

РАХБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИ, ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ
МОҲИЯТИ ВА АСОСИЙ БОСҚИЧЛАРИ

Хакимов Зиёд Заидович

ИИВ Академияси Ҳарбий тайёргарлик кафедраси бошлиғи ўринбосари

Аннотация: Ушбу мақола орқали сиз, раҳбарларнинг қўл остидаги ходимларга муносабатининг ахлоқий ҳуқуқий доирасининг чегараси, муомала маданияти, ходимларни бошқаришнинг моҳияти, психологик таъсир этиши усуллари, замонавий усулларни амалиётга қўллашнинг ташиқий омиллари ҳақида билиб олишингиз мумкин.

Калит сўзлар: раҳбар, ходим, замонавий усуллар, психологик таъсир этиши, ёндашув, лоқайдлик, бепарволик, касбига содиқлик.

**ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА, СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Аннотация: Благодаря данной статье вы сможете узнать о границах морально-правовых рамок отношения руководителей к подчиненным, культуре поведения, сущности управления персоналом, методах психологического воздействия, организационных факторах применения современных методов на практике.

Ключевые слова: руководитель, сотрудник, современные методы, психологическое воздействие, подход, равнодушие, небрежность, лояльность к профессии.

**PSYCHOLOGY OF LEADERSHIP, ESSENCE AND BASIC STAGES OF PERSONNEL
MANAGEMENT**

Annotation: Through this article, you can learn about the limits of the moral and legal framework of managers' attitude to subordinates, the culture of behavior, the essence of personnel management, methods of psychological influence, and organizational factors of applying modern methods to practice.

Key words: leader, employee, modern methods, psychological impact, approach, indifference, carelessness, loyalty to profession.

Раҳбар одам бошқаларга нисбатан узоқроқни кўриши керак. У нафақат бугунни, балки, эртанги кунни аниқ тасаввур этиб ишлаши, келажакнинг ташивиши билан яшаши зарур. Ҳали кўзга ташланмаган муаммоларни сезиши, кўра билиши

керак. Раҳбар унга ишонган одамларни атрофда бўлаётган воқеа-ҳодисалардан, эртага у қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлигидан огоҳ этиб бориши лозим¹⁸.

Каримов И.А

Халқимизда "Ўтган кунингни унутма, эски чорифингни қуритма" деган ибратли бир мақол бор. Бу - аслида ким эканлигингни, мансаб курсисига ўтирмасдан олдин ким бўлганлигингни, лавозимдан тушгач, ким бўлажанингни унутма, камтар бўл, кадамингни билиб бос, халқнинг назаридан қолма, деганидир. Бу ҳамминг, айниқса, катта-кичик раҳбарларнинг доим ёдида туриши керак.

Одамларимизнинг эртанги ҳаётдан кутаётган орзу-умидларининг рўёбга чиқиши, Ватан тараққиёти, юрт тинчлиги, халқ фаровонлиги раҳбарларнинг ўз вазифасини ҳалол ва малакали бажаришига, қолаверса, фидойилигига кўп жиҳатдан боғлиқ.

Бутун халқимизнинг тақдирига дахлдор муҳим масалалардан бири - иқтисодиётни, халқ хужалиги ва халқ таълимини, соғлиқни сақлаш, маданият ва спортни бошқариш, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш муаммосидир. Бу айтишда раҳбарликнинг самарали йўллари топиш, бошқарув тизимини тўғри йўлга қўйиш мамлакатимиз тараққиётининг устувор йўналишлари этиб белгиланган. Чунки жаҳоннинг энг ривожланган мамлакатларида ҳам тараққиётга айнан шу йўл билан эришилган.

Раҳбар ўзига ишонч билдирган одамларнинг юрак уришини доимо сезиб туриши, унинг секин ёки безовта уришига қараб, вазиятга тўғри баҳо бериши, шу асосда тўғри қарор қабул қила олиши даркор. Айтишда раҳбар номаъқул ишни кўрганда бировнинг ёқасидан олмаса, эл-юрт манфаатини ўйлаб, эй инсон, нима қиляпсан, демаса, камчилик-нуқсонларга қарши жамоатчиликни кўтармаса, у ҳеч қачон яхши раҳбар бўла олмайди.

Агар раҳбарнинг ўзи тиним билмай ишламаса, янги имкониятларни топиб, одамларни олижаноб ишларга бошлаш учун куйиб-ёнмаса, унинг атрофидагилар - муовинлар дейсизми, бошқа мутасаддилар дейсизми - беғамликка, лоқайдликка берилиб, шундай иш услубига, шундай ҳаёт оқимига ўрганиб-кўникиб қолади. Раҳбарнинг фазилати, аввало, унинг одамларга муносабатида, одамларни рози қилиш, уларга ғамхўрлик, меҳрибонлик кўрсата олиш қобилиятида намоён бўлади. Раҳбар киши эл-юртнинг дарду ташвиши билан, шу ташвишларни имкон қадар осон қилиш ва енгиллатишни ўйлаб яшаши, одамларни ҳимоя қилишга доимо тайёр туриши, бир сўз билан айтганда, халқнинг дардини ўз дарди, деб билиши керак.

Ҳар қайси раҳбар қатъиятлилик, талабчанлик, керак бўлса, қаттиққўллик хусусиятларига эга бўлиши лозим. Ҳаёт олдимизга қўяётган кўпдан-кўп муаммоларни

¹⁸ Каримов И.А. Иқтисодиётни эркинлаштириш ва ислохотларни чуқурлаштириш - энг муҳим вазифамиз // Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т. 8. – Т.: "Ўзбекистон", 2000. - 357-360,403-б.

вақтида ечиш ҳақида муттасил қайғуриш, бу йўлда кечани кеча, кундузни кундуз демай, ўз ҳаловатидан воз кечиб, бошлаган ишини охирига етказмагунича тиним билмаслик - бу ҳам ҳар қандай раҳбарга қўйиладиган ҳаққоний талаб, десак асло хато бўлмайди¹⁹.

Бинобарин, жамиятимизда раҳбарлик фаолияти тўғри режалаштирилса, давлатимиз ва халқимиз олдида турган кўплаб муаммолар ўз ечимини топиб, юртимиз обод, турмушимиз фаровон бўлишига шак-шубҳа йўқ. Лекин очиғини айтганда, жамиятимизда раҳбарлик фаолияти ва унинг самараси талаб даражасида эмаслиги аён бўлиб қолаётир. Бунинг ҳар хил объектив ва субъектив омиллари бор албатта. Субъектив омиллардан бири шуки, жамият аъзоларидан бир қисмининг онги, дунёқараши ҳали бошқарув фаолиятига тайёр эмасга ўхшаяпти. Раҳбарликнинг моҳиятини, мақсад ва вазифаларини тушунмаслик оқибатида айрим етакчилар ўз фаолиятига лоқайд муносабатда бўлмоқдалар. Баъзи кишилар эса боқимандалик кайфиятидан тўла қутулган эмас. Шу билан бирга, айрим раҳбарлар ўз ҳақ - ҳуқуқларини, бурч ва мажбуриятларини етарли даражада билмайдилар. Айниқса, бугунги кунда ҳар бир раҳбар жуда кўп соҳаларни, ҳар бир соҳанинг ўзига хос мураккаблиklarини яхши билиши, олдига қуйган мақсадини ҳис этиши, раҳбарлик маданияти ва этикасини чуқур англаши лозим.

Раҳбарлик тушунчасига қуйидагича таърифларни келтириш мумкин:

1. Раҳбар ижтимоий шахс сифатида ишлаб чиқарувчи кучлар ва ишлаб чиқариш ресурсларини бирлаштириб, унинг асосий ҳаракатлантирувчи кучини бошқарувчи сифатида омилкорлик билан иш юритувчи шахсдир.

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

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

4. Раҳбар меҳнати, айна вақтда тадбиркорликка асосланган машаққатли фаолият ҳисобланади. Унга сарфланган куч, маблағ баъзан вақтинча фойда эмас, зарар келтириши, муассаса фойда ўрнига зарар ҳам кўриши мумкин. У бундай ҳолатларни олдиндан кўра олиши ва бунга тайёр туриши, зарур бўлганда, фаолиятини қайта бошлаши, ўзида бунга куч-гайрат топа билиши лозим.

Ўзаро муносабатларда раҳбарларнинг бир-бирини тўғри тушуна олишига имкон бермайдиган, ҳар хил келишмовчиликларга олиб келадиган омиллар ҳам бор. Бундай тўсиқларнинг энг кўп учрайдиган уч хилини кўрсатиб ўтиш мумкин. Булар:

1) дастлаб кўришганда бир-бирини ташқи қиёфаси бўйича ўзидан устун кўриш ёки уни ёқтирмаслик;

¹⁹ Каримов И.А. Одамлар таъвиши билан яшаш - олий бурч // Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. Т. 10. – Т.: “Ўзбекистон”, 2002. - 77-78-б

2) шерик билан дастлабки мулоқотда унинг муҳим фикрларига қушилмаслик ва ҳоказо;

3) дунёвий тасаввурлари, мақсад ва мулоҳазалари, ижтимоий барқарорлиги мос келиши ёки аксинча ва ҳоказо.

МУХОКАМА ВА НАТИЖАЛАР

Хуллас, жамоага раҳбар бўлиш жуда қийин. Жамоа кўпчиликини ташкил этади. Шундай экан, уларнинг фикри, дунёқараши, маънавияти, характери, руҳияти ҳам турличадир. Раҳбар уларнинг турли-туман, яхши-ёмон ишларини, албатга, кузатиб туриши керак бўлади, токи ҳеч бир иш уларнинг назаридан четда қолмасин. Агар раҳбар фақат бошқарув ишларию, ўз шахсияти билан банд бўлиб қолса, қўл остидаги оммани кузатишга бефарқ бўлса, унда бу раҳбардан воз кечиш лозим. Ўз муассасаси аъзоларининг хатти-ҳаракатларидан воқиф бўлмаслик жамоанинг бир неча тарафга бўлинишига олиб келади. Бундай раҳбар давлатга ҳам, жамоасига ҳам зарар келтиради.

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

Жамоатчилик, халқ раҳбар шахсининг мустақил дунёқараши, кенг фикрлаши, узоқни кўра билиш қобилияти билан бошқалардан ажралиб туришини, иймон-эътиқоди мустаҳкам, иродаси бақувват, ор-номусли, ҳаром-хариш ишлардан ҳазар қиладиган, изланувчан, ташаббускор, тadbиркорлик фазилатига эга бўлишини, ташкилотчи, талабчан ва қатъиятли бўлишини истайди.

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

Биографик тавсиф;

Кобилият;

Шахс ҳислатлари.

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

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

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

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

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

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

Ҳақиқатдан ҳам аёлнинг у ёки бу соҳада бошқарув лавозимини эгаллаши, кўп жиҳатдан, бу соҳа аёлларга мосми ёки эркакларгами деган саволга боғлиқ бўлиб қолган. Бир қатор тадқиқотлар орқали аниқланишича, эркак ва аёл аралаш

ишлайдиган гуруҳда кўпинча эркаклар ташаббусни ўз кўлларига олар эмиш. Тадқиқотчи Е.Холландер тажрибасига кўра, гуруҳ доирасида хал этиладиган вазифани ечишда эркаклар кўпроқ мақбул йўл топа олишади ва аралаш гуруҳда эса устунликка интилишади. Олимнинг тушунтиришича, эркаларга хос бундай ҳатти-ҳаракат, кўп жихатдан, жамиятда ўрнатилган нормалар ва эркаклар хулқида оид установка, яъни кутувлардан келиб чиқади. Бундай установкалар асосидаги стандартлар атрофдагиларнинг бўлаётган воқеа-ходисаларни идрок этишига ҳам катта таъсир этади. Масалан, психолог Р.Райе ўтказган тажрибада қуйидаги манзара кузатилади: тажриба давомида харбий ўқув юрти курсантларида аёлларга нисбатан маълум (унчалик ижобий бўлмаган) установка шакллантирилган. Шундан сўнг, курсантларни учтадан қилиб икки гуруҳга булишган ва лаборатория шароитидаги тажрибада катнашишга таклиф этишган. Икки гуруҳ курсантга икки раҳбар — бири эркак иккинчиси аёл бошчилик қилган. Гуруҳлар маълум бир мураккаб вазифаларни хал этишган ва ечим давомида раҳбар фаол мавқеа эгаллаган. Аниқланишича, аёл раҳбарлик қилган курсантлар гуруҳ муваффақиятини тасодифга йуйишган, эркак раҳбар булган гуруҳдаги курсантлар эса муваффақиятда айнан раҳбарнинг қобилиятини етакчи деб курсатишган. Мазкур тажриба шундан далолат берадики, атрофдаги воқеаларни баҳолашимиз кўп жихатдан айни жамиятда қабул қилинган норма ва меъёрларга боғлиқ.

Бошқарув амалиётида ва шунингдек баъзи бир адабиётларда эркак раҳбар фаолияти аёл раҳбарниқига нисбатан анчагина самарали деган тасаввур мавжуд. Одатда, бундай фикрга қуйидаги далиллар келтирилади: эркак ёрқин ифодаланган мантикий фикролаш хусусиятига эга эмиш, аёл эса қўпинча хиссиётга берилади; эркак уз ишига фидойи десак аёл қимматли вақтини оилага сарфлайди. Чунончи, эркак турли салбий таъсирларга, стрессларга чидамли булса, аёл мураккаб вазиятда ҳатто аклини «йўқотиб» қуйиши мумкин экан.

Аммо, ҳаёт бунинг аксини курсатиб турибди-ки, айни пайт ишлаб чиқаришни самарали бошқараётган аёлларни кўплаб учратиш мумкин. Жинсий тафовутларни таҳлил этишда самарадан кура бошқарув услуби ҳақида гапирса, ўринлироқ бўлади. Эркак раҳбар асосий диқдат-эътиборини ишлаб чиқариш муаммоларига тааллуқли вазифаларга қаратса, аёл раҳбар кўпроқ жамоанинг ижтимоий—психологик жихатларига, психологик муҳитни соғломлаштиришга қаратади, деган хулосатар ҳам кам эмас. Албатта, бу фикр бир канча баҳс ва мунозарага сабаб бўлса-да, эндиликда қўшимча тадқиқотлар ўтказишни ҳам тақозо этапти.

Хуш, аслида эркак ва аёл раҳбарлар муваффақиятга эришишларида маълум фарқ, тафовут мавжудми, деган саволга қуйидаги жавобни оламиз. Таникли олима Ф.Денмарк катта ҳажмдаги тадқиқотлари асосида шундай хулосага келдики, бошқарув соҳаларида муваффақиятга эришишда сезиларли жинсий тафовутлар кузатилмас экан. Аёл ва эркак менежерларнинг бошқарув фаолиятидаги фарқ шундан иборат эканки, аёллар жамоадаги инсоний муносабатларга кўпроқ эътибор берадилар.

Эркак ва аёл менежерларга хос жинсий психологик фарқнинг булиши табиий, лекин жамоа олдида турган вазифани бажариш, кўзланган мақсадга эришиш борасида жинсий тафовут кузатилмайди. Назаримизда, бу муваффақиятлар сабаби жинсга хос бўлмаган омиллар билан белгиланади. Масалан, шахснинг кўпгина ишчанлик фазилатлари жинсий мойилликлар билан эмас, балки ижтимоий кадриятлар, характердаги хусусиятларга асосланади. Хусусан, инсоний муносабатларга эътибор, кўнгилчанлик бошқарувда демократик тамойилларга суяниш аёлларда кўпроқ учрайди ва бу кўрсаткичлар маълум маънода жамоа фаоллигига ижобий таъсир этувчи омиллардир.

Бир катер тажриба ва кузатиш натижалари яна бир бошқа маълумотларни ҳам беради. Раҳбарлик даражаси қанчалик юқори бўлса, эркак ва аёл раҳбар ўз услубларида шунчалик қарама-қарши жинс хусусиятларини намоиш этадилар. Эркак раҳбар эркакка хос ҳислатдан ташқари аёлга хос айрим фазилатларни ҳам бошқарув амалиётида қўллашнинг кўрамаи: кўнгилчанлик, нозикдидлик интуиция... Ўз навбатида аёллар ҳам эркакларга хос сифатларни ўз фаолиятларида қўллайдилар: мустаҳкам ирода, қатъийлик, фаоллик, тиришқоқлик. Демак бошқарув самарасини жинсий мансублик билан борлаш нотугрийдир. Бу уринда бошқа омиллар ахамиятлироқ ҳисобланади. Мисол учун интеллект, кадриятлар, шахс хусусиятлари, маълумот даражаси, бошқарув соҳасидаги тажриба каби кўрсаткичларни келтириш мумкин.

Ҳар қандай раҳбарлик мансабига кўтарилган одамни синайдиган оғир имтиҳонлардан бири шуки - атрофдаги уни ўраб оладиган хушомадгўй, лаганбардор, лаббайчиларнинг сохта мақтовидан ўзини сақлаб, мана шундай имтиҳонлардан одамийлигини, инсоний қиёфасини йўқотмасдан чиқишдир.

Раҳбар одам бошқаларга нисбатан узокроқни кўриши керак. У нафақат бугунни, балки, эртанги кунни аниқ тасаввур этиб ишлаши, келажакнинг ташвиши билан яшаши зарур. Ҳали кўзга ташланмаган муаммоларни сезиши, кўра билиши керак. Раҳбар унга ишонган одамларни атрофда бўлаётган воқеа-ҳодисалардан, эртага у қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлигидан огоҳ этиб бориши лозим²⁰.

Биографик ношатлар каторига шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ва унинг маълумоти даражасини киритиш мумкин. Бошқарув фаолиятини муваффақиятли амалга оширишда мавқе ва маълумот ҳам муҳим омил саналади. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Р.Стогдилл муаллифлигидаги «Бошқарув қўлланмаси»да таъкидланишича, муваффақиятли бошқарув ва шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи ўртасидаги боғлиқлик 94% га тенг ҳамда маълумоти ўртасидаги боғлиқлик эса, 88% га тенгдир.

²⁰ Каримов И.А. Иқтисодий эркинлаштириш ва ислохотларни чуқурлаштириш - энг муҳим вазифамиз // Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т. 8. – Т.: “Ўзбекистон”, 2000. - 357-360,403-б.

Япониялик тадқиқотчи Т.Коно маълумотига кўра, оддий япон менежери, албатта, мухандислик мутахассислиги ёки ижтимоий фанлар бўйича университет дипломига эга бўлиши шарт. Кўп ҳолларда менежерлар икки мутахассислик дипломига эга бўлса, бир қатор етакчи бизнесменлар ва йирик раҳбарларнинг биографик таҳлили уларнинг юқори маълумотга эга эканликларидан далолат беради.

Раҳбар, аввало, жойларга бориб, меҳнаткашлар билан маслаҳат қилиш, ўз фикр-мулоҳазаларини, қарашларини, амалга ошириладиган чора-тадбирларни оддий одамлар билан ўртоқлашиш лозим. Ва улардан фақат битта нарсани сўраш керак: азиз дўстлар, биродарлар, менга таянч бўлинглар, биргалашиб мана шу ишларни қилайлик. Агар менга ёрдам бермасангиз, бу ишлар бир ўзимнинг кўлимдан келмайди, деб очиқ айтиш керак²¹.

Шахснинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи раҳбарлик фаолиятини бажаришида кучли омил ҳисобланади. Бунинг аҳамияти айниқса шарқ маданияти мисолида яққол кўзга ташланади. Худудимиздаги оддий фуқаро раҳбар шахсида нуфузли, ўзига тўқ ва тўла-тўқис инсонни кўришни хоҳлайди. Раҳбар майда иқтисодий муаммоларни бемалол ҳал қила олиши, катта ижтимоий алоқаларга молик эканлиги билан ҳамда ўз ақлий қобилияти, тажрибаси бўйича бошқа ходимлардан устун туриши лозим. Раҳбарнинг ижтимоий-иқтисодий мавқеи дастлабки пайтларда етакчи ролни уйнайди. Кейинчалик эса у ҳақидаги бўлган жамоа тасавури раҳбарнинг вазифаларни адо этиш қобилиятига бориб тақалади. Аммо, шахс шаклланган муҳитнинг раҳбарликка, шунингдек оилавий анъаналарнинг бошқарув қобилияти ривожланишига таъсирини ўрганиш ҳам ўта аҳамиятлидир. Ҳақиқатан, раҳбар оиласида туғилиш, улғайиш давомида ота тажрибасини ўзлаштириш доминантликка, яъни устунликка мойилликнинг шаклланишига асос бўлиши мумкин. Бизнес бошқаруви соҳасидаги олим Ф.Фидлер таърифи бўйича «компания президенти бўлишнинг энг ишончли омили — компанияга эгалик қиладиган оилада туғилишдир». Лекин, Ли Якокка каби буюк менежернинг биографияси тамоман юқоридаги таърифни инкор этади. Бинобарин, бу шахс раҳбарликнинг паст қатламларидан унинг энг юқори чўққисига кўтарилди.

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

²¹ Каримов И.А. Изланиш, ташаббускорлик, тадбиркорлик – давр талаби // Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т. 8. – Т.: “Ўзбекистон”, 2000. - 421-422-б.

Биз кўпинча, раҳбар ақлли, доно, билимдон бўлиши керак, деб ҳисоблаймиз. Албатта, бу хусусиятлар керак, лекин бугунги кунда уларнинг ўзи етарли эмас. Нега деганда, инсон ақлли, доно ва билимдон бўлиши мумкин, лекин у ҳаётда ёниб яшамаса, ҳаммаси бекор. Бу фикрга қўшимча қилиб шуни айтмоқчиманки, бугунги кунда раҳбар фақат ўзи ёниб қолмай, унга кўз тикиб, ундан кўп нарсани кутиб турган халқни ҳам ёндира олиши зарур.

Мен ёндириш деганда, авваламбор, одамларни бирлаштиришни, одамларни бошқаришни, уларни юксак мақсадлар сари сафарбар этишни назарда тутаман.

Яъни, раҳбар эзгу мақсад-муддаоларга, олижаноб режаларга эришиш учун одамларни ўз ортидан эргаштира билиши керак.

Раҳбар учун зарур бўлган яна бир муҳим фазилат шундан иборатки, у халқ билан тил топиша олиши лозим. Раҳбар энг мураккаб, энг қийин вазиятларда ҳам одамларни кўндириши, уларни баъзи бир ножўя йўллардан, хатти-ҳаракатлардан қайтариши ва ўз атрофида соғлом вазият, соғлом иқлим барпо этиши даркор. Бунинг учун раҳбар албатта катта маҳоратга, худо ато этган ўзига хос, ўзига мос фазилатларга эга бўлиши зарур²².

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

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

Пешкадам раҳбарга хос фазилатлардан бири - вазминлик ва сабру бардошлиқдир. Раҳбар хиссиётини мувозанатлаш-ганлиги, унинг ички дунёсига хос қарама-қарши туйғуларнинг турёнига йул куймасликда ва кайфиятдаги сокинликда ифодаланади.

Маълумки, раҳбар одамлар орасида ва уларга хос турли хиссиётлар оғушида яшайди. Бинобарин, атрофдагиларнинг салбий ёки ижобий хис-туйғулари ўзаро кундалик мулоқотда тез «юқиш» хусусиятига эга. Шунинг учун раҳбар қалтис ва зиддиятли вазиятларда нафақат бошқаларнинг хиссиети таъсирига берилмаслик балки атрофдагиларга ўз мувозанати ва жиловланган хис-туйғуси билан таъсир эта олиши керак. Шахснинг бу фазилати бир томондан асаб тизимининг турма хусусияти билан белгиланса, иккинчи томондан орттирилган Ҳаётий тажрибага боғлиқдир. Асаб

²² Каримов И.А. Ютуғлар калити одамлар гурурини уйғотиши, уларнинг салоҳиятини, барча имкониятларини ишга солишида // Биз танлаган йўл - демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. Т. 11. – Т.: “Ўзбекистон”, 2003. – 94-96-б.

тизимининг муътадиллиги учун раҳбар ўз соғлиги хақида қайғуриши лозим. Меҳнат фаолиятини рационал тарзда ташкил этиш, яъни меҳнатдаги ижобий жихатларга кўпроқ эътибор бериш, нохуш вазиятларни донолик билан бартараф этиш, кўпроқ якин дўстлар даврасида бўлиш, жисмоний тарбия ва фойдали машгулотларга ишқибозлик қайфиятида вақтни ўтказиш, Хар қандай стрессга қарши тура олишни кучайтиради, шунингдек организмнинг ишчанлик қобилиятини қайта тиклашга хизмат қилади.

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

Самарали бошқарув учун яна бир зарурий хислат — масъуллик ва вазифани ҳал этишга қаратилган ишонч. Иқтисодий ва ижтимоий қалқиш пайтида ўз ҳамқорида ишонч уйғотиш, навбатдаги ишга қафолат бериш ва боз устига, уни удцалаш замонавий раҳбар учун муҳим фазилатдир. Бу жараёнда раҳбарлик тадбиркорлик фаолияти билан уйғунлашиб кетади ва ишонч тушунчаси марказий уринга кутарилади.

Раҳбарнинг, нафақат, обрусини оширадиган, балки қийин вазиятда уни асосий мақсад йўлидан етаклайдиган фазилатлардан бири - мустақилликдир. Раҳбар ўз қарашини, мушоҳада лаёқати ва шахсий нуқтаи назарига эгалликка интилиши лозим. Тўғри, раҳбар ўз ҳамқасбларига, шунингдек маслаҳатчиларига қулоқ тутиши керак лекин Қарор ва унинг ижроси раҳбар зиммасига юклатилади. Шу боис фиколаш ва ҳатти-ҳаракатдаги мустақиллик самарали бошқарувнинг асосий омилларидан биридир. Аммо, мустақиллик қайсарлик қайфиятига айланмаслиги лозим. Бунинг учун раҳбар ҳамиша ўз ташаббусини ташкилот ёки жамоа мақсадлари билан уйғунлаштириб бориши зарур.

Навбатдаги зарурий хислатлардан яна бири мулоқотга мойилликдир. Аниқланишича, раҳбар ўз қундалиқ фаолиятининг туртдан уч қисмини турли-туман мулоқотга сарфлайди. Мулоқотнинг бошқарувдаги аҳамиятини қўздан кечирар эканмиз, беихтиёр Ли Якокка эсдалиқларига дуч келамиз: «Мен автомобиль соҳасида бир умр ишлаган одамни биламан. У олий маълумотли бўлиб, ўзини бошқариш қобилиятига эга, шунингдек ажойиб стратег ва ўз компаниясининг йирик мутахассиси эди. Лекин, уни ҳеч қачон ҳеч қим юқори лавозимга тайинламаган, чунки у ўзга билан мулоқотда бўлишни билмас эди».

Раҳбар ўз ходимини синчковлик билан қузатиши орқали, унинг шахсидаги қатламлар ўртасида уйғунлик ёки зиддиятни илғаши мумкин. Раҳбарнинг бундай назарга эга бўлишини яна бир шарт - ходим руҳиятидаги қатламлар зиддиятига ташкилот микёсида шаклланган муҳит ҳам сабаб бўлади. Демақ ташкилотда шаклланган нормалар носоглом бўлса, ходим носамимий ҳаракатларга йул қуяди ва у ўз эътиқоди ва қадриятларига зид қилиши мумкин.

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

Раҳбарлик тайинланувчи лавозимдир, лидерлик эса ҳамфикрлар томонидан кўтарилган шахс мавкедир. Агар раҳбар ва лидер ўртасидаги фаркга эътибор берадиган бўлсак кўпгина жиҳатларни санаб ўтишимиз мумкин. Масалан, раҳбар ходимларга эга бўлса, лидернинг ҳамфикр тарафдошлари мавжуд, раҳбар тайинланса, лидер жамоа аъзолари орасидан ажралиб чиқали, раҳбар ўз хокимиятига асосланса, лидер эса обрўсига таянади. Раҳбар ўз мажбурияти бўйича ташкилот манфаатини биринчи ўринга қўяди ва шу хусусият унга расмий тус бериб, жамоа олдида лидерга нисбатан уни бир мунча «заиф» ҳолатга қўяди.

ХУЛОСА

Ҳаётда кўпгина жамоалар учрайдик, уларда расмий раҳбар ва лидер алоҳида шахслардан иборатдир. Бундай жамоа ҳаётидаги кўп вазиятларда гуруҳ аъзолари раҳбардан кўра норасмий лидер томонида бўлишлари эҳтимоли кўзатилади. Жамоадаги расмий раҳбар ва норасмий лидернинг ўзаро муносабати доимо қийин масалалар доирасига киради. Бундай вазиятда одатда кўпчилик раҳбарлар лидерни сиқиб чиқаришга, ундан қутулишга интилишлари кўзатилса, бошқа бир раҳбар бу лидердан фойдаланишга, уни гуруҳ мақсадига тезроқ эришиш йўлига сафарбар этиши мумкин. Раҳбарнинг лидер билан ўзаро тил топиши, ҳамфикр бўла олиши албатта бўлажак муваффақиятлар гаровидир. Бунинг учун раҳбардан топқирлик, сабр-тоқат ва ўз шахсий манфаатидан устун тура олиш қобилияти кутилади.

Расмий раҳбар ва гуруҳ лидери турли шахслардан иборат бўлса, улар ўртасидаги келишмовчилик кўпгина ходимлар томонидан ижтимоий адолатнинг бўзилиши сифатида идрок этилади. Лидер билан муносабатни ривожлантириш эса аксинча, гуруҳдаги кучларни тан олиш, оқиллик йўлини танлаш деб баҳоланади. Раҳбар сезгир шахс сифатида нафақат лидерга, балки бундай ҳислатга эга бўлган ҳар бир гуруҳ аъзосига алоҳида диққат ажрата олиши лозим. Алоҳида олинган лидер билан мавжуд муносабатни ривожлантириш орқали гуруҳнинг бошқа аъзолари билан ўзаро ижобий ҳисларни шакллантириш имконияти туғилади. Шу маънода таҳлил этилганда, гуруҳда норасмий лидернинг мавжудлиги расмий раҳбар учун гуруҳ аъзолари билан илиқ муносабатни кўришдаги қўшимча кўприқдир. Лекин ҳаётда ҳамма нарса ҳам ўйлангандай силлиқ кетавермайди ва расмий раҳбар билан норасмий лидер манфаатининг зидлиги, раҳбарнинг илтифотли қадамига қарамай норасмий лидернинг қайсарлиги тўқнаш келиши мумкин. Бу эса жамоадаги низо билан ифодаланади ва бундай ҳолларни ҳал этиш йўл-йўриқдари ҳақида жамоадаги низолар мавзусида батафсил гапириб ўтилади.

Албатга, жамоа рахбари ва лидер бир шахсда ифодаланиши айни муддао хисобланади ҳамда расмий рахбар иложи борича ташкилот мақсадларини ходимлар манфаати билан уйғунлаштирган ҳолда бошқарув жараёнини ташкил этиши лозим. Айнан шу омил, айникса, касб соҳасидаги юқори малака рахбарни лидерлик даражасига кўтарилиши учун асос бўлиб хизмат қилади.

Психологиядаги барча муаммоларнинг марказида шахс ва унинг фаолияти туради. Рахбар ходимлардаги психика уч хил руҳий ҳодиса сифатида намоён бўлади:

1. Рахбарнинг руҳий хусусиятлари бу - унинг темпераменти, характери, қобилияти ва психик жараёнларининг барқарор хусусиятлари, шунингдек майли, эътиқоди, билим, кўникмалари, малакаси ҳамда одатларидан иборат.

2. Психик ҳолатлар унча ўзоқ давом этмасда, лекин анча мураккаб жараёндир. Бунга тетиклик ёки маъюслик, ишчанлик ёки ҳорғинлик, серзардалик, паришонхотирлик, яхши-ёмон кайфият ва ҳоказолар қиради.

3. Психик жараёнларга руҳий фаолиятнинг мураккаб турига қирувчи оддий психик жараёнлар қиради. Улар жуда қисқа вақт давом этади. Психик хусусиятлар, ҳолатлар, жараёнлар ўзаро мустақкам боғланган бўлиб, бири иккинчисига таъсир этиши, унинг ўрнини тўлдириши мумкин.

АДАБИЁТЛАР:

1. Рахбарлик психологияси, ходимларни бошқаришнинг моҳияти ва асосий босқичлари. Монография

2. Каримов И.А. Ютуғлар қалити одамлар ғурурини уйғотиш, уларнинг салоҳиятини, барча имкониятларини ишга солишда // Биз танлаган йўл - демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. Т. 11. – Т.: “Ўзбекистон”, 2003. – 94-96-б.

3. Каримов И.А. Одамлар ташвиши билан яшаш - олий бурч // Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. Т. 10. – Т.: “Ўзбекистон”, 2002. - 77-78-б

4. Каримов И.А. Иқтисодий эркинлаштириш ва ислохотларни чуқурлаштириш - энг муҳим вазифамиз // Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т. 8. – Т.: “Ўзбекистон”, 2000. - 357-360,403-б.