish**

### ***Amaliy vazifa***

Yuqorida ko‘rsatilgan nizolarda qo‘llanadigan xulq uslublaridan tashqari biz sizlarga yana bir «Djil Shpigel uzugi» degan usul bilan tanishtirmoqchimiz. Ushbu usulni qo‘llagan mehmonxonalar ma‘muriyat ko‘pincha nizoli vaziyatlarni bartaraf etishgan. G‘arbda mutaxassislarni tayyorlashda bu usulni o‘rgatishga katta ahamiyat berishadi.

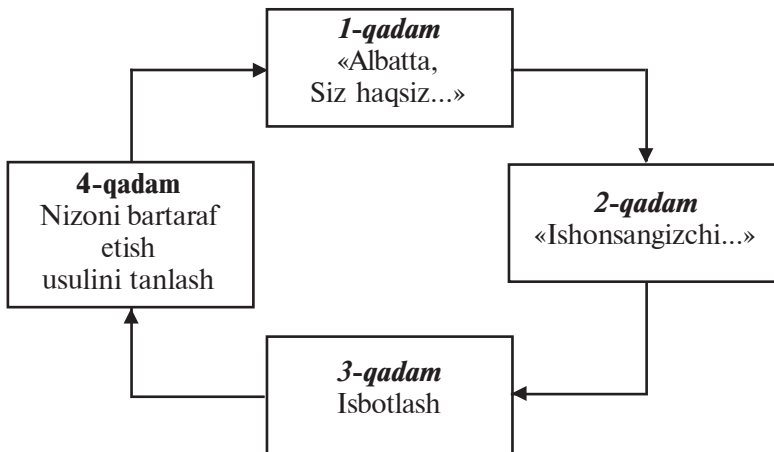
«Djil Shpigel uzugi» ni qo‘llab quyidagi vaziyatdan chiqib keting:

Mehmonxonada chet ellik mutaxassis F. fon Myoller xonim uchun xona buyurilgan. Fon Myoller xonim aytilgan paytda mehmonxonaga yetib keldi. Ammo shu paytda personaldan hech kim uni xonasiga kuzatib qo‘ymadi. Buning ustiga xizmatkor personal vakillarining liftida o‘zi bilan birga ko‘tarilayotganini ko‘rib hayratda qoldi.



Ammo fon Myoller xonimning haqiqiy g‘azabini xona-sidagi ahvol chiqardi – uning o‘rni yig‘ilmagan, yuvinadigan xona (vanna) yig‘ishtrilmagan edi va aftidan bu yerda oldin erkak mehmon soqolini olganga o‘xshardi. Chaqirilgan xizmatkor-ayol esa «xona tozalangan va mehmon kelishiga tayyor» deb turardi.

### Djil Shpigel uzugi



**1-qadam** – ma‘muriyat harakatlarining boshlanishi. Keskin javob bermaslik va «Sizning e‘tirozlaringiz to‘g‘ri», «Albatta, men qo‘shilaman» deb javob berish lozim. Bunday so‘zlarni aytib siz tushunish va to‘la ishonch muhitini yaratasiz.

**2-qadam** – nizoda «ammo», «lekin» degan bog‘lovchilarni ishlatmaslik lozim, chunki bu so‘zlar tushunmovchilikni keskinlashtiradi.

**3-qadam** – isbotlash – vujudga kelgan nizoning mantiqiy tomonini ajratib olish va bunda tashkilot (mehmonxona yoki restoran) rahbariyatining ko‘rsatmalari va buyruqlarini asos qilib olish lozim. Bu ko‘rsatma va buyruqlar mijozlar manfaatlariga xohlamagan holda tegib ketishini aytish lozim.

**4-qadam** – kamchiliklarni bartaraf etish uchun bir necha mumkin bo‘lgan tadbirlarni taklif qilish va mijozning bu boradagi fikrlarini eshitish lozim. Mijoz o‘z fikrlarini aytayotib ancha xursand bo‘ladi, chunki go‘yo u tadbirlar ishlab chiqilishiga hissasini qo‘shayotgandek.

## IV QISM

---

### MADANIYATLARNING XILMA-XILLIGI

*Bu qismda R.D. Lyuisning «Xalqaro biznesda ishbilarmonlik madaniyati» deb nomlangan kitobidan parchalar olingan.*

Maqsad: har xil mamlakatlar vakillari bilan bo'lgan muloqot xususiyatlarini, biznes olib borish, axloq, ishbilarmonlik madaniyati, tashkilotlar tarkibi, qaror qabul qilish, muzokaralar olib borish, menejerlar xususiyatlarini ko'rsatish. Bu xususiyatlarni nafaqat bilish, balki mehmondorchilik sohasida qo'llash ham kerak.

Axir aynan ularning turli mamlakatlardan kelayotgan mehmonlar bilan muloqot yuritishlariga to'g'ri keladi. Bu bilimlar ularga ba'zi tushunmovchilik va nizolarni bartaraf etish, mehmon va hamkorlar bilan o'zaro bir-birini tushunishga yordam beradi.

Nemis yoki finn uchun nima haqiqat bo'lsa, bu har narsadan afzaldir. Yaponiya va Angliyada eng muhimi aytishib qolmaslik bo'lsa, Xitoyda absolyut haqiqatning o'zi yo'q, Italiyada esa haqiqat borasida kelishib olish mumkin.

Madaniyatlarning xilma-xilligi ertaga yo'q bo'lib ketadigan narsa emas. Bu shunday bir sohaki, uni o'rganish juda katta boylikdir, chunki, birinchidan, u aql doirasini kengaytiradi, ikkinchidan, tadbirkorlikda juda katta foyda keltiradi. Turli madaniyatlarga mansub bo'lgan odamlar bir xil tushunchalardan foydalanishadi, ammo ularning ma'nosi har xil bo'lishi mumkin. Bu ularning xulqi xususiyatlarini belgilaydi.

---

---

## GERMANIYA

### Nemislarning ishbilarmonlik madaniyati

Nemislarning ishbilarmonlik madaniyatining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat: vaqtni shunday ishlatish kerakki, uning kechishi mobaynida avval bir ish, keyin esa ikkinchi ish tugashi lozim; nemislar o'zlarini muzokaralar paytida samimiy tutishadi; qarshiliklarini ochiq-oydin aytishadi va turli ko'ngil olish yoki diplomatiya usullariga berilishmaydi.

Nemislar — juda rostgo'y va albatta, boshqalarning ham rostgo'y bo'lishlariga ishonadigan xalq. Ular o'z hayotiga jiddiy qaramagan insonlarga achinishadi va bunday odamlar savollarga javob berishda ham yuzaki bo'ladi deb o'ylashadi. Nemislar hayotning chuqur ma'nosini izlab topishga intilishadi va vaqtni zoye ketgizmay ham toparman, ham yaxshi ma'naviy dam oluvchi bo'lishadi.

Ular qonunni hurmat qiladigan va tartib-intizomli bo'lishga harakat qilishadi. Nemislar hech qachon boshqalarga qarab yashashga intilishmaydi. Ularda amerikalik, fransuz yoki inglialiklarga o'xshab o'zini haddan ziyod erkin hissiyotli qilib tutish (ekssentrik) xususiyati yo'q. Nemislar xato qilmaslikka intilishadi va bu borada muvaffaqiyat qozonishadi.

Agar siz xato qilsangiz, ular albatta sizga bu haqda xabar berishadi. Bu — tarbiyasizlik emas, balki ularning tartib-intizomli bo'lishga intilishlaridir. Nemislar adolatli bo'lishga va bu narsani ko'rsatishga astoydil harakat qilishadi.

Anglosakslar nemislar ko'pincha askiya qilishni bilishmaydi va juda jiddiy bo'lib ko'rinishadi deb hisoblashadi. Nemislar latifa va askiyalarga inglialik hamda amerikaliklarga o'xshab katta qiziqish bilan qarashmaydi. Ular mustahkam do'stlik rishtalarini bog'lashga harakat qilishadi va hayot haqidagi chuqur o'ylarga berilib dardlashmoqchi bo'li-

shadi. Anglosakslar har doim ham nemislar bilan do'st bo'la olishmaydi, ammo agar ular do'stlik rishtalarini bog'lay olishsa, unda juda katta muvaffaqiyatlarga erishishadi. Nemis, odatda, sodiq va ishonchli do'st. Tashqaridan jiddiy va ehtiyotkor bo'lib ko'rinishsa ham, ular ichida tan olinish va ommabop bo'lishni xohlashadi. Agar ular aftidan hazilkash va loqayd ammo aslida nemislarga o'xshab bir qarorli amerikalik yoki britaniyaliklarni ko'rishsa, bundan juda xursand bo'lishadi. Nemislar bilan do'stlashish, albatta, vaqtning bekor ketmasligini ifodalaydi.

## **BIZNES**

Nemislar mulkni juda hurmat qilishadi. Nufuzli binolar, mebel, avtomobil va yaxshi kiyimga ularning e'tibori katta va bu bilan odamlarda taassurot qoldirmoqchi bo'lishadi. Siz ularning ajoyib bu xususiyatini tan olishingiz va o'zingizning nufuzli tomonlaringizni ko'rsatishingiz kerak.

Nemislar qolganlarni ham ularga o'xshab savlatli deb o'ylashadi. Nemis kompaniyalari — bu an'anaviy, kam harakat tashkilotlardir. Ular rahbariyatlar, tizimlar va iyerarxik zinalar bilan ta'minlangan, shuning uchun ham ko'p yevropalik va amerikaliklar ularni o'ta qattiqqo'l va eski an'analarga bo'ysinadigan deb hisoblashadi.

Nemis bossi (rahbari)— bu hammadan ajralgan va o'z-o'zi bilan mashg'ul, katta ofis, yopiq eshiklar orqasidagi o'z o'rindig'ida joylashib olgan shaxsdir. Amerikalik va skandinaviyalik boshliqlar ochiq eshiklar siyosatini yuritishadi va vaqti bo'lganda tashqarida, koridorlarda aylanib yurishni, o'z qo'l ostidagi xodimlari bilan gaplashishni yaxshi ko'rishadi.

Bunday gorizontol kommunikatsiya nemislarning vertikal kommunikatsiyasidan keskin farqlanadi.

Nemislarnikida buyruqlar tepadan pastki rahbarlarga tushiriladi va ko'pincha sir tutiladi. Nemislar katta e'tiborni ro'znoma-yu oynomalarga qaratishadi. Ularga oynai jahondagi reklamalar, ko'zga tashlanadigan e'lonlar va badiiy tasviriy jihozlar deyarli ta'sir ko'rsatmaydi. Ularning ro'znomalari haqiqiy ma'lumotlar bilan maksimal darajada

boyitilgan bo‘ladi. Bozorda sotuvga chiqqan kitobchalarda oldi-qochdi gaplar bo‘lmasligi va ulardagi barcha ma’lumotlar asoslangan bo‘lishi shart.

Shuning uchun sizning kitobchangiz qiziq bo‘ladimi yoki qiziq bo‘lmaydimi, agar unda jiddiy gaplar bo‘lsa, ular albatta uni o‘qib chiqishadi. Sizning mahsulotingiz unga ilova etilgan mahsulot sifatлари va xossalari to‘g‘risidagi ma’lumotnomaga mos bo‘lishi shart.

## MUZOKARALAR

Nemislar muzokara va uchrashuvlar olib borishda o‘z uslubiga ega va amin bo‘lishingiz mumkinki, yirik kompaniyalar bilan olib boriladigan muzokaralar mamlakatingizdan farqli o‘laroq juda ham rasmiy ko‘rinishi mumkin.

Nemislar bilan uchrashuvlar o‘tkazilganda ancha rasmiyroq bo‘lishga harakat qilish va quyidagi jihatlarga e’tibor berish lozim:

- nemislar tartib-intizomli bo‘lishadi va uchrashuvga yaxshi kiyinib kelishadi. Siz ham shunga e’tibor bering;
- ular iyerarxiyaga e’tibor berishadi. Ularni o‘tqizishda va so‘z berishda lavozimlariga (kattadan kichikka) qarab ish tutish lozim;
- ular ishning ko‘zini yaxshi bilishadi va sizning ham yaxshi bilishingizni istashadi;
- ular o‘zlarining haqliklarini isbotlash uchun mantiqiy, goho og‘ir asoslarni ham keltirishadi;
- ular sizning qarshi javoblaringizni oldindan bilishadi va nima qilishni oldindan tayyorlab qo‘yishadi;
- ularni o‘z fikridan qaytarish qiyin bo‘lsa ham ammo ular umumiy bir fikrga kelmoqchi bo‘lishadi. Bu yaxshi yo‘l. Nemis kompaniyasi bilan to‘g‘ridan to‘g‘ri bahs qilish kamdan kam muvaffaqiyatga olib keladi;
- ular ko‘pincha o‘zlarini boshqalardan ko‘ra ko‘proq haq deb o‘ylashadi va fikrlari hamda harakatlarini o‘zgartirishlari qiyin bo‘ladi;
- ular o‘z mulohazalarini bo‘lib olishadi — har bir mulohazani o‘z mutaxassisi keltiradi. Sizning tomoningizdan ham ular shuni kutishadi;

- ular o‘z hamkasblari mulohazalarini bo‘lishishmaydi va yaxshi komanda ishini ko‘rsatishadi. Ammo ular uchrashuvlar orasidagi tanaffuslarda ham bir-birlari bilan bahslashishadi. Ularning fikringizga qo‘shilgan qo‘shilmaganligini, yuzlaridan bemalol bilish mumkin, ammo «tosh yuzli» yaponlarda yoki «yashirilgan mina yuzli» fransuzlarda buni bilish qiyin;
- ular yaponlarga o‘xshab turli mayda narsalarga ko‘p marotaba qaytishga va keyinchalik tushunmovchiliklarga asos qoldirmaslikka harakat qilishadi. Buning uchun sizga sabr-matonat kerak.

Nemislar shoshma-shosharlikni yoqtirmaydilar.

- ular yapon va fransuzlardan farqli ravishda uchrashuv doirasida qaror qabul qilinishini xohlashadi, bunda doimo ehtiyot bo‘lishadi;
- ular, va‘da berishsa, va‘dalari ustidan chiqishadi;
- agar siz bir nimani ularga sotayotgan bo‘lsangiz, ular sizdan mahsulot sifati, uni yetkazish muddati, raqobatli narx to‘g‘risida savollar berishadi. Shunga tayyor bo‘ling;
- ular muzokaralar natijasida qulay eng past narx xususida gaplashib olishni xohlashadi. Ular sizga sinov muddati berib, belgilangan narxda biznes yuritishingizni taklif qilishi mumkin. Bundan foydalaning. Agar ular sinov muddati yakunida sizni ma‘qul hamkor deb topishsa, bu biznesingiz rivojiga olib keladi;
- ular mahsulotingiz yoki xizmatigingizda nuqson topishga harakat qilishadi, majburiyatlaringizni bajaramasangiz sizni bunda ochiq ayblashadi. Bunga uzr so‘rashga tayyor bo‘ling, chunki bu ularga yoqadi. Ular tanqidni ko‘tara olmasliklari mumkin, shuning uchun ham gaplaringizni o‘ylab gapiring;
- ularga familiyasini aytib murojaat qiling va unvonlariga e‘tibor bering. Germaniyada juda ko‘p fan doktorlari bor;
- ishbilarmon uchrashuvlar vaqtida hazil yoki askiya qilmang. Nemislar – amerikaliklar emas, ular o‘zlarini nojiddiy tutishni yoqtirishmaydi. Biznes – bu jiddiy ish. Lekin pivo ichib, latifalar aytib berishingiz mumkin.

Ularning ko'p latifalari kulgili tuyulmasada, baribir kulishga harakat qiling;

- ular o'zlarining har bir e'tirozlarini qog'ozga yozib uchrashuvlarga yaxshi tayyorlanib kelishadi. Siz ham shunday qiling.
- nemislar, odatda, chet tillarini yaxshi bilishadi (ayniqsa ingliz va fransuz tillarini), ammo chet el madaniyatlarini yaxshi bilmaganliklari sababli qiynalishadi (ular mamlakatingiz haqida siz o'ylayotganingizdan ham kam bilishlari mumkin). Ular iloji bo'lsa, nemis tilida gaplashishni yaxshi ko'rishadi;
- ular, odatda, nemislarni eng rostgo'y, ishonchli va dunyodagi eng samimiy odamlar deb bilishadi va haqiqatdan ham ishbilarmonlik muzokaralarida shunday bo'lishadi. Ularga o'zingiz ham shunday ekanligingizni ko'rsating.

---

---

## **FRANSIYA**

### **MAMLAKATI**

Fransuz xalqi uzoq tarixga va o'z dunyosiga ega. Fransuz xalqi o'z tarixini e'zozlaydi va demokratiya hamda adolat g'oyalari, davlat va qonun ishlab chiqarish tizimlari, harbiy strategiya, falsafa, fan, qishloq xo'jaligi, uzumchilik, boy pazandachiligi bilan dong taratgan. Fransuzlarning urf-odat, madaniyat va dunyoqarashi mutloq boshqacha.

Fransuzlar boshqa mamlakatlarning tarixi, madaniyati va urf-odatlari haqida deyarli hech nima bilishmaydi, chunki ularning ta'lim tizimi kichik mamlakatlar geografiyasini, tarixini deyarli o'rgatmaydi. Ammo ular, chet elliklarga xushmuomala bo'lib, ularga ijobiy yoki salbiy baho berishmaydi.

Ular siz bilan yaxshi munosabatda bo'lishlarining boisi — sizdan kerakli mahsulot sotib olish yoki sotishdir, lekin ularning muruvvatliligi asosiy xususiyatlaridan biridir.

### **MADANIYATI**

Fransuzlarni ko'pincha boshqa millat vakillari tanqid ostiga olishadi va buni tushunish mumkin. Ular uchra-shuvlarda bahslashishni yaxshi ko'rishadi, barcha ishtirokchilar rozi bo'lishsa ham aynan ularning bir kelishuvga kelishlari qiyin bo'ladi. Bu, albatta, ularni o'ziga haddan ziyod ishonganini qoralashga asos yaratadi. Ammo ular baribir qandaydir darajada hurmatga sazovor. Fransuzlar uzoqni ko'zlaydigan, teran fikrlaydigan mutafakkirdirlar. Ular o'zlarining tarixiy istiqbollari boshqalarnikidan yaxshiroq deb o'ylashadi va haqiqatni balandparvoz gaplardan afzal ko'rishadi. Ular har doim ham haqmi?

Hammamizga o'xshab ular ham xato qilishadi va o'zlarini haddan ziyod haq deb o'ylashadi, ammo ularning siyosatdagi,



urushlar olib borishdagi, tashkil qilish va boshqarishdagi hamda gumanitar fanlardagi tajribasi yuqori. Nemislarga o'xshab ular ham vaziyatlarni puxta o'ylab tahlil qilishadi. Fransuzlarning ko'p vaqt davomida xalqaro forum va yig'ilishlarda faol ishtirok etganligi, doimo o'zining fikrlarini, ovozlarini kerakli joyda hamda kerakli odamga yetkazishlariga asos bo'la oladi.

Ularning siyosiy, harbiy va iqtisodiy qudrati ilgariidek ustun bo'lmasa ham, ular boshqalarni axloqqa va boshqa narsalarga o'rgatish uchun huquqlarimiz kamayib qoldi deb o'ylashmaydi. Amerikalik, britaniyalik va ruslardagi kabi ularda ham messianlikka moyillik bor.

Ular, aynan Napoleon qulashidan so'ng Angliya yuksalgan, fransuz tili jahon tili bo'lmay qolgandan so'ng yaponlar Yevropa bozorlariga kirib kelgan, Fransiyaning Yevropadagi mavqesi tushgandan so'ng dunyoning katta qismi va Yevropa, hatto Fransiya ham amerikalashtirildi deb o'ylashadi.

## MUZOKARALAR

Fransuzlar bilan ish olib borganingizda eng yaxshi natijaga erishish uchun, ularning ish yuritishda qo'llaydigan psixologiyasi va taktikasini o'rganishingiz lozim.

Ular muzokaralarga aynan fransuzcha uslubda yondashishadi, ya'ni:

- ular uchrashuvga rasmiy kiyinib kelishadi va uchrashuvni rasmiy hodisa deb bilishadi;
- ular familiya orqali murojaat qilishadi, rasmiy ravishda o'zlarini tanishtirishadi va maqom bo'yicha joylariga o'tirishadi;
- fransuzlar muzokaralarni olib borishganda, xushmuomalalik va rasmiylikka rioya qilishadi;
- fikrlarida mantiq bo'ladi va qarshi tomonning har qanday mantiqsiz gapiga «yopishib olishadi»;
- ularning mantiqqa berilganligi barcha masalalarning puxta ko'rib chiqilishini talab qiladi, shuning uchun uchrashuv uzoq cho'zilishi mumkin;
- ular talablarini uchrashuv boshida aytishmay, uchrashuv davomida mantiqan keltirib chiqarishadi;

- ular maqsadlarini kechroq, muzokaralar davomida aytishadi (masalan, amerikaliklar buni ayyorlik deb bilishadi);
- fransuzlar boshqa tomon maqsad va talablarini muzokaralarning boshidanoq bilib olmoqchi bo‘lishadi. Amerikaliklar esa, odatda, buni avval o‘z talablarini aytgach so‘rashadi;
- fransuzlar do‘stona munosabatlarning shakllanishidan shubhalanishadi va ism orqali murojaat qilinishiga, kostumlar yechilishiga, shaxsiy va oilaviy narsalarning muhokama qilinishiga qarshi bo‘lishadi;
- ular o‘zlarining tez fikrlashlaridan mag‘rurlanishadi va qaror qabul qilishda shoshiltirishsa xafa bo‘lishadi. Ular uchun muzokaralar tez bitadigan ish emas;
- ular kamdan kam muhim qarorlarni muzokaralar davomida qabul qilishadi. Ko‘pincha qaror qabul qilishda muhim hisoblangan shaxs uchrashuvda bo‘lmaydi;
- ular muhokamalarni «cho‘zishni» yaxshi ko‘rishadi, chunki uni intellektual jarayon deb bilib, uning davomida tomonlar bir-birlari bilan yaqindan tanishishadi hamda kamchiliklarini o‘rganishadi;
- ularning maqsadlari uzoq muddatli va mustahkam shaxsiy munosabatlarni o‘rnatishdir;
- agar ularning fikrlari mantiqan ustun kelsa, ular yon bosishmaydi. Bu ularni amerikaliklarning «o‘zaro yon bosish» va inglialiklarning «ish qandaydir maromiga yetishi kerak» degan qarashlariga ko‘ra «qaysar» qilib ko‘rsatadi;
- agar hech qanday umumiy yechim topilmasa ham, ular o‘z fikridan qaytishmaydi, ammo buni xushmuomala tarzda ifodalashadi;
- ular doim aniqlikka intilishadi. Fransuz tili bu borada juda qo‘l keladi;
- agar rasmiy odatlarga rioya qilinmasa, ular xafa bo‘lishlari mumkin, ammo ular «sha’n»ga putur yetishi degan narsaga ispanlar yoki lotin amerikaliklar kabi berilmagan yoki Sharq odamlaridek o‘z ovozini yo‘qotishdan qo‘rqishmaydi;

- ular ta'sirchan va taassurotga boy bo'lishsa ham ehtiyotkordirlar;
- ular o'zlarini intellektual tomondan har qanday millatdan ustun hisoblashadi;
- ular muzokaralarda kundalik masalalardan voz kechib, o'z o'zidan rejada yo'q masalalarni ham ko'tarishlari mumkin.

Angliya va amerikaliklar shikoyatlariga ko'ra: «Biz soatlab gaplashgandik, ammo hech qanday qaror qabul qilinmadi». (Aslida fransuzlar uzoq vaqt davomida fikrlashishadi va kech qaror qabul qilishadi);

- ular bu muzokaralarda boshqa, o'zlari uchun muhim bo'lgan masalalar haqida gaplashmoqchi bo'lishadi;
- shaxsiy qarashlar kompaniyaning foydasiga ularning harakatlariga ta'sir qiladi;
- muzokaralarda komandalardagi boshqa a'zolar, odatda, yaqin do'st, universitetda birga o'qigan, hattoki qarindosh bo'lib chiqadi;
- ularning aloqa o'rnatish uslubi – ochiq-oydin, shaxsiy, ko'pincha emotsional, ammo mantiqqa asoslangan bo'lib chiqadi;
- ular muzokaralarga yaxshi tayyorlanishadi, ammo narsalarga fransuz ko'zoynagi orqali qarashadi va uchrashuvning xalqaro jihatini ko'rishmaydi. Ba'zan ularga xorijiy tillarni yomon bilishlari xalaqit beradi.

Fransuzlar bilan aloqa qilganda o'zini rasmiy tutgan ma'qul, familiyasi bo'yicha murojaat qilish, fransuz rahbarlariga bo'lgan hurmat-e'tiborni alohida ko'rsatish lozim. Doimo mantiq asosida fikr yuritish kerak, amerikancha «sezgirlik» yoki inglizcha «vaziyatdan kelib chiqish» asosida qurilgan xulq uslubi bu yerda to'g'ri kelmaydi. Fransuz o'z fikrini o'zgartirgan shaxsni darrov tutib oladi va o'ziga eslatadi. Mantiq va aniqlik o'z yo'liga, ammo munosabatlarda insoniylik bilinib turishi kerak, chunki fransuzlar roman xalqlariga mansub.

Ular qiziqarli suhbatlarni yaxshi ko'rishadi va bunga vaqtini ayashmaydi. Agar siz yetarli darajada muloqot qila olmasangiz, ular sizni bir tomonlama bilimdon bo'lgan suhbatdosh deb o'ylashadi.

---

## ITALIYA

### MAMLAKATI

Italiya sanoati rivojlangan mamlakatlar orasida dunyoda beshinchi o‘rinni egallaydi va ba’zi sohalarda masalan, maishiy texnika va avtomobillarning ba’zi turlarini ishlab chiqarishda Amerika va Germaniyadan ham ustun turadi.

Bundan tashqari, Italiyada juda keng qamrovli hajmi noaniq bo‘lgan «norasmiy iqtisod» mavjud.

### MADANIYATI

Italiyaliklar — ajoyib va aqlli xalq. Ular erkin muloqot qila olishadi, teran tushunish va har tomonlama faollik ularning xususiyati. Ularning juda ko‘p gapirishi — vazmin britaniyaliklar, ma’lumotsevar nemislar, kamgap skandinavlarda salbiy taassurot uyg‘otadi. Ammo bu shimol odamlari italiyaliklarga moslashish orqali va ularga o‘xshab umumiy yechimga intilishsa, hayotda yutishadi.

Italiyaliklar o‘z oilalari, mehnat ta’tilini qanday o‘tkazganlari, o‘zlarining niyatlari, dardlari, afzalliklari haqida gapirishni yaxshi ko‘rishadi. Xarakter bo‘yicha italiyaliklar shovinst emas va o‘zlarini hammadan zo‘r deb o‘ylashmaydi. O‘z millatini bunday kamtarona baholaydigan xalqni, Finlyandiyadan tashqari hech qayerda uchratish mumkin emas. Italiyaliklar ispanlar, nemis yoki fransuzlardan farqli o‘laroq, juda ta’sirchan emas va tez xafa bo‘lishmaydi. Ularni tanqid qilishsa xafa bo‘lishmaydi va muloqotda juda faol bo‘lishadi.

Italiyaliklarning vaqt haqidagi tasavvuri shimollik va amerikaliklardan farqli o‘laroq boshqacha bo‘ladi. Ular aytilgan joyga o‘z vaqtida kelishmaydi. Milanda 20 minutga, Rimda — yarim soat, Italiya janubida esa — 45 minutga kechikib kelish — o‘z vaqtida kelishni anglatadi. Siz buni hech o‘zgar-

tira olmaysiz. Ammo ofis yoki korxonalarda ish vaqti belgilangan bo‘ladi va bunday hol kuzatilmaydi. Bundan tashqari, italiyaliklar ko‘pchilik bo‘lib ishlashni yaxshi ko‘rishadi. Bu yaponlar singari jamoa uslubida ishlashga o‘xshaydi.

Angliyalik, amerikalik va nemislarga ishlash uchun ko‘proq joy kerak, ularning korxonalarida ham bo‘sh va keng joylar ko‘p, ofislarda ham shunday.

Shuning uchun italiyaliklar bilan «bel bog‘lashga» tayyor bo‘ling. Uchrashuvlarda italiyaliklar yig‘ilish kundalik masalalari tartibini buzishlari mumkin va bu borada shimolliklarga o‘xshashmaydi. Ular keyingi masalalar muhokamasiga sakrab o‘tishi yoki oldin yechilgan masalalarga yana qaytishlari mumkin. Ular baland ovozda, hissiyotga berilib uzoq vaqt gapirishlari ham mumkin.

Birdaniga bir necha odam gapirishi va go‘yo ikki-uchta uchrashuv o‘tayotgandek tuyulishi mumkin. Ular 5 sekunddan ko‘p sukut saqlaydiganlarni yoqtirishmaydi. Agar siz uchrashuvni olib bormasangiz, unda bekorchi ish qilib o‘tirsangiz ham bo‘ladi. Ammo uchrashuvni boshqarsangiz, unda tartib o‘rnatmasangiz bo‘lmaydi. Buning uchun siz oldindan qoidalar o‘rnatib qo‘yishingiz lozim.

Janubiy Amerikada uchrashuvlar paytida bir odam futbol maydonlaridagi kabi tartib-intizomni saqlash uchun sariq, qizil va yashil kartochkalardan foydalandi. Bu kulgili usul yaxshi naf berdi.

Italiyaliklarning gapga chechanligi va shimolliklarning lo‘nda gapga odatlanganligi kompaniya ichidagi muloqotda doimo muammolar yaratadi, chunki bir tomon kam gapirib o‘tirs, ikkinchi tomon ko‘p gapiradi, ammo ikkala tomon bir narsani tushunmoqchi bo‘ladi.

Shimolliklar kam gapirsalar ham fikrlari tushunarli, aniq qilib gapirishlari lozim, italiyaliklar esa aksincha, kam gapirib fikrlarini lo‘nda va aniqroq izhor qilishlari lozim va kerak bo‘lsa yozma ravishda ham yetkazishlari darkor. Faks — skandinavlar va boshqa kamgap xalqlar uchun yaxshi uskunadir.

Italiyaliklar shimolliklarga ko‘ra ancha xushmuomala bo‘lishadi, shuning uchun shimolliklar ularning ko‘zlariga o‘zlari

xohlamagan tarzda qo‘pol, keskin bo‘lib ko‘rinishi mumkin. Italiyaliklardan ularning gapga chechanligi, ustaligini o‘rganing va ularga nisbatan ham iltifotli bo‘ling. Ularga bu juda yoqadi. Ayollari uchun eshiklarni oching, ular oldida etiketga rioya qiling. Balki siz o‘zingiz ham shundaydirlar, ammo ahamiyat bering, italiyaliklar buni mohirona qilishadi. Xonadan chiqayotib italiyaliklar ko‘pincha «Mumkinmi?» deb so‘rashadi.

Bunday odatlarni o‘rganib olishga harakat qiling. Agar italiyaliklar oldida o‘zingizni noqulay his qilsangiz, hatto italyanlar ham yaponlar ko‘zida nazokatsiz, hissiyotga berilgan va tarbiyasiz ko‘rinishi haqidagi fikr bilan o‘zingizni yupating.

## **BIZNES**

Italiyaliklarning biznesdagi faolligi ba‘zan ular biz bilan samimiy emasligi haqida tasavvur uyg‘otishi mumkin. Ular ko‘pincha qoidalarni o‘zgartirishadi, qonunlarni buzishadi yoki chetlab o‘tishadi, ba‘zi bitimlar, me‘yoriy hujjatlar yoki qarorlarni aniq tushuntirishmaydi.

Bilib qo‘ying – bu ularning ish yuritish uslubi, demak siz bundan foydalanib shaxsiy foyda ko‘zlashingiz mumkin. Ularga sizning qonunlarga tayanib ish qilishingiz yoqmasligi mumkin.

Balki ular hayotni sizdan ham ko‘proq bilishar. Ular o‘z harakatlarini qonunga xilof, axloqsiz deb hisoblashmaydi va siz ularning «ichiga» kirib olsangiz ular xursand bo‘lishadi hamda foydaning bir qismidan sizni ham bahramand etishadi. Agar siz juda ham qonunga tayanaversangiz, ular ishlarini sizsiz ham bitirishadi. Biz bu bilan qonunni buzish kerak demoqchi emasmiz, albatta. Gap shundaki – qonunda ko‘rsatilmagan narsalar bor bo‘lgani uchun, italiyaliklar bundan foydalanishadi va biznesdagi maqsadlariga tezda erishishadi.

Italiyaliklar kamsuqum bo‘lmaydi va ular bemalol sizdan har narsani qarzga olishi mumkin (vaqtingizni ham). Ammo oxir-oqibatda ular bu qarzni qaytarishadi, shuning uchun ulardan xafa bo‘lmang. Siz ham shunday qilishingiz mumkin.

Italiyaliklar to‘lovlarni kech amalga oshirishadi. Bu ham ularning odatlari va kamchiligi emas. Bitta yo‘lingiz shuki,

siz oldindan to'lov muddatlari haqida kelishib olishingiz yoki to'lovlar kechiktirilishini va muddatlarini qat'iyon belgilab qo'yishingiz mumkin. Bilib qo'yingki, italiyaliklar o'ziga qanchalik erkinlikni ravo ko'rishsa, sizga ham shuni ravo ko'rishadi.

## MUZOKARALAR

Italiyaliklar bilan bitimlar tuzish sohasida imkoniyatlar juda ko'p va ular asosan eksport bilan mashg'ul. Quyidagi maslahatlar shimolliklarga foydali bo'ladi, chunki italiyaliklarning ochiq-oydinligini qanday qilib ba'zi yon bosishlar orqali foydaga aylantirish mumkinligini tushuntiradi.

Ularga o'z farzandlaringiz rasmlarini ko'rsating. Ular bilan o'z siyosiy va diniy fikrlaringiz bilan bo'lishing — Italiyada bu odatiy hol — to'xtab qolmang. Turli qarashlar va qadriyatlarini muhokama qiling.

Ularning ko'zida juda sergap bo'lib ko'rinishdan qo'rqmang. Qanchalik ko'p gapirmang ular sizni baribir vazmin deb o'ylashadi (italiyaliklar sizdan 10 barobar ko'p gapiradi). Ularning mamlakati, millati haqida gapiring va kamtarona xulosa qiling. Italiyaliklarni tanqid qilsa bo'ladi, ko'p yevropaliklarga bu to'g'ri kelmaydi, ammo juda ham o'tkizib yubormang. Ular tushunadigan va sezgir xalq.

Bir narsani yodda tuting — ular muloqotda gapga chechan, ko'pgap, ochiq ko'ngilli, hissiyotga berilgan bo'ladi. Ular uchun nima odatiy bo'lib ko'rinsa, siz uchun o'ta teatrlashgan bo'lib tuyulishi mumkin. Ammo ularning qo'llarini erkin silkitishi va imo-ishoralarga berilishi, ularning ishonchli emasligidan dalolat bermaydi. Kerak bo'lsa ular sizni yashay bilmaydigan va sovuq deb o'ylashadi.

Ularning oldida mimika va imo-ishoralaringizni ishga soling va rom qiling. Italiyalik hamkoringiz sizni 15—45 minut davomida kuttirishi va keyin ofisiga taklif qilishiga tayyor bo'ling.

Shuning uchun o'zingiz bilan yaxshi kitob yoki oynoma ko'tarib oling. Kechga qolsangiz ham bu tushunarli hol bo'ladi, ammo shimolliklarning ko'pi real hayotda bunday qilmaydi.

Shimolliklarda muloqot qilish masofasi uzunroq bo‘ladi. Inglizlar suhbatdoshidan 1,2 m da uzoqlikda, italiyaliklar esa bimalol 80 sm dan turib gaplashishadi.

Agar masofani italiyaliklar bilan uzaytirsangiz, ular sizni yonida turishingizni xohlamayapti yoki o‘zini olib qochyapti deb o‘ylaydi. Muloqotni yoqimli qilish uchun bu masofani nazorat qilib turing. Italiyaliklar sizni qo‘lingizdan, belingizdan ushlashi yoki quchoqlashi mumkin, ammo bu do‘stlik belgilari.

Bir necha oydan keyin ular har uchrashuvda yoki xayrlashishda sizni betlaringizdan o‘pib tashlashi mumkin. Ular sizni yoqtirishlarini bildirishadi va siz ham bunga javob qaytarishingiz lozim. Goho ularga tabassum qilib qarab qo‘ying.



---

## FINLYANDIYA

### MAMLAKATI

Uzoq muddatli va faol migratsiyadan soʻng, bundan 2–3 ming yil oldin Boltiq dengizi boʻyini finlar oʻzlariga maskan qilib olishdi.

Birinchi boʻlib shimoliy kenglikning 60° dan yuqorisida joylashgan rivojlangan va taraqqiy topgan mamlakat barpo etishgani ularning ruhan kuchliligidan dalolat beradi. Yuz yil finlar boshqa mamlakatlar qoʻl ostida boʻlganiga qaramasdan na qudratli Shvetsiya, na buyuk Rossiya fin urf-odatlarini, tili va madaniyatini yoʻqota olishmadi. Tarixiy manbalarda finlarning jasurligi, qatʼiyatligi, harakatchanligi haqida aytib oʻtiladi. Mustaqillikka erishish imkoniyati tugʻilganda finlar bundan tezda foydalanishdi. Finlar sukut saqlaydigan va oʻz muvaffaqiyatlari haqida gapirmaydigan xalqlardandir.

Fin tili oltoy tillar oilasiga kiradi va dunyo tillaridan tubdan ajralib turadi. Tabiiy kamtarlik, oʻz dovrugʻini dunyoga taratishga intilmaslik, madaniyatining murakkabligi, alohida jugʻrofiy joylashuvi va odamlarining boshqa dunyo xalqlaridan yiroq joyda yashashi bu xalqni sirli qilib qoʻydi. Ular oʻzlarini boshqa xalqlardan ajralgan deb his qilishadi.

Baribir bu mehr-oqibatli xalq boshqa xalqlarning eʼtiboriga zor va ular bilan yaqinlashishga intiladi. Bu gʻayratli va ustasi farang odamlar boshqa xalqlarga koʻp narsalardan saboq berishi mumkin. Finlarning milliy anglash darajasining yuqoriligi — oʻziga xos xalq ekanligidan dalolat beradi. Uning xususiyatlarini aniqlash va oʻrganish boshqa millatlar vazifasidir. Finlarning oʻziga xos xususiyatlaridan biri — koʻp gapirishni yoqtirmaslikdir.

## MADANIYATI

Finlar o'z yutuqlarini kamaytirib ko'rsatishadi, pessimizm kayfiyatiga berilishadi. «Chet elliklar bizdan aqlliroq», deyishadi ular. «Biz sof ko'ngil, ishonuvchan bo'lganligimiz uchun bizni aldash oson. Bizda tillarni o'rganish qobiliyati yo'q. Biz ma'naviy qashshoqmiz», deb ko'p takrorlashadi ular.

Britaniyaliklar va fransuzlarga – qanday qilib shuncha qiyinchilik va xo'rlikdan ustun kelgan millat o'z g'ururiga ega bo'lmasligini tushunish qiyin.

Bunday ziddiyatlar ko'p. Finlar mehribon odamlar, ammo ular yolg'izlikda yashashni yaxshi ko'rishadi. Ular mehnatsevar va aqlli, ammo yolg'izligidan mahrum bo'lishsa tushkunlikka tushishadi.

Ular erkinlikni yaxshi ko'rishadi, ammo uni chegaralashadi – do'konlarni erta yopishadi, alkogol ichimliklar xaridini cheklashadi, soat 10 dan so'ng cho'milishni taqiqlashadi, aqlga sig'mas darajada soliq to'lashadi.

Ular sportga, sog'lom, chiroyli qomatga ega bo'lishni juda xohlashsa ham ovqatlanishda G'arbiy Yevropada yurak xastaliklariga olib keladigan diyetalarni tutishadi. Ular to'g'ri va hayotiy fikrlaydi, ammo juda ko'p spirtli ichimliklar ichishadi. Ular internatsionalizmga berilgan, ammo o'zlari tillarni bilishga qodir emasmiz deyishadi. Ular boshqalar bilan muloqot qilishni xohlashadi, ammo o'z ichki dunyosida botib qolishadi.

Ular ajoyib suhbatdosh, ammo ko'l bo'yida yolg'iz o'tirishni yaxshi ko'rishadi. Ular sabr-toqatli bo'lishsa ham ko'p gapiradigan va hissiyotlarga berilganlarni yomon ko'rishadi. Ular mustaqil, ammo xalqaro maydonda o'z fikrini ko'pincha aytishmaydi. Ular samimiy tarzda demokratiyaga sig'inishadi, ammo ko'pchilik nima desa shuni qilishadi.

Ular o'z fikriga ega, ammo qo'shnisiga qarab fikrlaydi. Ular G'arbga qarashadi, ammo Sharq xalqlariga o'xshab «o'z yuzini yo'qotmaslikni» xohlaydilar. Ular hozirjavob, ammo o'zlarini bilmaydiganlardek ko'rsatishadi. Ular mustaqil bo'lishsa ham, ko'pchilikning fikri bilan ish qilishadi. Ular boshqalarga yoqmoqchi bo'lishsa ham, ammo rom etishni

istashmaydi. Ular o‘z mamlakatini yaxshi ko‘rishadi, ammo uni kamdan kam maqtashadi.

Finlarda boshqa xalqlarga ko‘ra milliy o‘zini-o‘zi anglash darajasi ko‘proq bilinib turadi – bu tarixiy va jug‘rofiy omillarga borib taqaladi. Bu xususiyat ko‘proq yapon, xitoy va fransuzlarnikiga o‘xshab ketadi, ammo finlar shovinizmga uncha berilmagan.

## BIZNES

Sovuq iqlim mustahkam, kuchli, ruhan cho‘kmaydigan odamlarni yaratadi va ular o‘ziga ishongan hamda hayot uchun kurash instinktiga ega. Arktikada yashovchilar juda katta hayotiy kuch, iroda, mustaqillik va kashfiyotga ega bo‘lishi kerak.

Fin tadbirkorlari chet tillarni o‘rganishni istashmasada, o‘zlarini majburlashadi. Ular ko‘pincha sukut saqlaydi, ammo ba‘zan gapiradi va fikri o‘ylagani bilan to‘g‘ri keladi (gapirgani «so‘nggi so‘z» bo‘ladi).

Ular qarzlarini to‘laydi, ammo o‘zining 90 kunli kreditidan foydalanadi. Ular Yaqin Sharq va janub xalqlari bilan shartnomalar tuzishadi, ammo ehtiyotkorona harakat qilishadi. Ular G‘arb, Sharqiy Yevropa va Rossiya bilan hamkorlik qilishadi va ularni har qanday yevropaliklardan ko‘ra yaxshiroq tushunishadi. Finlar rivojlangan mamlakatlar bilan raqobat qila olmasligini, ammo sanoat sohasida shunday jabhalarni izlab topishadiki, u yerda faqat finlarning fikrlashi qo‘l kelishi mumkinligini bilishadi.

Fin menejerlari zamonaviy texnologiyalarni tezda o‘zlashtiradi, hozirgi kunda eng yaxshi fabrika va korxonalarini qurishadi, o‘z xodimlariga ishni yuqori saviyada o‘rgatishadi. Olingan foydani tezda ofislar qurishga, o‘quv va sport inshootlarini yaratishga sarflashadi va mehnat unumdorligi oshishiga erishishga astoydil harakat qilishadi. Finlar qat‘iy, o‘ziga xos fikrlaydigan va ishdagi unumdorlikni sifatli boshqarishda afzalliklarga ega.

Chet eldagi fin menejerlari nemislarga o‘xshab og‘ir, fransuzlarga o‘xshab mantiqiy fikrlaydigan emas. Ular aftidan hunari kam bo‘lib ko‘rinishiga qaramasdan, tezda mosla-

shishadi, o'rganishga tayyor va kelishuvlarga tezda erishishadi. Ko'p fin menejerlari qaror qabul qilib bosh kompaniyaning shtab-kvartirasiga murojaat qilib maslahat so'ramaydi.

Ularning sirli va harakatchan menejmenti chet ellik korporatsiyalar bilan kurashda muvaffaqiyatga erishadi.

Finlarning kamchiliklari ularning sust ravishda aloqa o'rnatishlarida bilinadi — finlar kamgap bo'ladi, ishbilarmonlar yozishuvida javob yozishni kechiktirishadi, o'z maqsadlarini ochiq-oydin aytishmaydi, chunki boshqalarga uncha ishonishmaydi, ularga fransuzlarning o'tkir ko'zi yetishmaydi.

Finlar sanoati chet el bozorlaridan voz kecha olmaydi va yevropalik, amerikalik, arab, yapon va boshqa Sharq mamlakatlari bilan savdo shartnomalarini tuzishga ehtiyoj sezadi.

Bu esa o'z navbatida muzokaralar o'tkazishni nazarda tutadi, muzokarlar esa finlar uchun doimo og'ir masala. Finlyandiyada sukut saqlash muloqot qila bilmaslik emas, balki ijtimoiy muloqotning muhim qismi demakdir.

## MUZOKARALAR

Siz birinchi navbatda fin — bu mo'tabar shaxsligini miyyangizga singdirishingiz lozim. Ularning xulqidagi kamharakatlik, sukut saqlashlik, shoshilmaslik — bu shved, nemis, fransuz va boshqa xalqlarning ular haqidagi fikri, aslida niqob ostida zamonaviy fikrlaydigan shaxsiyat bekinib olgan. Fin bilan qanchalik ish yuritsangiz, shunchalik uning har sohada taraqqiyotga intiluvchi insonligini tushunasiz.

Ular xushmuomalalik bilan sizning bilimingiz, iste'dodingizga tayansa-da, aslida sizdan ham yuqoridir. Finlar boshqalardan ham olijanoblikni kutishadi. O'z madaniyatingiz yutuqlari haqida so'zlab bering, ammo oshirib yubormang. Yashirin yetakchilik finlar bilan bo'lgan munosabatda juda qo'l keladi. Finlarni maqtamang. Gapirganingizdan so'ng, javobni kutib o'tirmang.

Ular javob o'ylab o'tirgan bo'ladi. Ularning fikri va gapi bir xil paytda bo'lmaydi. Ularning sukutidan bahramand bo'ling, kamdan kam millat vakili sizga bunday imkoniyat

beradi. Sukutga ijobiy yondashing va rostlaning. Saunaga kiring va bir nima ichib oling.

Finlar bilan ishlaganingizda aniq maqsadlarni qo‘ying, vazifalaringizni belgilab oling va kuting, ular o‘z ichki imkoniyatlari bilan bu masalani yechishi lozim va o‘z harakatlari uchun mas’uliyatni his qilishlari kerak. Har qanday narsa haqida hazillashsa bo‘ladi, boshqalarning madaniy qadriyatlari to‘g‘risida fikrlashsa bo‘ladi, ammo shvetsiyaliklarni maqtab yubormang.

Finlyandiya mahsulotlarining sifati yuqoriligiga ularni ishontiring. Finlarni diqqat bilan tinglang, chunki ular gapirishga ahd qilganda muhim gapni aytishadi. Ba’zan ular shoshilmay fikrlashsa ham, lekin fikrlarini aytib bo‘lgach, undan qaytishmaydi.

---

---

## **BUYUK BRITANIYA**

### **MADANIYATI**

Xususiyatlari: o'zgarmas odat va g'oyalar, konservatizm va kasbiy mahoratsizlik.

Ushbu millat vakillaridan ikki qavatli avtobuslardan, qizil pochta qutilaridan, yoki chap tomonlama yo'l harakatidan voz kechishni so'ramang. Hattoki chet elga ketayotganlari ham «bir siqim» konservatizmni o'zlari bilan olib ketadi. Hatto Afrikaning issiq jungllilarida kechqurun soat 5 da uzun ko'y-lakda choy ichish ularning odatlari.

Ularning konservativligini tuzatib bo'lmaydi. Har oqshomda britaniyalik meteorologlar televidenie ko'rsatuvlaridagi o'z dasturlarini kelasi kun ob-havosi to'g'risida quyidagicha tugatishadi: «Selsiy bo'yicha harorat 22 gradusgacha ko'tariladi, Farengeyt bo'yicha esa bu 72 gradusni tashkil etadi».

Britaniyaliklar o'zlarini rostgo'y, mulohazali va iltifotli odamlar deb bilishadi. Tarix davomida ulardan buyuk olim va mutafakkirlar yetishib chiqqan. Fan va texnologiyalar sohasida katta yutuqlarga erishganlar. Ular o'zlarini qiyinchiliklar bilan zo'rg'a kurashayotgan millat qilib ko'rsatishsa ham, aslida og'ir paytlarda juda katta ichki qudrat bilan kurash olib borishadi.

### **BIZNES**

Britaniyaliklar, odatda, uzoq muddatli munosabatlarni qurish tarafdorlaridir. Ular qisqa muddatli bitimlarga qiziqishmaydi.

Kompaniya obro'si, firma ko'lami va uning kapitali — muzokaralarda va hamkorlik borasida mamlakat kompaniyalari vakillari uchun muhim asosdir. Ular bir narsani —

yashirin aloqalarini fosh qilishmaydi. «Maktabdosh do‘stlar» yoki «eski tanishlar» – Britaniyaning tadbirkorlik borasida kuchli omildir.

Bu omilning kuchi Sitida, vazirlik va joylardagi ishbi-larmonlar doirasida ayniqsa, yaqqol bilinadi. Ba’zi mam-lakatlarda bitimlarga telefon orqali kelishishadi.

Britaniyada ham telefon orqali kelishuv keng tarqalgan, ammo keyinchalik yozma ravishdagi bitim qo‘l qo‘yish uchun jo‘natilishi lozim. Arxivda ish yuritilishi to‘g‘risidagi semiz qog‘oz papkalari saqlanadi. Britaniyaliklar chet elliklarga gumon bilan qarab, ularni hiylagarlar deb o‘ylashadi.

## MUZOKARALAR

Britaniyaliklar ingliz tilida so‘zlashayotgan mamlakat xalqlari bilan bemalol munosabatga kirishadilar va o‘zlarini o‘z uylaridagidek his qilishadi. Ular skandinav, gollandiyalik va yaponlar bilan xuddi shunday chiqishishadi. O‘zaro muno-sabatlarida (nemis va fransuzlarga xos bo‘lgan) haddan ziyod rasmiylik va o‘taketgan yaqinlik (amerikalik va avstraliya-liklarga xos) orasidagi oltin o‘rtani tanlashadi. Ishbilarmonlar orasidagi muzokaralarda britaniyaliklar avval o‘zlarini juda rasmiy tutishadi, ikki-uch uchrashuvdan so‘ng esa ism orqali murojaat qilishadi, undan keyin esa kostumlarini yechib qo‘yib, yenglarini shimarib o‘zlarini bemalol tutishadi. Hazil-mutoyiba Buyuk Britaniya ish-bilarmonlari orasida katta aha-miyatga ega, shuning uchun ko‘p latifalarni o‘rganib olishga to‘g‘ri keladi.

Britaniyaliklar latifalarga o‘ch bo‘lishadi va bir-biri bilan bog‘liq bo‘lgan hazillarga ishqiboz bo‘ladi. Agar ularni kuldira olsangiz muzokaralarda muvaffaqiyat qozonishingiz mumkin.

Britaniyalik ish-bilarmonlar hazilni hattoki raqiblar ustidan kulish va qoralash uchun ham qo‘llashadi. Bu bilan o‘z e’tirozlari va nafratini bildirishadi. Ammo skandinavlariga bunday qaltis hazillar qilinmaydi, chunki ular vazmin va jiddiy bo‘ladi.

Britaniyaliklar roman xalqlari ustidan hazil qilib kulishi mumkin. Hazil qilish britaniyalik menejning odatiy

qobiliyati hisoblanadi va chet ellik ba'zi menejerlari hazilkash bo'lishsa britaniyaliklar ularni juda hurmat qilishadi.

Britaniyalik ishbilarmonlar muzokaralarda o'zlarini aqlli, tushunadigan va kelishuvlarga oson kela oladigan qilib ko'rsatishadi. Aytish joizki, britaniyaliklar hatto birinchi uchrasuvning o'zida ham qaror qabul qilishlari mumkin.

Britaniyaliklar shoshilishni yoqtirishmaydi. Amerikaliklar qarorni ma'qul kelgan paytda qabul qilishadi va bunda ularga instinkt yordam beradi.

Britaniyaliklar ham mantiqdan ko'ra instinktini afzal ko'rishadi, ammo baribir ehtiyotkor bo'lishadi. Ular bilan muzokara qilganingizda: «Balki keyingi uchrashuvimizda qaror qabul qilarmiz?» deb taklif qiling. Britaniyaliklar qarshi tomon takliflarini kamdan-kam inkor etishadi. Ular rozilik bildirsalar ham buni qandaydir shubha bilan («bu fikr yomon emas») bajarishadi.

O'z fikrlarini izhor etishda ular notiqlik, noaniqlik, xazilkashlik, farosat va vazminligi bilan ajralib turadi, muzokaralarda kulib yuborishlari mumkin, ammo baribir o'z g'oyalariга sodiq qolishadi. Ular doimo mudofaa holatini egallashadi, ammo buni bildirishmaydi.

Britaniyaliklar bilan bo'lgan muzokaralar doirasi juda keng bo'lishi mumkin (ular yuz yillar mobaynida Hindiston, Yaqin va Uzoq Sharq bilan hamkorlik qilishganini yodda tutish lozim).



---

## **AMERIKA QO'SHMA SHTATLARI**

### **MAMLAKATI**

Amerika Qo'shma Shtatlari jahondagi eng katta iqtisodiy rivojlangan mamlakatlardan biri sanaladi. U iqtisodiy rivojlanishda mahsulot ishlab chiqarish hajmi jihatidan Yaponiyadan 4 barobar, Rossiyadan esa 10 barobar katta. Amerika savdo-sotiq, sanoat, oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish bo'yicha yetakchilik qiladi.

Bundan tashqari, AQSH energiya, neft, bug'doy, rezina, mis, qo'rg'oshin, rux, aluminiy, qalay, qahva va kakaoning eng ko'p iste'molchisi hisoblanadi.

AQSHda dunyoda eng katta aeroport mavjud, uning yo'lovchilarni tashish bo'yicha masofasi va hajmi boshqa davlatlarnikidan 3 barobar katta. AQSHda dunyodagi eng uzun avtomobil va temir yo'l tarmoqlari mavjud.

Bu yerda dunyodagi eng ko'p avtomobil, telefon, muzlatgich, televizor, videoappaturalar, idish yuvish mashinalari, mikroto'lqinli isitgich egalari yashaydi.

Amerikaliklar turizmga hammadan ko'p mablag' sarflashadi va undan eng katta foyda olishadi (2-o'rinni egallab turgan Fransiyadan deyarli 2 marotaba ko'proq). AQSH suv iste'molida tashqi muhitni zararlantirishda va ro'znoma qog'ozini ishlab chiqarishda yetakchilik qiladi. Bundan tashqari, AQSHda oilalarning ajralishi va qotillik darajasi eng kattadir.

### **MADANIYATI**

Amerikaliklarning yashash tarzi va hayoti boshqa xalqlarnikidan farq qiladi. XVIII va XIX asrlarda mamlakat q'arbidagi foydalanilmay qolgan keng yer maydonlari kishilarni o'ziga jalb qilar edi.

O'n yillar mobaynida «ulgurgan qandini ursin» degan g'oya hukm surdi. U paytlarda bir daqiqa ham oltinga teng edi, chunki hukmdor sinfi va aristokratlar, qirol qarorlari va farmonlari yo'q edi.

Faqatgina amaliy yashash g'oyasi, kim epchil bo'lsa o'sha hammadan oldinda bo'lar edi.

Zamonaviy amerikaliklar hozir ham, xuddi XIX asrdagi o'z ajdodlaridek tez sur'atda rivojlanib ketishmoqda. Ishlagan – tishlaydi. Vaqt – bu pul. Ular birinchi bo'lishlari shart. Gap shundaki, XIX asrda har kim nimaga ulgurishini bilar edi. Hozirgi amerikaliklar esa tinmay oldinga intilishsa, tashqi muhitni zabt etishsa, o'z maqsadlariga erishishsa-da, qayerga ketib borishayotganini bilishmaydi.

Qolganlar esa ularga hadik bilan qarab turadi, chunki hech kim amerikaliklardagidek bu darajada muvaffaqiyatlarga erisha olmaydi. Ta'kidlash kerakki, nemis va yaponlar ham amerikaliklar singari yuqori sur'atda ishlaydi, ammo nemislar o'zlarining uzoq cho'ziladigan ta'tillari va kuchli ijtimoiy ta'minoti hamda boy madaniyati bilan hayotni ko'proq qadrlaydi.

Yaponlar amerikaliklardagidek ko'p bo'sh vaqtga ega emas, ammo shunga qaramasdan ular o'z maqsadlariga bemalol erishadi va natijada ular tinch, jinoyatdan xoli jamiyatni yaratishgan.

Yaponlar jamiyatida axloqiy va ma'naviy qadriyatlar moddiy qadriyatlardan ustun turadi. To'rtta Osiyo Yo'lbarasi, ya'ni Singapur, Gonkong, Koreya va Tayvan – (faol eksport qiluvchi davlatlar), maqsadiga astoydil intilishadi, AQSHga juda ham o'xshashsa-da muvaffaqiyatni Sharq falsafasi g'oyalariga tayangan holda amerikaliklardan farqli o'laroq jamoa harakatlari natijasi deb bilishadi.

Amerikaliklar esa muvaffaqiyat ortida shaxsiyat yotadi deb hisoblashadi. Amerikada siz mansab zinapoyasining eng past zinasidan boshlab, nimaga qodir ekanligingizni astoydil ko'rsatib mustaqil ravishda jasurlik bilan eng yuqori zinaga tirmashib chiqishingiz kerak.

Hamma teng bo'lgan mamlakatda bunga erishish qiyin masala, ammo amerikaliklar ashaddiy optimist bo'lganliklari uchun faqat olg'a intilishadi.

## BIZNES

Amerikalik tadbirkorlar dunyodagi eng fikri qat'iy ishbilarmonlar sifatida e'tibor qozonishgan. Bunga qaramasdan, ular bilan ish yuritish juda oson. Ularning maqsadi – iloji boricha ko'p va tez pul ishlash. Bu borada astoydil mehnat qilish, moslashish va hokimiyat (shu jumladan pul hokimiyati) ularga qo'l keladi.

Biznes qarorlarini qabul qilishda ular haddan ziyod qadriyatlarga berilib o'tirishmaydi va «dollar xudo bo'lmasada, uning kuchi nihoyatda katta» deb ta'kidlashadi. Shunday maqsadga qarab intilish va foyda olishni ustun qo'yish ko'pincha shavfqatsizlik deb e'tirof etiladi.

Amerikaliklar raqiblardan cho'chishmasa ham bizoz asabiylashishadi. XX asrning 60-yillarigacha AQSHning iqtisodiy va siyosiy rivoji so'zsiz yirik muvaffaqiyatni bildirar edi. Boshqa mamlakatlar esa bu paytda iqtisodiy o'sish va pasayish, muvaffaqiyat va omadsizlikni boshdan kechirishardi. Faqat Amerikagina oldinga intilardi.

Lekin keyin Vyetnamda urush boshlandi, savdo balansi defitsiti oshdi va iqtisodiy o'sish pasaydi. Ammo bunga qaramasdan hech kim ularni o'z ro'yxatidan o'chirib tashlamadi.

AQSHning XXI asrdagi raqiblariga u bilan sanoat, moliya, tijorat va harbiy sohalarda raqobat qilish hali uzoq vaqt davomida mushkul vazifa bo'ladi. Amerikaliklar uchun eng katta muammo dunyoda o'z moddiy mavqesini emas, balki ichki garmoniyasini saqlab qolishdir.

## MUZOKARALAR

Uchrashuvlarda amerikaliklarga xos bo'lgan xulq quyidagilardan iborat:

- ular shaxsiyatparast bo'ladi, mustaqil harakat qilishni yaxshi ko'radi, rahbariyatga qarab ish tutishni yoq-tirmaydi. Taqiqlanmagan narsani bemalol qilishadi;
- ular o'zini darhol norasmiy tutishga kirishishadi – kostumini yechishadi, ismi bilan chaqirishni boshlashadi, shahsiy hayot bilan qiziqishadi;

- ular o‘zini sodda odamlardek tutishadi, ingliz tilida gaplashishadi va haddan tashqari do‘stona qilib ko‘rsatishadi;
- qayerda bo‘lmasin, garchi bu hazillar o‘rinsiz bo‘lsa ham hazillashishadi;
- suhbatning boshidan ular darrov o‘z maqsadlarini e‘lon qilishadi va suhbatni takliflar hamda qarshi fikrlar tahlili asosida o‘tkazishadi. Ko‘pincha qarshi tomon o‘z maqsadlarini aytmaganidan qiynalishadi;
- ular tavakkal qilishadi, ammo muayyan bir reja ishlab chiqib, o‘sha rejaga rioya qilishadi;
- ko‘p takliflarni ular «investitsiya – foyda» yoki «investitsiya – vaqtinchalik ko‘lam» g‘oyalari asosida tahlil qilishadi;
- ular uchun vaqt – bu pul. «Maqsadga o‘taylik», deyish ularga xos.

Birinchi uchrashuvdayoq ular sizning rozilingizni olishga intilishadi – «Kelishdikmi?» deyishadi. Ular darrov «qo‘l tashlamoqchi» bo‘lishadi. Ammo, boshqa tomon darrov kelishuvga kelishi mushkul masala deb bilib, darrov qaror qabul qilishmaydi;

- ular avval rozilikni olmoqchi bo‘lib, tafsilotlarni keyin hal qilmoqchi bo‘lishadi. Nemis, fransuz va boshqa millatdagilar esa mayda-chuyda tafsilotlarni avval muhokama qilishni yaxshi ko‘rishadi;
- muzokaralar davomida ular tanaffus qilishni va sukut saqlashni yoqtirishmaydi, odatda tezda qaror qabul qilishadi;
- ular harakatchan va tezda tavakkal qilishadi. AQSH tarixi – tavakkal qilib tezda zabt etuvchilarga yaxshi tajriba bo‘lgan;
- g‘oyalarga tayanmaslik va tavakkal qilishga tayyorlik amerikaliklarning «biznes pirogining» katta qismini (iloji bo‘lsa 100% ini) kesib olishga tayyorligini yaqqol bildirib turadi;
- ular ko‘pincha sabrsiz bo‘ladi, boshqalarning jig‘iga tegib ketadigan harakatlar qila boshlashadi. Bularning hammasi ishni joyidan siljitish uchun qaratilgan («Axir bizning ajoyib taklifimizga qarasangizchi?»);

- ular juda tirishqoq. Doimo har narsaning yechimni qidirishadi. Muammoga duch kelishsa, undan chiqib ketish yo‘llarini izlashadi;
- ular sobitqadamdir. Agar «qo‘l tashla» deyishsa, demak o‘z fikrlarida qat‘iydirlar;
- gapirganda ular har bir gapga ma‘no bag‘ishlashadi, ya‘ni «adolatli», «demokratik», «yaxshi kelishuv», «qadriyat», «faraz qilaylik» deyishganda, boshqa tomon ham bu so‘zlarga katta ma‘no bag‘ishlaydi deb o‘ylashadi. Buning sababi shuki, ularni amerikalik chex, polyak, nemislar yaxshi tushunishadi. Ular betgachopar bo‘lishadi va kim rozilik bildirmasa o‘z arzi to‘g‘ridan to‘g‘ri aytishadi. Bu yapon, arab, italiyalik va boshqa roman tillarga mansub bo‘lgan tadbirkorlarni saro-simaga tushirib qo‘yadi;
- ular isbot sifatida qo‘pol kuch ishlatishadi, masalan, o‘z moliyaviy kuchi yoki egallab turgan mustahkam mavqesi. Agar ularda hal qiluvchi qaror qabul qilish huquqi bo‘lsa, bundan ular so‘zsiz foydalanishadi va konsensusni kutib o‘tirishmaydi. Mabodo kimdir ularning yo‘lida to‘g‘anoq bo‘lsa, ular uni chetlatishadi.

Ular hamma ishtirokchilarni texnik jihatdan bilimdon deb o‘ylashadi va hammani texnik yondashuv bilan yengmoqchi bo‘lishadi, ammo ko‘p hollarda maqomlar tengsizligini unutib qo‘yishadi.

Masalan, qanday qilib, Meksika kompaniyasining prezidenti amerikalik injenerga yutqazib qo‘yishi mumkin?

Ular muzokaralarga muammoni yechish jarayoni sifatida qarashadi va bu borada hamma tomonlar mavqeidan kelib chiqqan holda yon bosib umumiy qarorga kelishi lozim. Ular qarshi tomonning faqatgina bitta qaror variantini taklif qilishini yoqtirishmaydi.

«Sem amaki» – eng zo‘r kishi bo‘lishiga qaramay, amerikaliklar muzokaralarda muvaffaqiyat qozonish uchun boshqa tomon madaniyatini ham e‘tiborga olish kerakligini bilishadi. Ko‘p amerikaliklar AQSHni dunyodagi eng qudratli iqtisodiy va demokratik mamlakat deb bilishadi va Amerika qadriyat-lari eng to‘g‘ri deb hisoblashadi.

Bu boshqa madaniyatlarni o'rganishga bo'lgan qiziqishni sustlashtiradi va ularni kam darajada bilishga olib keladi. Amerikaliklar arab, grek, ispanlar singari muhim bo'lgan o'z mavqeini saqlash, mos kiyimni kiyish, vizitkalardan foydalanish, iltifotlar qilish va rasmiyatchilikka e'tibor berish kabi narsalar haqida yetarli darajada tasavvurga ega emas.

AQSH dollari katta kuch hamda barcha mulohazalardan ustundir. Amerikaliklar meksikaliklar, yaponlar, arablarning foyda uchun hamma narsadan, ya'ni maqomi, muzokaralar an'anasi va milliy qadriyatlaridan voz kecha olmasliklarini har doim ham tushunavermaydilar. Bu narsalar vazmin, hayotiy fikrlaydigan shimolliklar uchun odatiy hol. Ammo ular ham o'zlarini norasmiy tarzda tutishlari, texnik jihatdan bilimdon, so'zidan qaytmaydigan bo'lishlari mumkin. Ular ham bitimlarni tez, puxta tuzishmoqchi bo'lishadi.

Ammo baribir ziyrak bo'lish kerak. Amerikaliklar tez gapiradi, ayniqsa, inglizcha gapirishganda ular «so'z qop-qon»larini tuzishga usta. Shartnomalar tuzishda «kichik shrift»larga e'tibor berish kerak, chunki mayda narsalar ortida kontrakt ustidan qattiq yuridik nazorat turadi va shartnomaning biror bobi bajarilmasa, birinchi imkoniyat paydo bo'lishi bilan ular sizni sudga berishadi. Bundan tashqari, Amerika qonunlari boshqa mamlakat qonunlaridan keskin farqlanadi.

Siz doim ular bilan muloqotda rostgo'y bo'lishingiz, shu bilan birga qat'iylik ko'rsatishingiz lozim. Ular sizning qat'iyligingizga, faolligingizga, ochiq tarzda noroziligingizni ifodalashingizga, ehtiyotkorligingizga hurmat bilan qarashadi. Ular bilan ko'p maydalashib o'tirmang, buni yapon va italiyaliklar bilan qilishingiz mumkin. Ularga «Ammo bunday qilsak-chi?» degan to'g'ri savollarni bersangiz yoqadi.

Agar siz o'z qat'iyligingizni tez-tez ko'rsatib tursangiz, amerikaliklar sizni har xil og'ir savollar bilan «ezmoqchi» bo'lishadi, siz bilan bahslashishadi va bu qo'pol bo'lib ko'rinadi, ammo bu ularning atayin qilinadigan o'yini. Axir ular ham siz bilan bitim tuzishmoqchi-ku?

Albatta, ularning bunday ko'p gapirishi sizga yoqmasligi mumkin, ammo agar siz vazmin bo'lib qolsangiz, ular sarosimaga tushishadi va siz vaziyatni qo'lga olasiz. Sizning vazmin-

ligingiz roman tillarida soʻzlashuvchi tadbirkorlarning jahlini chiqarishi mumkin, ammo amerikaliklar bunga hurmat bilan qarashadi.

Koʻp qaytariladigan «Qoʻl tashlang!»ga «Ehtimol!» deb javob qaytaring. Shoshilmang. Ular sizga oʻxshab tavakkal qilishadi, ammo aftidan sizdan koʻra koʻproq yutqazib qoʻyishadi. Ularni uzoq muddatli hamkorlikdan koʻra, aynan oʻsha hozirgi bitim qiziqtiradi.

Ularda amalga oshirilishi kerak boʻlgan chorakli rejalar mavjud. Bozoringizni egallamoqchi boʻlgan yaponlardan farqli oʻlaroq amerikaliklarda foyda darhol olinishi kerak.

Bu maqsadlarni tushunsangiz siz muvaffaqiyat qozonasiz. Amerikaliklarning doʻstona munosabati odam uchun yoqimli boʻlsa ham hech nimani bildirmaydi. Bitim tuzgandan keyin bir kun oʻtgach ular ismingizni unutishadi.

Lekin sizda koʻproq imkoniyatlar bor. Siz Amerika haqida ularning mamlakatingiz haqidagi bilimidan ham koʻproq bilasiz. Koʻp amerikaliklar Finlyandiya Kanadada joylashgan deb oʻylashadi, fin xalqini eskimoslar bilan adashtirishadi. Siz ularning madaniy dunyosini osongina oʻrganib olishingiz mumkin, chunki ularning filmlarini koʻrgansiz, kitoblari va jurnallarini oʻqigansiz. Siz ularning tilida gaplashganingiz tufayli, ularning fikrlash mohiyatini osonlikcha bilib olishingiz mumkin.

Ular yevropaliklarni quolsiz deb oʻylashsada, ammo koʻp bilishini tan olishadi.

Britaniyaliklar amerikaliklar bilan gaplashganda «amerikanizm»larni ishlatishadi, keyinchalik ularni «britancha noaniqlikka» (toʻla aytilmagan soʻzlar) oʻtkazishadi va suhbatdoshlarini adashtirib yuborishadi. Amerikaliklar oʻzlarini qoʻpol va chaqqon tutishadi, sodda boʻlishadi.

Ular bilan muzokaralar olib borsangiz «kanallarni oʻzgartirib turing», vaqtning yarmi davomida ular toʻlqinida, vaqtning yarmida oʻz toʻlqiningizda boʻlib turing. Amerikaliklar bundan soʻng sarosimaga tushishadi, chunki ularning oldindan tuzib qoʻygan ish rejasi buzilib qoladi-da.

Amerikaliklar, albatta, narsa sotib olayotganlarida narxini tushirishni soʻrashadi va bu harakatni sizdan kutishadi. AQSHda savdolashish boʻlmasa, savdo boʻlmaydi. Har bir

amerikalik, avtosalonga kirganda doimo bir narsani kutib turadi – uning oldiga darhol sotuvchi yugurib kelib, avtomobilning barcha afzallik tomonlari haqida aytib beradi, kamchiliklari ham aytiladi, keyin narxning pasaytirib berilishi taklif qilinadi, soʻngra savdolashish boshlanadi va nihoyat uzoq choʻzilgan bahsdan soʻng ikki tomon bir toʻxtamga keladi – avtomobil sotiladi, lekin ikki tomon baribir koʻngli tubida bir-biriga toʻla ishonmaydi, ammo ishini bitirganiga suyunadi.

Siz ham bunday suhbatlashish uslubini qoʻllashishingiz mumkin, uni takomillashtirib, yaʼni iltifotlar, qatʼiyatlik, yon bosishlar bilan boyitib yanada samaraliroq qilishingiz mumkin.

Ozgina vazminlik amerikaliklar bilan boʻlgan muloqotda foydalidir.

Agar siz roman tilida soʻzlashadigan hamkor bilan vazmin boʻlsangiz, unda uning ishonchini yoʻqotasiz, ammo amerikaliklar ingliz tilida gapirayotganingiz uchun (til muammosi) ham sizning ehtiyotkorligingizni hurmat qilishadi.

Ular bunday vazminlikni namoyon qila olishmaydi, chunki ingliz tili juda ham boy, oʻtkir va kuchli shakllangan, unga oshirib yuborish hamda hissiyotga berilish xosdir.

Oxir-oqibatda amerikaliklar bilan muzokaralar olib borsangiz, jamoangizga Amerikani yaxshi biladigan kishini olishingiz kerak.

Bu tamoyilni boshqa mamlakatlar bilan ham muzokaralar olib borishingizda qoʻllashingiz mumkin. Yevropaliklarning koʻpi Amerikada bir necha yil yashashgan va bunday mutaxassislarni topish mushkul ish emas.

Shimoliy yevropaliklar chet tillarini bilish imkoniyatlari va madaniyatining britan madaniyatiga yaqinligi bilan ajralib turadi. Ammo bu britaniyaliklar amerikaliklarga oʻxshaydi degan gap emas. Amerikaliklar boshqa yer kurrasi yarmida va boshqa dunyoda yashaydilar.

Ular oʻzini boshqacha tutishadi va kim AQSHda boʻlgan boʻlsa, biznesda ular bilan oʻzini qanday tutish kerakligini yaxshi biladi.



---

## AVSTRALIYA

### MAMLAKATI

Avstraliya dunyodagi eng katta orol hamda eng kichik qit'a hisoblanadi. Xarakterining shakllanishida hududiy joylashish va iqlim sharoitlari katta rol o'ynaydi.

Avstraliya qit'alar ichida eng tekisi va qurg'oqchilidir; sayohatchida u dahshatli, quyoshda kuygan tekisliklar tasavvurini uyg'otadi. Ochiq havoda ishlashga bo'lgan ishtiyoq, har yerda hozir plyaj va toblanish sog'liq bilan bog'liq jiddiy millat muammosi (teri raki)ning kelib chiqishiga sababchi bo'ldi.

Jazirama «laissez faire» — «tashvishga o'rin yo'q» «u o'ziga kelib qoladi» degan umumiy tushunchalarda ifodalanadigan loqaydlikni keltirib chiqaradi. Avstraliyaliklar hayotidagi yomon tomonlarni ham hisobga olish zarur — Avstraliyada boshqa ingliz tilida so'zlashuvchi mamlakatlarga nisbatan alkogol va og'riqni qoldiruvchi vositalarni iste'mol qilish aholi jon boshiga nisbatan ko'proqdir.

Irqiy siyosat muvaffaqiyatsiz bo'lib chiqqanligi natijasida mamlakat tub aholisi bo'lgan aborigenlar yomon ahvolga tushib qolishgan.

Shunga qaramasdan avstraliyaliklar juda ijobiy odamlardir. Faqat kamdan kam odam ular bilan do'stlik, saxiylik borasida tenglasha oladi. Yarim million yangi zelandiyaliklar avstraliya ishsizlik nafaqasini olishadi, biroq avstraliyaliklar bundan hech ham xafa bo'lishmaydi.

Ular yangi zelandiyaliklarni ayyor, gohida xasis odamlar deb hisoblashadi, ko'proq o'zlaridan ko'ra britaniyaliklarga o'xshatishadi.

Biroq, qo'ychilik, qishloq xo'jaligi va ochiq havodagi sport mashg'ulotlarining (yelkanli sport, kriket, regbi) umumiy jihatlari ko'pligini tan olishadi.

## MADANIYATI

Avstraliya – janubiy yarim shardagi ingliz tilida soʻzlashadigan eng katta mamlakat. Avstraliya tili – asosiy 6 xil ingliz tili turlaridan biri boʻlib bu ajoyib, yosh, ehtirosli, dagʻalroq, hazilkash va kashfiyotchi tildir.

Avstraliya ochilish arafasidagi bir necha oʻn yilliklar mobaynida sanoat inqilobi tufayli Kent, Sharqiy Angliya va Issekda yerlaridan haydalgan oʻn minglab dehqonlar ish topish maqsadida Ist-Endga koʻchib borishga majbur boʻlganlar.

Ular yuqori va oʻrta tabaqadagi odamlar tomonidan Londonning markaziy (Siti) va Gʻarbiy (Vest-End) qismlaridan siqib chiqarilgan koʻcha savdogarlari, rezavorfurush va hunarmandlar bilan aralashib ketganlar. Natijada XVIII asrda xarobalarda yashab kelgan va Ist-Endning aralashib ketgan aholisi oʻzlarining qishloq va shahar urf-odatlarini bilan bir-birlarini boyitib «Kokni» nomli yorqin, mohir va dagʻal tillardan birini keltirib chiqardilar.

Tilshunoslikka oid qiziq bir hodisa shundan iboratki, Avstraliya tili negr qullar ingliz tilisi kabi tarixiy asosga ega. Gap shundaki, Amerika kashf etilgach yangi yerlarni oʻzlashtirishga ketayotgan quldorlar kemasining aʼzolari va ofitserlari oʻzlarining Afrikadan qul qilib olib ketilayotgan asirlari bilan pidjin-ingliz (Pidgin English, asosiy ingliz tili va bir nechta afrikaliklar tili aralashmasi) tilida gaplashishga majbur boʻlishgan, bu narsa negrlar ingliz tilisining kelib chiqishiga olib kelgan.

XX asrga kelib Avstraliya tili oʻzgara borgan. «Kokni» tilining baʼzi bir jihatlari (qoʻshimchalar «yutib yuborilishi» tugadi, qofiyali slenglarning kamayishi) yoʻqolib ketdi, lekin bir paytning oʻzida oxirgi yillarda soʻroq ohangidagi javoblar («Doʻstingizning ismi nima?» – «Djon Bennetmi?» kabi) avstraliya tilida ishlatilmoqda.

Avstraliya nisbatan bir tarkibli jamiyat hisoblanadi, uning tili haqida ham xuddi shuni aytish mumkin. Aytarli mintaqaviy farqlar yoʻq, gaplashish tarziga hech qanday qatlam taʼsir qilmaydi va odamlar «madaniy» avstraliya tilida ham, odatiy tilda ham erkin gaplashishadi.

Biroq erkak va ayollar tilining turli xil shakllarini ishlatishga bo'lgan intilish kuzatilmoqda. Maktab o'quvchilarning o'rtasida «oddiychasiga» gaplashish qabul qilingan. Lekin shunga qaramasdan yaxlit Avstraliya tili o'ta jo'shqindir.

Ko'pchilik avstraliyaliklar birinchi bor ko'rishganida bir-biriga «Og'ayni!» (mate) deb murojaat qilishadi. Ayollarni esa «azizam» (love) deb chaqirishadi. Avstraliyaliklarning fikri bo'yicha hokimiyat va mafkuraga nisbatan idroklik, tenglik, aqlga asoslangan «halol o'yin» (fair go) eng asosiysi hisoblanadi.

Shu sababli ham avstraliyaliklar har doim janjalkash va kuchsizlarni xush ko'rishadi. Ular kuchsizlarga nisbatan hokimiyat va kuch ishlatishni yoqtirishmaydi, (pastkashlik) scabbing va (sotqinlik) dobbing ular uchun katta gunoh hisoblanadi.

## BIZNES

Avstraliyaning hududiy uzoqligi bilan bog'liq kamchiliklar hozirgi kunda aloqa vositalarining keskin rivojlanishi bilan yo'qolib bormoqda.

Dunyodagi eng uzoqda joylashgan (Adelaidadan 1500 mil va Singapurdan 3000 mil) Perta shahrida yashovchilar endi sanoqli daqiqalarda biznes bo'yicha xohlagan sheriklari bilan vizual bog'lanishlari mumkin. Bu texnologiya mukammalashib ko'p aholi istiqomat qiladigan Tokio, Gonkong, Manila yoki Singapurdan ko'ra uncha qimmat bo'lmagan Pert, Darvin va Adelaida shaharlarida Tinch okeani orollari va osiyolik ko'p millatli kompaniyalarning shtab-kvartirasini joylashtirishga e'tibor qaratilmoqda.

Hozirgi kunga kelib 100dan ortiq yirik chet el kompaniyalari Avstraliyada o'z hududiy bo'linmalariga ega. Buyuk Britaniya Yevropa hamjamiyatiga kirganidan so'ng, Avstraliya o'zining an'anaviy bozorga kirishga bo'lgan ruxsatini avtomatik ravishda yo'qotdi va u Osiyoning chekkasida joylashganlik to'g'risidagi dalilni tan olishga majbur bo'ldi.

Bu anglashni Britaniya muassasalariga bo'lgan hissiy bog'liqlikdan xoli bo'lgan osiyolik muhojirlar tezlashtirib yuborishdi.

Avstraliyalik maktab o'quvchilari endi chet tili sifatida fransuz tilini emas, balki yapon tilini o'rganishmoqda. Yaponlarning qo'y go'shtini uncha xush ko'rmaganliklari dunyodagi eng kichik qit'aning 60 mln. qo'ylari kelajagiga xavf solmoqda.

## MUZOKARALAR

Avstraliyada to'g'ri xulq to'g'risida hech qanday yo'riq-nomalar va qo'llanmalar yo'q, chunki bu mamlakat uchun aniq muloqot va suhbatlashish qoidalari mavjud emas. Avstraliyaliklarning ko'pchiligi uchun milliy g'urur ramzi — har qanday vaziyatda o'zini erkakdek va ma'lumotli odamdek tutish. Bu suhbatni qiziqarli qiladi, lekin bu suhbat qanday tugashini hech kim bilmaydi. Tenglik avstraliyaliklar uchun muhim narsa va har qanday chet ellik bilan bo'lgan munosabatlarda ehtiyotkor bo'lish lozim. Tenglik deganda — u boy yoki kambag'almi, ma'lumotli yoki ma'lumotsizmi, kelib chiqishidan qat'iy nazar biz har bir odamga bir xil munosabat qilishni tushunamiz.

Shu bilan birga avstraliyaliklar ularni haddan ziyod maqtagan odamlarga ishonishmaydi va yoqtirishmaydi. Ular go'yo boshqalar shunday qilib ularni aldamoqchi bo'lyapti degan fikrga tushishadi. «Agar kimdir seni maqtasa, demak sendan bir nimani kutmoqda va foydalanib qolmoqchi» degan fikr ularga xos. Ular bilan muloqotda o'z milliy ramzlaringizga jiddiy qaramang, o'zingizni ham jiddiy qilib ko'rsatmang. Buni ular tushunishmaydi. Ularning, hatto o'z bosh vazirlarining nutqini xushtak chalish bilan bo'lishmoqchi bo'lganligi o'ta mag'rurligidan dalolat beradi. Avstraliyaliklarning ko'plari, hatto o'z davlat gimni so'zlarini ham bilishmaydi.

Ular mavqei bo'yicha kichik odamlarni, jangchilarni hurmat qilishadi, ammo g'alaba qozonganlarni yoqtirishmaydi. Agar siz buni inobatga olsangiz va avstraliyaliklarni kam va o'zingizni ko'p baholab yubormasangiz, siz vaqtinigizni yaxshi o'tkazasiz, do'stlar orttirasiz va muvaffaqiyat qozonasiz.

---

---

## **O‘QUVCHILARNI OG‘ZAKI TEKSHIRISH UCHUN SAVOLLAR**

1. Xodimlar madaniyati darajasining xizmat ko‘rsatish unumdorligiga ta’siri qanday?
2. Ishchilarning tashqi ko‘rinishiga qo‘yiladigan talablar qaysilar?
3. Nutq madaniyati qoidalari haqida gapirib bering.
4. Kommunikatsiyaning noverbal vositalarini sanab o‘ting.
5. Kinesika nimani o‘rganadi?
6. Ish etikasi deganda nimani tushunasiz?
7. «Biznes-etiket» nima degani?
8. Betakalluflik (familyarnost) nimani anglatadi?
9. Pardoiz-andoz vositalaridan foydalanishda nimalarga e’tibor beriladi?
10. Soch turmagini tanlashda nimaga amal qilish kerak?
11. Qadam tashlashga qarab odam kayfiyatini bilish mumkinmi?
12. Madaniyatsizlik belgilarini sanab o‘ting.
13. Xulq-atvor deganda nimani tushunasiz?
14. Tanqidiy bahoning odatdagi qiyofasini ko‘rsatib bering.
15. Nazokatlilik tushunchasiga nimalar kiradi?
16. Badan harakati tili haqida so‘zlab bering.
17. Xushmuomalalik tushunchasiga nimalar kiradi?
18. O‘z mavqeini saqlab turadigan korxonada etikasining asosiy qoidasi qanday?
19. Mantiq nima uchun kerak?
20. Qanday kishilarni o‘zaro munosabatlarda tez aloqa o‘rnata oladi deyish mumkin?
21. Ofitsiant uchun chiqishimli (kommunikabelli) bo‘lish qanchalik muhim?
22. Tartibliлик tushunchasining ma’nosi nima?

23. Xizmat ko'rsatish yuqori madaniyatining ko'rsatkichi nima?
24. Xizmat ko'rsatish sohasi ishchisining «ongliligi» nimani nazarda tutadi?
25. «Axloq» (moral) tushunchasining kelib chiqishi.
26. «Xodim» (sotrudnik) va «qo'l ostidagi (podchinenniy) odam» atamalari o'rtasidagi farq nimada?
27. «Kiyimga qarab kutib olishadi, aqlga qarab kuzatishadi» rus maqolini kommunikatsiya vositasi nuqtayi nazaridan izohlab bering.
28. «Djil Shpigel uzugi» nimani anglatadi?
29. «Oqilona xulq» qoidalari nimadan iborat?

---

---

## AMALIY MASHG‘ULOTLAR

### **1) Xotira va diqqatni mashq qiluvchi o‘yinlar:**

- \* Siz jomadoningizni yig‘yapsiz yoki do‘konga xarid qilishga ketyapsiz. 20 ta sanab o‘tilgan narsalardan nechtasining nomini eslab qolasiz (10 dan kam bo‘lmagan nomlarning ro‘yxati kerak).
- \* 10 ta predmet yoyilgan stolga yoki «jonli» rasmga qarang va bir necha daqiqaga o‘girilib nima o‘zgarganini ayting.

### **2) O‘quvchilarning dunyoqarashi, hayot haqidagi tasavvurlarini aniqlash maqsadida tavsiya etiladigan test.**

*\* To‘liq yozilmagan matn. Fikrni tugallang:*

Yaxshi hayot — bu...

Inson bo‘lish degani — ...

... siz yashash mumkin emas.

Do‘stlarga ega bo‘lish uchun...kerak.

Agar sehrgar bo‘lganimda, men albatta ...

Atrofdagi hech kim bo‘lmasa, men...

Odam baxtli bo‘lishi uchun...kerak.

Agar odamdagi kamchiliklarini ko‘rsang...

Inson uchun eng oliy boylik...

Men bilamanki, yaxshilik va yovuzlik...

Musiqasi shuning uchun kerakmi...

Xushmuomala odamni uchratib, men doimo...

**\* Savollarga javob bering:**

Yaxshilik qilayotgan odam ko‘proq qoniqish oladimi yoki yaxshilikni amalga oshirayotgan odam?

Har doim haqiqatning tagiga yetish kerakmi?

Qo‘lda turgan chittak afzalmi yoki osmondagi turnami?

Vijdonli odam yaxshiroq yashaydimi yoki vijdonsiz?

Intizom erkinlikka xalaqit beradimi?  
Hamma xohlagan narsasi bor odam yaxshi yashaydimi?  
Zolim bo‘lish yomonroqmi yoki zulm o‘tkazuvchi odam bo‘lishmi?

Yashash uchun yeyish kerakmi yoki yeyish uchun yashashmi?

Do‘stlik, o‘rtoqlik, og‘aynichilik munosabatlari ma’no jihatdan nima bilan farqlanadi?

Do‘stlikni taklif qilish mumkinmi?

Do‘st uchun barcha narsani kechirish mumkinmi?

\* Bildirilgan fikrlar yoki javoblardan bahs-munozarada foydalaning. Ish ritorikasidan (shuningdek mantiq va dalillar bo‘yicha) bilimlaringizni o‘zingizning haqligingizga ishonirish uchun ishlating.

### 3) *Vaziyatlar:*

1) Qiznikiga dugonasi suhbatlashishga keldi. Vaqt o‘tyapti hamki, dugonasi ketmayapti, uy egasi — qizning darslari hali qilinmagan, onasining buyurgan ishlari bajarilmagan, dugonasi esa hamon o‘tiribdi. Uy egasi nima qilishi kerak? Axir u qizining dugonasini haydab chiqara olmaydi-ku!

2) Telefonga vannada cho‘milayotgan opangiz yoki onangizni chaqirib qolishdi. Nima deb javob berar edingiz?

3) Siz do‘stingizga qo‘ng‘iroq qildingiz, go‘shakni onasi oldi (siz u bilan tanishsiz) — siz suhbatni qanday boshlaysiz? Agar opasi javob bersa-chi?

4) Sahna ko‘rinishi. Muassasaga kirishda qorovul o‘tiribdi. Uning yonidan ikki xodim o‘tib ketyapti. Biri indamay eshikni qarsillatib yopib, qovog‘ini solganicha qorovul yonidan o‘tib ketyapti. Boshqasi eshikni sekin yopib, xushmuomala salomlashdi va bir necha umumiy gap almashdi. Sahna qatnashchilaridan ular o‘yin lahzasida nima his qilishganini, tomoshabinlardan esa bu qanday taassurot uyg‘otganini surishtiring.

5) Yoshi o‘tgan, qiziqqon boshliq ba‘zan noto‘g‘ri buyruqlar beradi. Bu vaziyatlarda nima qilish kerak:

a) o‘ylab o‘tirmasdan nimani buyursa qilish, faqat far-moyish yozma bo‘lgani yaxshiroq;

b) e’tiroz bildirish, o‘zining haqligini isbotlash;



- d) rozi bo'lish, lekin o'z bilganicha ish qilish;
- e) eng katta rahbarning oldiga borish va u bilan hammasini oydinlashtirish.

Yana qanday kutilgan variantlar mavjud?

6) Qora kapalak rasmi tushirilgan taklifnomani olsangiz, qanday kiyinasiz?

7) Turmush o'rtog'i boshlig'ining yubileyiga usiz ketayotgani uchun xotinning jahli chiqyapti. Aytishlaricha, umr yo'ldoshisiz taklif qilish odobdan emas ekan. U haqmi?

8) Nadya telefon yoniga o'tirdi va ro'yxatga razm soldi: Sashani olimpiadada qo'lga kiritgan yutug'i bilan qutlash; Sveta o'zini qanday his qilayotganini bilish; nima sababli Vitya kecha uchrashuvga kelmaganini surishtirish; Katyaga amakisi vafoti munosabati bilan ta'ziya bildirish; buvisi infarktdan so'ng o'zini qanday his qilayotganini so'rash.

Qaysi punktlar bo'yicha telefondan foydalanish noo'rin deb hisoblasangiz, shularni o'chirib tashlang va buni izohlang.

9) –Allo, Anyani chaqirib bering.

– Kimni?

– Anyani.

– Bizda unaqa kishi yo'q.

– Qanday qilib yo'q? Kim bu gapirayotgan?

– Siz o'zi qayoqqa qo'ng'iroq qilayapsiz?

– Men qayerga tushib qoldim o'zi? Raqamingiz qanaqa? Voy, iblis.

– Iblislashing nimasi, surbet, qarash kerak raqam terayotganda!

Ushbu dialogni shunday tarzda tuzingki, tushunmovchilik bartaraf etilsin, etiket qoidalariga rioya qilinsin, ikki taraflama xushmuomalalik sezilib turilsin.

10) Kechasi telefon jiringlayapti: «Bu morgmi? Beshinchi tokchadan Sashani chaqirib bering, xi-xi!», yoki «Biz suvni o'chirayapmiz, vannangizni to'ldirib oling». 10 daqiqadan so'ng – «To'ldirdingizmi? Endi cho'miling».

Shu kabi qora kulgu ishqibozlarini nima qilish kerak?!

11) Siz tanishingizdan qarzga pul so'radingiz. Tanishingiz qarz berdi, ammo kitobchasiga yozib qo'yib qarzni qaytarish kerak bo'lgan sanani aytdi.

U nimani namoyon qildi: xasislik, o'ta rasmiyatchilik yoki tarbiyasizlikmi?

12) Tanishingiz unga jomadon (yangi, chiroyli) berib turishingizni so'radi. Biroz achindingiz-u, lekin berib turdingiz. Ammo tanishingiz jomadoningizni achinarli holda (bog'lag'ichlari uzilgan, qulfi singan) qaytarib berdi: u uzr so'radi va jomadon uchun pul berdi. Muammo eng yaxshi usulda yechildi deb hisoblash mumkinmi? O'zgalarning narsalarini olib turish yaxshimi va qanday narsalarni tarbiya ko'rgan odam vaqtincha foydalanishga olmaydi?

13) (Maktab uchun). Odatda atrofdagilarimiz bizga yo yoqadi yo yoqmaydi. Qoida bo'yicha, bu bahoni biz insonning ichki sifatlari bilan bog'laymiz. Keling, insonlarda qanday sifatlarni qadrlashimizni aniqlashga harakat qilamiz. Vazifani yozma tarzda bajaramiz. Bir varaq qog'oz oling, sinfda sifatlari bo'yicha sizga yoqadigan odamni tanlang. Sizga shu odamda, ayniqsa, yoqadigan besh sifatni ko'rsating. Ismini yozmang. Yozishni boshladik (ishga 2 daqiqa). Endi navbatma-navbat o'z yozuvlaringizni o'qing, biz esa ular tegishli bo'lgan odam (odamlar)ni aniqlashga harakat qilamiz. Kimlar eng yoqimtoy (kirishimli) deb tan olindi? Kimni eng ko'p aytib o'tishdi? Tabriklaymiz!

14) O'z ish kiyimingizni, uy kiyimingizni, kechki bazm uchun kiyimingizni tavsiflab bering.

15) Ish uchrashuvining tashkilotchisi va qatnashchisi uning muvaffaqiyatli o'tishi uchun nimani inobatga olishlari zarur?

16) Ikkita ish hamkorini tasvirlang: rahbar va ishga qabul qilinuvchini; qo'l ostidagi xodim va uni ishi bilan qoniq-maganligi sababli ishdan bo'shatishga qaror qilgan rahbar. Har bir vaziyatda bo'lishi mumkin bo'lgan dialogni sahnalashtiring.

17) O'quvchilarni turli nuqtayi nazardan 3 guruhga bo'ling. Masalan: pessimistlar, optimistlar, realistlar va istalgan muammoni tinch yo'l bilan va dalillar yordamida muhokama qilishga urining.

18) Maktabda etiketning qanday normalariga rioya qilinadi, qaysilariga yo'q? Bu odamlar o'rtasidagi munosabatlarga va o'qishga qanday ta'sir etadi?

**4) O'ziga o'zi baho berish va o'zini o'zi tahlil qilish bo'yicha topshiriqlar.**

\* O'z kasbiy sifatlarinigga taklif qilingan sxema bo'yicha baho bering. Nimani o'zgartirsa bo'lardi? Mazkur sxemani mukamallashtirsa bo'ladimi?

| <b>O'z kasbiy sifatlarini baholash</b>   |                                |      |
|--|--------------------------------|------|
| <b>Kasbiy malakalar</b>  | <b>Sifatlarning mavjudligi</b> |      |
| <b>Hamkasabalar, mijozlar bilan muloqotda bo'lish</b>                                | Ha                             | Yo'q |
| Hamkasabalar bilan nizolarsiz ishlayman  |                                |      |
| Rahbariyat bilan nizolarsiz ishlayman  |                                |      |
| Odobliman va mijozlarga yordam ko'rsataman   |                                |      |
| G'oyalarni ishonarli bayon qilaman   |                                |      |
| Aniq va ravshan yozaman  |                                |      |
| Qisqa va ravshan gapiraman   |                                |      |
| <b>Ish tajribasi</b>   |                                |      |
| Doimo berilgan vazifalarini o'z muddatida tugataman                                  |                                |      |
| Ishning asosiy jihatlarini bilaman   |                                |      |
| Nazoratga muhtojman  |                                |      |
| Ba'zan xatolar qilaman   |                                |      |
| Grafik bo'yicha ishlayman  |                                |      |
| O'z kasbiy sohamdagi zamonaviy yutuqlar bilan tanishman                              |                                |      |
| <b>Ishni rejalashtirish</b>  |                                |      |
| Real vazifalar qo'yaman  |                                |      |
| Qo'l ostimdagilar, hamkasabalar, mijoz talabnomalari va ehtiyojlarini tahlil qilaman |                                |      |
| Samaraliman  |                                |      |
| Ko'p miqdorda qarorlar qabul qilaman   |                                |      |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Ish vaqtimdan samarali foydalanaman                         |  |  |
| Qo'l ostimdagilar, hamkasabalar ishini motivasiyalay olaman |  |  |
| <b>Mehnatni tashkil etish</b>                               |  |  |
| Hujjatlarni to'liq tartibda saqlayman                       |  |  |
| Vazifalarni kerakli tarzda taqsimlayman                     |  |  |
| Harakatlarning samaradorligini tekshiraman                  |  |  |
| Ishning asosiy maqsadlarini belgilayman                     |  |  |
| Vaqtдан unumli foydalanaman                                 |  |  |
| <b>Kuzatuvchanlik</b>                                       |  |  |
| Hamkasabalarim mehnati samaradorligini to'g'ri aniqlayman   |  |  |
| Samarali rahbarlikni namoyish qilaman                       |  |  |
| Qo'l ostimdagilar va hamkasabalarimni manfaatdor qilaman    |  |  |
| Qo'l ostimdagilar, hamkasabalarim qiziqishlarini bilaman    |  |  |
| <b>Nazorat</b>  |  |  |
| Firma konsepsiyasi va siyosatiga qat'iy rioya qilaman       |  |  |
| Muvofiq standartlarni belgilayman                           |  |  |
| Belgilangan byudjet chegarasidan chiqmayman                 |  |  |
| <b>Boshqa sifatlar</b>                                      |  |  |
| Ma'lumot manbasini bilaman                                  |  |  |
| Ijodiy g'oyalar ishlab chiqaman                             |  |  |
| Ishimni yaxshi uddalayman                                   |  |  |
| Ishimni tazyiq ostida yaxshi uddalayman                     |  |  |
| O'zgarishlarga moslashaman                                  |  |  |
| Qarorlarni tez qabul qilaman                                |  |  |
| To'g'ri qarorlar qabul qilaman                              |  |  |

\* O‘z ahvotingizni mutaxassis sifatida tahlil qiling. Biror vaqt o‘tib (masalan, 1 oydan so‘ng) o‘zingizni takroran tekshiring. Nima o‘zgardi?

### **O‘z-o‘zini so‘rov qilish**

1. O‘z ahvotingizni baholang \_\_\_\_\_

---

---

2. Rahbariyatga bergan bahoingiz \_\_\_\_\_

---

---

3. Kompaniyaga bergan bahoingiz \_\_\_\_\_

---

---

4. O‘z kasbiy sifatlarinigizni baholang \_\_\_\_\_

---

---

5. Faoliyat sohangiz \_\_\_\_\_

---

---

6. Qaysi faoliyat sohasida o‘zingizni sinab ko‘rishni istadingiz \_\_\_\_\_

---

---

---

Nimaga? \_\_\_\_\_

---

---

7. Xizmat shohsupasidan ko‘tarilishga qiziqishingiz \_\_\_\_\_

---

---

Javobgarligingizning asosiy sohalari \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Imzo \_\_\_\_\_ Sana \_\_\_\_\_

\* O‘z kasbiy fazilatlarinigiz bahosi, o‘z-o‘zingizni so‘rov qilish natijalarini tahlil qilib o‘z shaxsingiz fazilatlarini rivojlantirish rejangizni tuzing. Qanday fazilatlarini o‘zingizda rivojlantirishni istar edingiz? Bunga qanday erishasiz? Nima deb o‘ylaysiz, qanday muddatda o‘z oldingizga qo‘yilgan maqsadga erishishga muvaffaq bo‘lasiz?

### Shaxs fazilatlarini rivojlantirish rejasi

| <b>Fazilat</b> | <b>Harakat rejasi</b>  |
|----------------|--|
| 1. Ishonch     | 1. Men o‘z nuqtayi nazarimni, hattoki u boshqalarnikidan ajralib tursa ham muhokamaga qo‘yaman |
| 2.             |  |
| 3.             |  |
| 4.             |  |
| 5.             |  |

**Ishbilarmon o‘yin tashkilotchisi uchun metodik tavsiyalar.  
Mehmonxona biznesi falsafasi va tamoyillari.  
Firma xizmatchilariga qo‘yiladigan talablar**

---

---

*Shior:* «**MENING FIRMAM – MENING QO‘RG‘ONIM**»

Dunyo bozorida «**MENING FIRMAM – MENING QO‘RG‘ONIM**» shiori ostida mehmonxona biznesini xudbinlarcha yuritish falsafasi mavjud, uning tamoyillari quyidagilar:

1. Men topilmas odamman, men doim haqman, men – xo‘jayinman.
2. Taqsimla va hukmronlik qil.
3. Yakkaboshchilik, ya‘ni yuqoridan pastga qarab bo‘ysunish iyerarxiyasi.
4. Tajovuzkorona maqsadlar qo‘yamiz va ularga yetishamiz.
5. Tashabbusni, agar undan foyda olsak qadrlaymiz.
6. Hamma o‘z joyi va o‘z ish sohasini biladi.
7. Aqlga muvofiq tavakkalchilik qilamiz.
8. Doimo «firma trubasi»ni ushlab turamiz: shaxsiy manfaatlarni korporativ, ya‘ni firma xo‘jayini manfaatlariga bo‘ysundiramiz.
9. Boshqaruv komandasidagi bosh lavozimlarga faqat «o‘z odamlarimiz» – biznes yuritishga yuqori darajadagi qobiliyatga ega, firmaga sodiq, eng yaxshilar tayinlanadi.

Bunday tamoyillar shuningdek mehmonxona biznesi **XIZMATCHILARIGA QO‘YILADIGAN TALABLAR**ni keltirib chiqaradi:

- \* Kasbga mos tashqi ko‘rinish va kasbiy malakaning mavjudligi.
- \* Qat‘iy nazorat ostida ishlash.
- \* To‘liq sutka davomida ishlash: tunlarda, bayramlarda, hafta oxirida.
- \* O‘z boshlig‘iga so‘zsiz bo‘ysunish.

**Ishbilarmon o‘yin tashkilotchisi uchun metodik tavsiyalar.  
Mehmonxona biznesi falsafasi va tamoyillari.  
Firma xizmatchilariga qo‘yiladigan talablar**

---

*Shior: «FIRMAMIZ – UYIMIZ, OILAMIZ»*

Mehmonxona biznesini yuritish falsafasini «FIRMAMIZ – UYIMIZ, OILAMIZ» shiori bilan ifodalash mumkin. Ushbu falsafa quyidagi tamoyillarga rioya qilish orqali ta‘minlanishi lozim:

1. Inson kapitali – aktivlar orasida qiymati beto‘xtov oshib boruvchi ne‘matdir.
2. Firmaga ishlab turib, biz o‘zimizga ishlaymiz.
3. Biz shunday muhitni yaratamizki, unda har bir kishi firmada ishlashdan zavqlanish hissini sezadi.
4. Har bir xodimga shaxsiy javobgarligi ostida aniq ish berish.
5. Firma taqdiri bizning qo‘limizda, bizning taqdirimiz esa firmaning qo‘lida.
6. Xodimlarning firma faoliyatida faol ishtiroki.
7. Janjalni yudan chiqarmaslik.

So‘zsiz, ushbu falsafa va tamoyillar uchun ichki tashkiliy madaniyat, xizmatchilar va mijozlar o‘rtasida aloqa qilish tilini puxta ishlab chiqish, unumli ish uchun rag‘batlantirish sifatida xizmat shohsupasidan ko‘tarilishni o‘ylab ko‘rish, firmaning xulqi kodeksini, jozibador savdo belgisi, firma kiyimini o‘ylab topish, mehmonxonaga olinadigan xizmatchilar uchun talablarni ishlab chiqish kerak. Misol uchun, xizmatchilarda QUYIDAGI FAZILATLARNI shakllantirish:

- \* Mijoz muammolarini uning manfaati yo‘lida hal qilish qobiliyati.
- \* Samimiyat va mijoz talablarini qondirishda shaxsiy ishtirok.
- \* Tez munosabat bildirish va mayda-chuydalarga e‘tiborlilik.
- \* Chuqur bilimga egalik va sabrliklik.
- \* Ijobiy munosabat va ishda g‘ayrat ko‘rsatish.



**Ishbilarmon o‘yin tashkilotchisi uchun metodik tavsiyalar.  
Mehmonxonona biznesi falsafasi va tamoyillari.  
Firma xizmatchilariga qo‘yiladigan talablar**

---

---

*Shior: «MIJOZ FIKRLARIMIZ MARKAZIDA»*

Mehmonxonona biznesini yuritishning munosib falsafasi quyidagi tamoyillarga rioya qilish orqali amalga oshiriladigan «MIJOZ FIKRLARIMIZ MARKAZIDA» shiori bo‘lishi mumkin:

1. Mijozga hurmat hamma narsadan ustun.
2. Qo‘shma komandalarda ishlash – firma muvaffaqiyati garovi.
3. Biz foydani ko‘zlab axloqsizlikka bormaymiz.
4. Mijozning axloqiy qadr-qiyamatlariga chuqur hurmat.
5. Biznes yuritishda o‘zgaruvchan bozor shart-sharoitlariga doimiy yo‘nalish.
6. Kollektivda to‘g‘ri tashkil etilgan birgalikda ishlash va ma‘muriy qoidalarni tushunish.

Ushbu tamoyillar ostida mehmonxonona XIZMAT-CHILARIGA TALABLAR tuziladi:

- \* Eng yuqori quvvat imkoniyatlari.
- \* Ishda g‘ayrat.
- \* Odamlar bilan munosabat qilishning a‘lo darajadagi qobiliyati.
- \* Mijozlar bilan aloqa qilishda sabrlilik va o‘ziga ishonch.
- \* Tartibli tashqi ko‘rinish, chet tilini bilish, yaxshi talaffuz.
- \* Mustaqil ishlay bilish.
- \* Yuqori ishlash qobiliyati va bardoshlilik.
- \* Ish uslubining maqsadga muvofiqligi.
- \* Inqirozli vaziyatlarni yengish va yuzaga kelgan ahvoldan to‘g‘ri chiqish yo‘lini topa olish.

Mazkur o'quv-uslubiy qo'llanmaning kirish qismida biz shu haqda gapirdikki, mehmonxona va xizmat ko'rsatish sohasi xodimi, umuman, olganda muayyan axloqiy fazilatlarga ega bo'lishi lozim va sanab o'tilgan tushunchalarning ayrimlarini sharhlab o'tdik.

Bu yerda esa biz bevosita mehmonxona (restoran) xodimlariga qo'llagan holda — odobli, yaxshi xulq-atvorli va madaniy muloqot ko'nikmalariga ega xodim qanday bo'lishi kerakligini yanada batafsilroq tavsiflab o'tmoqchimiz.

---

---

## **XIZMAT KO‘RSATISH SOHASI XODIMLARIGA AMALIY TAVSIYALAR**

### **1. Xulq**

Mehmonxona xodimlari faqatgina mehmonlarga nisbatan odobli bo‘lishlari kerak emas. Jamoadagi ish munosabatlari shuningdek o‘zaro xushmuomalalik va hurmat tamoyillarida ish etiketi normalariga muvofiq bo‘lishi lozim.

**Xulq-atvor** — axloqiy tushuncha, boshqacha qilib aytganda, bu yaxshi muomala, etiket qoidalariga muvofiq biror-narsa qilish va odamlar orasida o‘zini tutish tarzi. Yaxshi odatlarni ishlab chiqish tarbiya, o‘z-o‘zini tarbiyalash va o‘z xatti-harakatlari va ishlarini doimiy nazorat qilishga bog‘liq.

O‘zini yaxshi tutish tashqi teranlik, yurish va harakatlardagi aniqlik, to‘liq va aniq gapirish va osoyishtalikni tavsiya qiladi.

Suhbat davomida muvozanatni saqlash, dasturxon atrofida o‘zini tutish, kiyinish san‘ati va hokazo. Yaxshi xulq-atvor asosida tabiiylik, soddalik va kamtarlik, insonning yuqori ichki va tashqi madaniyati yotadi.

Mehmonxona xodimi o‘z faoliyati turiga binoan turli insonlarning diqqatida bo‘ladi va uning axloqiga qarab uning madaniyati va tarbiyalanganligiga baho beradi. Shuning uchun xizmat ko‘rsatuvchi xodimlarning xulq-atvori va axloqi nazoratiga katta e‘tibor berish kerak.

Yaxshi xulq-atvor nafaqat atrofida qilarda yaxshi taassurot qoldiradi, balki insonning o‘ziga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Tanani to‘g‘ri ushlab, harakatlarning aniqligini doim nazorat ostida tutish odatga aylanib, teran, elegant va yosh ko‘rinishga ko‘mak beradi.

O‘zini to‘g‘ri tutishga mashg‘ulotlar, mehnat va hayotning to‘g‘ri tashkil etilishi orqali erishiladi. Mehmonxona xodimi

o'zining yurish-turishi, o'tirish, gapirish, kiyinish, burilib qarash usullarini doim nazorat qilishi, shu bilan har bir vaziyatda tabiiy bo'lishi kerak. Tirsaklarni stol ustiga qo'yish, jag' yoki bosh bilan qo'lga tiralish odobdan emas. Yozayotganda tirsaklar stol ustiga qo'yiladi, yelkalar bir balandlikda, bosh va bo'yin oldinga asta egilgan, bel to'g'ri tutilishi lozim.

Oyoqlarning joylashishiga alohida e'tibor berilishi kerak. Ularni har tomonga yoyish, chuvalashtirish yoki stul oyog'ini o'rab olish odobdan emas. Past stul yoki kresloda o'tirgan holda oyoqlarni oldinga cho'zish mumkin, agar ular boshqalarga xalaqit bermasa. Mehmonxona xodimlariga ish vaqtida bunday o'tirish to'g'ri kelmaydi.

Qo'llar odatda tizza ustiga yoki stol chetiga qo'yiladi, ular erkin bo'lishi, harakatlar tabiiy bo'lishi bilan birgalikda qo'l harakati cheklangan bo'lishi kerak. Suhbat chog'ida qo'llarni tomosha qilish, barmoqlar bilan stolni taqillatish, sochini tarash yoki yuzini ishqalash, tirnoqlarni tozalash, barmoqlarni qarsillatish odobdan emas. Eshikka yuzlangan holda kirib-chiqish lozim, hech ham orqalab yoki yonboshlab emas.

Suhbat vaqtida suhbatdoshga tana va boshni o'girib qarash kerak. Bu suhbatdoshga bo'lgan hurmatni ifodalaydi. Yoki suhbat chog'ida quyoshdan saqlovchi ko'zoynakni yechib gaplashish kerak.

Mehmonxona xodimlariga xollda, yashovchilarning dam olish joylarida o'tirishga ruxsat berilmagan. Buning uchun xodimlarga maxsus ajratilgan ish xonalari mavjud, u yerda ular dam olishi, hamkasblar bilan suhbat qurishi, ish yuzasidagi masalalarni muzokara qilishlari mumkin.

Mehmonxona xodimlari ko'pincha turli xil anjuman, rasmiy muzokara, qabul va banketlarda ishtirok etadi, bu ulardan jamiyatda o'zini tuta bilishni, xulq-atvorning yuqori madaniyatini tarbiyalashni talab qiladi.

## **2. Xushmuomalalik**

Mehmonxona xodimlariga zarur bo'lgan eng muhim yuqori insoniy madaniyatdan dalolat beruvchi xislatlardan biri — bu xushmuomalalik.

Xushmuomalalik – bu jamiyatda qabul qilingan odob qoidalari, hurmatga rioya qilishni ko‘zda tutgan insonlar orasidagi munosabat shakli.

Xushmuomalalik – insonlarga bo‘lgan hurmat, tanish va notanish, yoshi kichik va katta, rahbar va qo‘l ostidagi xodim, mehmon va hamkasbga bo‘lgan yaxshi munosabat.

Xushmuomalalik – bu faqat tashqi namoyishgina emas.

Xushmuomalalik bu insonning tashqi va ichki madaniyati birligi, uning ichki tozaligi va jamoatchilik va insonparvarlik tamoyillari asosidagi munosabat go‘zalligining aksi, insonlarga bo‘lgan e‘tibor va hurmat sanaladi. Insonlarning o‘zaro muloqotidagi xushmuomalalik shakllari odamzod tomonidan jamiyat taraqqiyotining butun tarixi davomida ishlab chiqilgan.

Bu salomlashish, bir-biriga murojaat shakllari, yaxshi niyatlar, xushfe‘llik, o‘zgalarning manfaatini hurmat qilish, yordam va xizmat ko‘rsatishga tayyorlik, kattalarga bo‘lgan hurmat, gapirish odobi, umumqabul qilingan odob qoidalarga rioya qilish va hokazo.

Xushmuomalalik o‘zaro munosabatlar shakli bo‘lib, milliy an‘analarning o‘ziga xosligini aks ettiradi. Xushmuomalalik shakllari jamiyat taraqqiyoti mobaynida har bir inson uchun umumqabul qilingan qoidalarga aylandi.

Mehmonxona xodimlarining xushmuomalalik qoidalariga rioya qilishi ularning asosiy majburiyatlaridan biri, chunki ular birinchi navbatda mehmon haqida qayg‘urishi, unga hamma qulayliklarni yaratishi, zarur xizmat ko‘rsatishi, mehmondo‘stligini namoyish etishi kerak.

Dunyoning ko‘p xalqlarida o‘zgaga bo‘lgan e‘tibor, hurmat, yaxshi munosabat birinchi navbatda salomlashishda ifodalanadi. Salomlashish so‘zlariga o‘z ma‘nosiga ko‘ra tashakkur so‘zlari ham yaqin. Tashakkurni muloyim tabassum, ish bilan bildirish mumkin. «Kechirasiz», «Uzr» so‘zlari kimnidir bevaqt bezovta qilganda uzr so‘rashni ifodalaydi. «Iltimos», «Malol kelmasa» so‘zlari iltimosni bildiradi.

Bunday so‘zlar dunyodagi barcha tillarda mavjud bo‘lib, etiket tashqi ko‘rinishining bir qismi hisoblanadi va meh-

monxona xodimlarining mehmonlar bilan bo'lgan muloqotida doim qo'llanishi kerak.

Xushmuomalalik qoidalari mehmonxonaning ustki kiyimni saqlash bo'limi xodimidan mehmonga yechinish yoki kiyinishiga yordam berishni talab qiladi, bunda birinchi bo'lib ayol kishiga, yoshi katta erkakka xizmat ko'rsatiladi, alohida e'tibor kasal yoki invalidlarga beriladi.

Qabul guruhi xodimlari (ma'muriy bo'lim xodimi, portye, yashovchilar bilan hisob-kitob qiluvchi xodimlar) asosan, ayollardan iborat.

Ularning ishi hujjatlarni tayyorlash, yozish-chizish ishlaridan iborat bo'lgani uchun mehmonlarni o'tirgan holda kutib olish mumkin. Biroq, tik turgan holda mehmonni qarshi olish odob va alohida hurmat belgisi hisoblanadi.

Administratorning xushmuomalaligi uning diqqati, tinglash, xizmat ko'rsatish, kerakli ma'lumot berish qobiliyatida namoyon bo'ladi.

Mehmonga e'tibor bermaslik, qo'pol muomala — madaniyatning pastligidan va beadablikdan dalolat beradi. Mehmonxona administratori mehmon bilan suhbatni barcha masalalarni hal qilgandan keyin yumshoqlik bilan yakunlab, diqqatini keyingi mehmonga qaratishi kerak.

Agar keyingi mehmon ko'p vaqt kutib qolgan bo'lsa, birinchi navbatda, undan uzr so'rash lozim. Ba'zi yirik mehmonxonalarda ma'mur stoli oldida bir necha tashrif buyurgan turistlar yig'ilib qolishi mumkin, bunday vaqtda boshqa xodimlar mehmonlarga e'tibor berishi kerak.

Mehmonxona faoliyatining juda muhim xususiyati tartib, tinchlikni saqlash va yashash qoidalariga rioya qilishdir. Mehmonxona xodimi yashovchini o'rnatilgan tartibni buzish mumkin emasligi haqida yumshoq tarzda ogohlantira olishi, turli huquqbuzarliklarning oldini olib bilishi shart.

### **3. Insonning tashqi ko'rinishi. Kiyim. Ish kiyimi**

Insonning tashqi ko'rinishi, uning xulqi va did bilan kiyinish, o'zini jamiyatda tutish, suhbatni olib borish va tinglashni bilishi — buning barchasi ijtimoiy xarakterga ega va oxir-oqibatda insonning ichki dunyosini, umumiy

madaniy saviyasini, estetik qarashlari va didini aks ettiradi.

Zamonaviy modani ajratib turadigan xarakterli qirralari – bu klassik oddiylik va o‘rtachalik, nafislik va qulaylik, proporsiya va detallarda sport uslubi, me‘yor hissi, uyg‘unlik va ozodalik, latofat, detallar birikmasining ko‘p variantligi va hok.

Erkakning ish kostumi jiddiy, o‘z ish turi bo‘yicha tashrif buyuruvchilar bilan aloqada bo‘lishga to‘g‘ri keladigan xizmatchilar uchun galstuk yoki babochka bilan oq yoki och rangdagi ko‘ylak majburiy.

Ayollarning ish ansambli oddiy, bashang, ko‘zga tashlanib turadigan taqinchoqlarsiz bo‘lishi zarur. Poyabzal – past yoki yarimbaland poshnali.

Forma kiyimiga qo‘yiladigan asosiy estetik talab uning mo‘ljallanishiga javob berishidir. Muhim omillar quyidagilar: model, mato va rang tanlovi.

Mehmonxona xodimlarining barcha toifalari uchun ko‘ylak, bluzka va kostumlar shakli bo‘yin qismi ochiq bo‘lishi kerak emas. Uzun ayollar paypog‘i uniformaning asosiy qismi hisoblanadi.

Mehmonxona qoidalariga binoan ayollar ko‘ylagi va yubkasining uzunligi tizzaning yuqori qismidan kalta bo‘lishi kerak emas. Ofitsiantlar uchun kiyimida cho‘ntaklar bo‘lishi qulay va maqsadga muvofiq.

Ish sharoitida ust kiyimga qo‘shimcha sifatida taqinchoqlardan me‘yorda foydalanish lozim. Erkaklar uchun zargarlik taqinchoqlari tavsiya qilinmaydi. Faqat nikoh uzugi, ko‘ylak yengi uchun zaponkalar va galstuk qistirgichidan foydalanish mumkin.

Ayollar doimo pardoz-andozga muhtoj: yuzlarida ozgina pardoz-andoz bilan ular usiz bo‘lganiga nisbatan yanada ishonchliroq va malakaliroq ko‘rinadi. Shu sababli mehmonxonaning ayol xodimlari pardoz-andozdan foydalanishning asosiy ko‘nikmalariga ega bo‘lishlari lozim, qaysilarki teri tozaligini, uning egiluvchanligi va chiroyini saqlashga, tashqi ko‘rinish kamchiliklarini bartaraf qilishga yordam beradi, biroq bunda me‘yor hissi va estetik muvofiqlikka rioya qilish, yosh, joy, vaqt, kasb xarakterini inobatga olish zarur.

Soch turmagini tanlashda umumiy qabul qilingan va tan olingan estetik qoidalariga amal qilish darkor. Soch turmagi bo‘y uzunligi, yosh, soch rangi, yuz shakli, bo‘yin uzunligi, peshona shaklini hisobga olgan holda tanlanadi. Erkaklarning sochi kalta, qat‘iyan klassik uslubda bo‘lishi lozim.

Mehmonxona xodimlari muntazam ravishda vanna yoki dush qabul qilishlari zarur. Dezodorantlardan foydalaning: ter hidi atrofda qilarga yoqmaydi va siz bilan o‘zaro munosabatlar xarakteriga yomon ta‘sir ko‘rsatishi mumkin.

Mehmonxona xodimi albatta o‘z qo‘llari va tishlarini e‘tibor bilan parvarishlashi kerak — ishda ko‘pincha bunga e‘tibor qilishadi. Qo‘llarni iliq suvda atir sovuni bilan yuvish va yumshoq sochiq bilan artish, glitserin, vazelin, turli kremlar surish tavsiya qilinadi.

Tirnoqlarni maxsus cho‘tka yordamida yuvish darkor. Ayollar uchun manikyur majburiydir. Lak rangi rangsiz yoki tabiiy rangga yaqin bo‘lishi, lab bo‘yog‘i bilan uyg‘ungikda bo‘lishi lozim.

Atirlardan haddan tashqari foydalanish yaramaydi. Atirning muattar hidi sezilar-sezilmas, nozik bo‘lishi lozim.

#### **4. Xizmat ko‘rsatish sohasi xodimlariga NUTQ MADANIYATI VA YURISH-TURISH TARZI bo‘yicha amaliy tavsiyalar**

*So‘z bilan o‘ldirish mumkin.*

*So‘z bilan qutqarish mumkin.*

*So‘z bilan qo‘shinlarni orqadan ergashtirib borish mumkin.*

Notiqlik san‘ati — bu aniq-ravshan, grammatik to‘g‘ri, ortiqcha so‘zlarsiz, xushmuomalalik bilan o‘z fikrlarini bildirish. Suhbatni olib borish san‘ati, fikrini ifodalash, gapirish uslubi, intonatsiyalar boyligi va nutqning hissiy madaniyati — buning hammasi inson, uni o‘rab turgan muhit, hamkasblari, qaysi jamiyat vakilligi haqida ma‘lumot beradi. Har bir vaziyatda muloqotning kerakli shaklini, ohang-doshligini, argumentlarini topish muhim. Bunda ohang o‘ta muhimdir.



Quruq, hissiyotsiz nutq tinglovchida uyqusrash holatini keltirib chiqaradi. Ohang soʻzlarning mohiyati va maʼno axborotini taʼkidlaydi, baʼzida esa oʻzgartiradi. Taniqli ingliz yozuvchisi Bernard Shou aytib oʻtganki, 50 marta «ha» va 50 marta «yoʻq» deyish mumkin, va har gal ular boshqa maʼnoga ega boʻladi.

Shunday ekan bularning barchasi xizmat sohasining, xususan mehmonxona, restoran tarmogʻining doimiy eʼtiborida boʻlishi kerak. Mazkur tarmoqlarning kasblari uchun notiqlik sanʼatining eng muhim qoidalari quyidagilardan iborat:

- Suhbatdoshni oxirigacha toʻxtatmasdan va savol bermasdan tinglash qobiliyati.
- Mehmon javob kutganda hozirjavob boʻlish, aniq, tinch, faqat masala yuzasidan, tabassum bilan javob berish.
- Suhbatdoshga javob berayotganda yon atrofga emas, uning koʻziga tik qarash, eʼtiborli va xushmuomala boʻlish.
- Ovozni baland koʻtarmaslik, ovoz kuchini nazorat qilishni bilish, suhbatning vaqti va joyiga qarab gapirish.
- Suhbatdoshning xatolarini, ayniqsa jismoniy kamchiliklar bilan bogʻliq, nutqdagi defektlar va millat mansubligi bilan bogʻliq notoʻgʻri talaffuzini koʻrmaslikka olish, koʻrsatmaslik.
- Ona tilida aniq, shoshilmasdan, soʻzlarni yutmasdan, choʻzmasdan gapirish.
- Mehmonga qiziqishdan kelib chiqib, ortiqcha savollarni bermaslik. Shilqimlik – madaniyatsizlikdan dalolat berishini yodda tuting.
- Mehmon oldida hamkasblar bilan shaxsiy va ish bilan bogʻliq boʻlgan mavzularda suhbatlashmaslik.
- Atrofdagilarga tushunarsiz boʻlgan narsalar haqida gapirmaslik. Ularda notoʻgʻri taassurot tugʻilib, shubha va xafachilik kelib chiqishi mumkin.
- Qoʻpollikka qoʻpollik bilan javob bermaslik, doim oʻzini tuta bilish. Inson hurmatini yoddan chiqarmang.

Nutq madaniyati til sofligiga bog‘liqdir. Agar nutqingiz buzilgan bo‘lsa, agar talaffuz, urg‘u berish, ohang og‘zaki nutq talablariga javob bermasa, u holda sizning nutqingizga yoki siz bilan suhbatga qiziqish yo‘qoladi. «Shu tarzda», «mana», «shunday qilib», «xo‘sh», «qisqasi», va hokazo parazit so‘zlarni suhbatda ishlatish mumkin emas.

Nutq madaniyatining muhim tomoni murojaat shakli hisoblanadi. Suhbatdoshga murojaat – bu eng yorqin va eng ko‘p ishlatiladigan etiket belgisi, negaki biz odamni u yoki bu tarzda ataymiz – yoki uning ijtimoiy roli bo‘yicha, yohud individual belgilar bo‘yicha, yo bo‘lmasa unga bo‘lgan shaxsiy munosabat bo‘yicha.

Bunday etiket belgisi juda umumiy, shaxsiy bo‘lmagan bo‘lishi mumkin, va shunda biz rasmiy muloqot qilishning oliy pog‘onasidamiz (Fuqaro! Janob! – ko‘chada, transportda, jamoat joylarida), biroq norasmiy shaxsiy muloqotda individual-shaxsiyatli bo‘lishi ham mumkin (Svetik! – uyda singilga).

Esda tutish muhimki, murojaatning o‘ziga xosligi avvalambor shundaki, u suhbatdosh diqqatini jalb qiladi va shu bilan bir vaqtda uni ataydi. Shu tarzda odamlar nutq aloqasiga kirishadilar.

Bizning jamiyatimizda murojaatning turli shakllari mavjud, masalan, ismi va otasining ismi bo‘yicha, ilmiy unvonini qo‘shgan holda familiyasi bo‘yicha (doktor, professor), janob, mister. Ba’zi faoliyat sohalari o‘z murojaatlarini ishlab chiqqan.

Bu, avvalambor, tibbiyot: shifokorga biz *Doktor* deymiz, boshqa xodimlarga – *Hamshira. Enaga*. Hamkasaba murojaati ham bor. Restoranda biz *Ofitsiant* deymiz. Modomiki mehmon uncha rasmiy bo‘lmagan murojaatni xohlasa, u holda *Yaxshi qiz!* yoki *Yaxshi yigit!* deyish mumkin.

Faqat ehtiyot bo‘ling! Agar ofitsiant haqiqatdan yosh bo‘lsa yaxshi, lekin uncha yosh bo‘lmasa-chi? Bundan chiqadiki, murojaatlar ko‘p, shunday bo‘lsa ham bizga nimadir yetishmaydi.

Aynan shu sababli aloqa qilish sohasi xodimlari noto‘g‘ri tanlangan murojaat bilan nutq aloqasini barbod qilmaslik va

mehmonni tasodifiy soʻz bilan haqorat qilib qoʻymaslik uchun oʻta eʼtiborli va ancha odobli boʻlishlari lozim.

Yaqin tanishlar bir-biriga «sen»lab murojaat qilishadi. Odatda qarindoshlar, doʻstlar, tengdosh hamkasabalar, bolalar bir-birlari bilan shunday gapiradilar.

Kattalar, odatda, bolalarga «sen» deb murojaat qilishadi, bolalar esa kattalarga «siz»lab gapirishlari lozim.

«Sen»ga oʻtishning qoidalari yoʻq. Bu, avvalambor, odamlar xarakteri, vaziyat, muhit va hokazolarga bogʻliq.

### **5. Reklamatsiyalar boʻyicha oʻn tavsiya:**

- Tinchligingizni, ishbilarmonligingiz va xushmuomalaligingizni yoʻqotmang; iloji boricha kamroq gapiring, tushunganingizni koʻrsating va mehmonning soʻzini boʻlmang!
- Mehmon bilan bahslashmang! Eʼtiroz mehmonning yanada jahlini chiqaradi, unga oʻrgatmang!
- Darhol uzr soʻrang, misol uchun, bunday: «Siz bilan shunday koʻngilsizliklar roʻy berganidan afsusdaman—men hoziroq hammasini toʻgʻrilayman!»
- Aybni boshqa xodimlar yoki boʻlimlarga toʻnkamang. Bahonalar qilmang. Bu mehmonni qiziqitmaydi!
- Mehmonga uni jiddiy qabul qilayotganingizni koʻrsating. Mehmonga oʻz yuzini saqlab qolishga imkon bering! Unga hurmat bilan muomala qiling.
- Darhol oʻz munosabatingizni bildiring. Vaziyatdan chiqish yoʻlini topishga harakat qiling va mehmondan u yana mamnun boʻlishi uchun nima qilishingiz lozimligini soʻrang. Bunda aniq takliflar kiriting.
- Mehmon haqida gʻamxoʻrlik qiladigan boshligʻingizni xabardor qiling.

- Shikoyatlarni shaxsan o'zingizga qarshi yo'naltirilgan hujum deb qabul qilmang. Shikoyat uchun minnatdorchilik bildiring, negaki u sifatni yaxshilashga imkoniyat beradi.
- Xato to'g'rilanganini tekshiring. Agar darhol munosabat ko'rsatishning iloji bo'lmasa, keyingi xatti-harakatlaringizni muvofiqlashtiring.
- Sizga bayon qilingan har bir reklamatsiya uchun javobgarlikni o'z zimmangizga oling. Sabablar haqida o'ylab ko'ring va kelajakdagi xatolarni bartaraf qiling!

---

---

**O‘zingizda kerakli fazilatlarni tarbiyalab, o‘z kasbiy mahoratingizni charxlab, siz tanlagan kasbingizda kasbiy o‘shish va karyerangiz muvaffaqiyatiga ishonishingiz mumkin**

**KARYERA nimaligini bilishni istaysizmi?**

**Karyera** – bu individual anglab yetilgan ketma-ketlik, mehnat hayoti davomidagi ish tajribasi va faoliyati bilan bog‘liq qarashlarda, nuqtayi-nazarda va yurish-turishda o‘zgarish.

**Karyera:**

Biror-bir faoliyat sohasida olg‘a siljish.

Mashhurlik, shuhrat, manfaatga erishish.

**Karyera** – bu muvaffaqiyatlar, jamiyatda xizmat doirasida manfaatli mavqe sari yo‘l, shuningdek ushbu mavqega erishilishining o‘zi.

**Karyera** – bu ijtimoiy boshqaruv tizimiga ta‘sir ko‘rsatish obyekt.

Biroq karyera shohsupasidan ko‘tarila turib, hech qachon unutmangki:

**MUVAFFAQIYAT QOZONISH =  
PROFESSIONALIZM + HAQGO‘YLIK .**

va o‘zini hurmat qiluvchi har bir kompaniyaning asosiy etik qoidasi –

**DAROMAD BARCHA NARSADAN USTUN,  
BIROQ OBRO‘-E‘TIBOR DAROMADDAN  
USTUNDIR**

## MUNDARIJA

|   |            |
|---|------------|
| Kirish.....   | 3          |
| <b>I QISM</b>   |            |
| Etika. Umumiy tushunchalar.....                             | 6          |
| Etiket. Umumiy tushunchalar.....                            | 9          |
| <b>II QISM</b>  |            |
| Muomala madaniyati.....                                     | 14         |
| Kommunikatsiya.....   | 15         |
| Verbal kommunikatsiya. Ritorika.....                        | 15         |
| Noverbal kommunikatsiya vositalari.....                     | 27         |
| Elektron yozishmalar etiketi.....                           | 40         |
| Telefon suhbatlarini olib borish etiketi.....               | 43         |
| <b>III QISM</b>   |            |
| Nizolar va ularni bartaraf etish yo‘llari.....              | 49         |
| Psixometriya bo‘yicha mijoz turlari.....                    | 57         |
| «Ishbilarmonlar flirti.....» usuli .....                    | 61         |
| Vaqt va stressni boshqarish.....                            | 62         |
| <b>IV QISM</b>  |            |
| Madaniyatlarning xilma-xilligi.....                         | 66         |
| Germaniya.....  | 67         |
| Fransiya.....   | 72         |
| Italiya.....  | 76         |
| Finlandiya.....   | 81         |
| Buyuk Britaniya.....  | 86         |
| Amerika Qo‘shma Shtatlari.....                              | 89         |
| Avstraliya.....   | 97         |
| <i>O‘quvchilarni og‘zaki tekshirish uchun savollar.....</i> | <i>101</i> |
| <i>Amaliy mashg‘ulotlar.....</i>                            | <i>103</i> |

**A. A. ALLABERGENOV,  
Y. R. AKOVBYANS,  
M. S. XODJAYEVA**

## **KASB ETIKASI VA PSIXOLOGIYASI**

*Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma*

**Ikkinchi nashri**

*Muharrir **Olim Usmonov**  
Badiiy muharrir **Jahongir Badalov**  
Texnik muharrir **Yelena Tolochko**  
Musahhah **Olim Donayev**  
Kompyuterda teruvchi **Gulchehra Azizova***

Litsenziya raqami № 163. 09.11.2009. Bosishga 2016-yil 16-avgustda ruxsat etildi. Bichimi 60×90<sup>1/16</sup>. Ofset qog'ozi. Tayms TAD garniturası. Shartli bosma tabog'i 8,0. Nashr tabog'i 7,49. Shartnoma № 131–2016. Adadi 693 nusxada. Buyurtma № 178.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi tezkor matbaa bo'limida chop etildi. 100129, Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30.  
Telefon: (371) 244-10-45. Faks: (371) 244-58-55.

**Allabergenov A.A.**

A 52 Kasb etikasi va psixologiyasi [matn]: Kasb-hunar kollejlari uchun o‘quv qo‘ll. / A.A. Allabergenov, Y.R. Akovbyans, M.S. Xodjayeva. O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi o‘rta maxsus kasb-hunar ta’limi markazi. — T.: Cho‘lpon nomidagi NMIU, 2016 — 128 b.

I. Akovbyans E.R. II. Xodjayeva M.S.  
ISBN 978-9943-05-879-8

**UO‘K 174+159.9(075)**  
**KBK 87.75ya722**