

У 331.15
Й 74

М.ЙЎЛДОШЕВ, Н.НАЗАРЗОДА



**РАҲБАРЛИК
ПСИХОЛОГИЯСИДА
АХЛОҚ**



У 331.15
Й 74
МАҲМУД ЙҮЛДОШЕВ, НОДИР НАЗАРЗОДА

РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИДА АХЛОҚ

“SHARQ” НАШРИЁТ-МАТБАА
АКЦИЯДОРЛИК КОМПАНИЯСИ
БОШ ТАҲРИРИЯТИ
ТОШКЕНТ — 2010

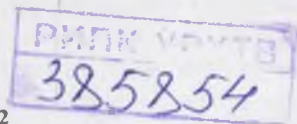
Йўлдошев Махмуд, Назарзода, Нодир.

Раҳбарлик психологиясида ахлоқ. – Т.: “Sharq”, 2010. – 192 б.

Рисола психология фанлари номзоди Махмуд Йўлдошев ва илмий изланиш олиб бораётган Нодир Назарзода томонидан бугунги ва умуман ҳамма даврларда ҳам актуал бўлган шахс, айниқса, раҳбар шахси ахлоқиға бағишланган.

Рисоланинг мана шундай долзарб мавзуга қаратилганлиги, ёш-раҳбарларға катта амалий ёрдам беради. Айниқса, унинг Нодир Назарзода томонидан илмий изланишлари билан тўлдирилиши китобнинг аҳамиятини янада оширади.

ББК 88.4



ISBN 978-9943-00-537-2

СЎЗ БОШИ

Одоб энг қадимий илмлардан бири бўлиб, унинг ўз қонуи-қондалари қадим замонлардан маълум. Одоб Шарқда ёшилмаган қонун даражасида қадимдан қадрланиб, унинг қондаларига амал қилиш муомала қатнашчиларидан қаттиқ талаб қилинган. Одоб ўз ўрнида ахлоқ, жамиятдаги шахс ҳуқуқини ўрганувчи фанлардан бири бўлиб, бизнинг юртимизда ҳам қадимий анъаналарга эга.

Бу ўринда Форобийдек файласуфларнинг, Кайковусдек мутафаккирларнинг китобларини ва уларда битилган фикрларини мисол қилиб келтирса бўлади.

Ахлоқий нормалар ва уларни билиш раҳбарлар учун, қоланерса жамиятнинг ҳар бир аъзоси учун ўта муҳим билимдир. Бу билимларни сўнгги йилларда оммавий ўрганиш ва раҳбарлар орасида кенг қўлланилишини ташкил қилиш катта имкониятлар очмоқда.

Ахлоқ ва одоб нормаларини билиш биринчи ўринда раҳбарнинг ўз шахсий ютуқларини таъминлаш учун ўта зарур билимдир. Бу ўринда муомала маданияти, вужудга келган зиддиятларни, низоларни силлиқ бартараф қилиш ушбу зиддият ва низо тарафдорларининг ҳар бирига ўта муҳимлигини унутмаслик керак.

Қўлингиздаги рисола бошқарув психологиясининг бир йўналишини, бошқарув психологиясидаги раҳбар ахлоқи ва бу ахлоқий нормаларни раҳбарнинг билиши, ушбу билимнинг унга қанчалик ёрдам бериши ҳақида битилган бўлиб, ўқувчилар учун амалий ёрдам беради деган умиддамиз.

Бошқарув ахлоқи ўз ўрнида раҳбарлар учун айнан жамоани бошқаришда вужудга келадиган ҳолатларни инобатга олган ҳолда талқин қилинган. Жамоани бошқаришда раҳбар ва ҳодим орасида маълум маънода ўта нозик ҳолат вужудга келади. Бири буюрса, бошқаси бажариши керак. Кўпчилик ўйлагандай буюришнинг ўзи осон вазият эмас. Бу ўринда биз бекорга Ф Ницшенинг “Буюриш бўйсунушдан кўра кийинроқдир” деган фикрини келтирмадик.

Раҳбарлик психологияси янги тараққий қилиб келаётган
фанлардан бири. Бу ўринда ҳали олимларнинг ва амалиётчи-
ларнинг қиладиган ишлари кўп. Шунининобатта олган ҳолда
хар бир билдирилган фикр учун муаллифлар ўз миннатдор-
чилигини билдирган бўлар эди.

МОҲИРОНА БОШҚАРУВ ТАЛАБЛАРИ

Бошқарув тизимида илм ва санъатнинг махсус турлари борасида фозил, ақлли ва турли даражали маҳоратга эга бўлган кишиларнинг ўрни алоҳида ифодаланади.

Абу Наср Форобий

Идора қилиш ва бошқаришнинг моҳияти азият чекканларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш, жамиятнинг тинчлиги йўлида ўз тинчлигини йўқотишдан иборат.

Абу Райҳон Беруний

Буюриш буйсунушдан кўра қийинроқдир

Ф. Ницше

Замонавий раҳбарлик мулоқотсиз амалга ошмайди. Инсон жамиятда яшар экан, у доимий ижтимоий муҳитда бўлиб, ишлаб чиқариш фаолиятига жалб қилинар экан, бу жараёнда у мулоқотсиз яшай олмайди. Бу йўналишда мулоқот ва унинг турлари жуда кўп, фақат сиз ишлаб чиқаришда муваффақиятга эришиш учун ва, айниқса, раҳбарлик фаолиятингизда юксак поғоналарга эришишда улардан қайси бирини танлашингизга боғлиқ.

Шундай экан, биз ўзимизнинг мулоқот маҳоратимизни, бошқаларни мулоқотга торта олиш санъатимизни билишимиз зарур.

Бирон-бир кишини ёки ёнингиздагиларни суҳбатга жалб қилмоқчи бўлсангиз, айниқса, бу тор доирада бўлса мақсадга эришиш учун **бошлиқлардан нолишни бошланг**. Сиз суҳбатга жалб қилмоқчи бўлган кишининг ёки атрофдашларининг ҳам бирон-бир фикри бошлиқларникига тўғри келмаслиги аниқ. Шунинг учун бу йўл беҳато натижа беради. Ёки сиз ишхонада компьютер ўйнаб турган пайти буни бошлиқ кўриб қолди, нима қилмоқ керак. Ҳа, бошлиқнинг ўзини ўйинига жалб қилишдан осонроқ йўл йўқ. Агар бунга эриша олсангиз вазият ўз-ўзидан барқарорлашади.

Шуни ҳам ёдда тутмоқ керакки, раҳбарларга турлича талаб ва айблар қўйилади. Ўз ўрнида нимага шундай деган савол ҳам ўринсиз эмас. Сабаби, одатда раҳбар ва ходимларнинг талаб ва манфаатлари бир-бириникига ҳар доим ҳам мутаносиб келавермайди.

Раҳбарлик, ишни бошқаришнинг ўзи нима? Оддийроқ қилиб айтганда, бажарилаётган ишдан бажарувчи ва умуман атрофдагилар манфаати учун ижобий моддий ва маънавий натижа келиб чиқишига ишонтириш санъати. Бу деган сўз, сўз ёки бошқа мулоқот усули орқали, бир шахсга бошқа шахс томонидан руҳий таъсир ўтказиш, уни ижобий фаолият кўрсатишга йўналтиришдир.

Демак, моҳирона раҳбарлик сири бу жойда нафақат моддий ва маънавий натижага ишонтириш, ваҳоланки, бошланган ишни ходимларнинг бажара олишларига, **уларни ўз куч ва имкониятларига ишонтиришдир.**

Раҳбарлик санъатининг яна бир сири шундаки, ходимлар раҳбар фаолиятдан ўзларига ижтимоий одилликни сезиши керак. Агарда раҳбар бир томондан одилликка чақириб, бошқа томондан унинг амалдаги ишлари ноодилликни сездирса, раҳбарнинг чақириқ ва буйруқлари тўлиқ кучга эга бўлмайди. Раҳбар атрофидаги кишилар ўз ҳаёти мисолларида бошлиқнинг одилона фаолиятини доимо сезиб турмоғи лозим. Акс ҳолда, раҳбарнинг ўз қўл остидагиларга кўрсатаётган руҳий таъсир кучи сезиларли бўлмайди.

Жамоада меҳнат фаолиятини бошқариш ҳар қандай тизимда ва ҳар қандай шароитда ҳам кўзни ўйнатиб, оғизни кўпиртириб бақириб-чақириш эмас. Бошқариш, ижтимоий тенгликка чақирувчи тизимда маънавий нормалар устун турса, ушбу тенгликни таъмин қилишга, моддий масала устун тизимда айни шу моддий эҳтиёжни мумкин қадар юқори меъёردа қондиришга асосланади. Демак, ҳар иккала тизимда ҳам, баъзи раҳбарларнинг ўтмишдан мерос, ҳозиргача қўлланиб келаётган услуби, яъни ходимларга бақириб чақириб, дўқ-пўписа, ҳатто ҳақорат қилиш кутилган ижобий натижани бермайди. Совет тизимидаги “Сизнинг портретингиз ҳурмат тахтасига осилади” қабилидаги ваъда ва чақириқлар билан бугунги кунда ходимни яхши, унумдор ишлашга кўндириб бўлмайди. Унга **аниқ моддий манфаат ваъда қилинса, шундагина конкрет натижа беради.** Биздаги баъзи юқори табақа ва юқори авлоддаги раҳбарлар

хали ҳалигача Сизга ташаккурнома эълон қиламиз деб ишлаб келиётганга ўхшайди.

Маълумки, раҳбар ва ходим иккилигида кўпинча талаблар номуносиблиги ётади-да, салкам ҳар доим низовий ҳолатнинг мавжудлиги сезилади. Бу деган сўз низонинг олдини олиш ёки уни ечиш куч ёки ҳуқуқ ишлатилишига қурилиши керак дегани эмас. Ҳар қандай низонинг мулоқот, мулоҳаза ва далиллар асосида ечилиши энг яхши йўл ҳисобланади. Бу ўринда низонинг ўзини раҳбарлик унсурларидан бири сифатидан ишлатиб фойдаланиш бундан мустаснодир.

Раҳбарнинг низовий ҳолатни бартараф қилиш маҳоратига қараб, унинг нафақат ахлоқий қиёфасини, қолаверса ҳозирги вақон талабларидан бўлмиш демократияга, ҳуқуқ, қонун ва қонуқчиликка муносабатини ҳам билиб олса бўлади.

Раҳбар ҳар доим одамларнинг кўз олдида, унинг хатти-ҳаракатига қараб ходимлар нафақат корхонага, қолаверса атроф-муҳитга ҳам баҳо беради, ўз қадамларини шунга мутаносиблаштиришга ҳаракат қилишади. Ушбу ҳолатдан келиб чиқилса, раҳбарнинг сўзи ва амалининг бирлиги қанчалик муҳимлигини тушуниб олиш қийин эмас. Шу жойнинг ўзида айтиб ўтиш лозимки, раҳбарлик, ким ушбу фаолият билан шуғулланаётган экан, ундан маҳорат, билим, тажриба, турли йўналишдаги қобилият ва доимий янгиликка интилувчанлигини талаб қилади. Айниқса, раҳбарнинг атроф-муҳитни таҳлил қилиб бориши, яъни ўз билимини орттириб, янгиларини амалиётга жорий қилиши катта аҳамиятга эга.

Раҳбарликни фақатгина моддий ва маънавий манфаатлар имконияти, ҳузур-ҳаловат дегувчилар қаттиқ адашади. Раҳбарлик ҳам ўз ўрнида санъат ва алоҳида бир киши учун касб эканлигини унутмаслик керак.

Раҳбарликнинг энг камида икки томонлама ташвиши доимийдир. Бу ҳам бўлса, биринчидан, ишлаб чиқаришда, корxonанинг иш фаолияти ташвиши, иккинчидан, ушбу корхонада фаолият кўрсатаётган ходимлар, одамлар билан, уларнинг эҳтиёж ва ташвишлари, қувонч ва қайғулари билан ишлаш. Шундай экан, раҳбарликнинг оддий ходимликдан ташвиши ва талаб, ҳеч бўлмаганда, икки баробар ортиқлиги аниқ бўлади. Бу ҳолатга эса раҳбардан ишчанлик, билим, тажриба ва касб маҳоратидан ташқари одамлар билан ишчан талапти талаб қилинади.

Раҳбар нафақат ўзи бошқараётган соҳанинг сир-асрорларини, қолаверса, энг асосийси, қўл остидаги одамларни, улар олдида соҳанинг ижобий томонларини очиш билан соҳага фидойи қила олишни, яъни соҳа одамлари билан ҳамоҳанг ишлашни ўзига алоҳида вазифа қилиб олмоғи керак. Демак, раҳбарлик, энг аввало, ўз атрофидаги одамлар **ижодий, амалий имкониятларининг ярқираб очилишини таъминлашдир.** Шундай экан, раҳбарнинг ҳозирги замон, умумлаштириб айтидиган бўлсак, «одамшунослик» фанлар ютуғидан, жумладан, психология фани қонун-қоидаларидан етарли даражада хабардор бўлиши унинг маълум маънода ютуқларга тезроқ ва кам меҳнат сарф қилиб эришишига олиб келади.

Раҳбарликда, инсон қобилияти ва башқариш қобилиятнинг тезроқ ва ёрқинроқ очилишини таъминлашда психологиянинг, руҳшуносликнинг роли катта. Айни ҳолда, раҳбарнинг умумий дунёқараши, фикр доирасининг кенглиги, унинг касбий билимидан ташқари гуманитар фанлар, адабиёт ва санъатдан нақадар хабардорлиги ёрқин ва энгил сезилиб туради. Адабиёт ва санъат дурдоналари, улардаги эзгу фикрлардан хабардор кишининг қалби мулойим, жоҳилликдан анча узоқ бўлади. Умар Ҳайём рубоийларини ёд айтиб ўз фикрини тасдиқловчи, фоний дунёнинг ўткинчилигини ҳар кун, ҳар доим эслаб турувчи кишининг жоҳиллик қилишига ишониш қийин.

Раҳбарнинг ўз адабий маҳоратини оддий мажлис жараёнида кўрсата олишига бир мисол келтириб ўтамыз.

Қурилиш ташкилотларидан бирида икки бўлимнинг раҳбари кўтариб чиққан муаммо икки хил йўналишда бўлиб қолмоқда эди. Биринчи бўлим раҳбари ёши анча катта киши бўлиб, илмий даражаси ҳам бор, аммо бугунги замонавий талаблардан баъзи ҳолларда орқада қолганлиги сезилиб турар эди. Иккинчи бўлим раҳбари эндигина илмий иш қилаётган, илмий ишини ёқлаш арафасида бўлганлиги учун фан янгиликлари унга етарлича маълум бўлганидан мажлисда гапини дадил-дадил ўтказиб бормоқда эди. Шу ўринда анъана ва ёш ҳурматини рўқач қилгандай қилиб биринчи бўлим раҳбари бевосита “сен ҳали кимсан дейишгача бориб” етади. Бундан хафа бўлган ёш ходим бевосита раҳбарга мурожаат қилиб шикоятга тушади. Шунда раҳбар вазиятни юмшатиш учун иш муҳокамасида томонларнинг ютуқ ва камчиликларини

батафсил қайд қилади ва иш устида сан-манга бориш яхши эмас, камтарлик бизнинг вазиятда ўта зарур деб бир шоирнинг мана бу тўртлигини ўқийди:

*Бул Фараж нарх қўйди юзимга қараб,
Бепул харид қилди мени Мир араб,
Бир пул турмаслигим ўзим билардим,
Сен нечун қийнайсан нархимни сўраб,*

деган сўзлар билан ушбу вазиятда камтар бўлиб ишнинг унумли томонини танлаш манманлик ёки шахсий хусусиятлар билан ҳал қилинмаслигини кўрсата олади.

Шу жумладан олганда, раҳбар кўп ҳолларда ўз фаолияти билан одамшунос, **инсонларнинг қалбига тез йўл топа оладиган сўзамол, мулоқот ва муомала санъатининг устаси бўлмоғи керак.**

Раҳбарлик, бошқарув тизими ходимлари ва уларнинг фаолиятлари ҳақида, таҳлил ва маслаҳат йўналишида ёзилган илмий ва илмий-оммабоп асарлар анчагина. Улар асосан кейинги пайтларда психология фани билан бевосита ва билвосита боғлиқ ҳолда ёзилган ва ёзилмоқда. Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, улар асосан хорижий тилларда. Собиқ тизим доирисида ёзилган бу йўналишдаги адабиётлар ўз ўрнида тизимнинг ўзгарганлиги учун бугунги амалиётга унчалик тўғри келмайди.

Айтиш лозимки, раҳбарлик кўпинча муомала ва мулоқот орқали олиб борилиб, инсоннинг руҳий томонига таъсир қилиши ва уни маълум фаолият билан маълум йўналишда маниул қилишга қаратилган бўлиб, кўпинча нафақат психология билан боғлиқ бўлиб қолмай, айтиш ҳолда қонун доирасида бўлишини талаб қилади. Шундай экан, раҳбарнинг шундай қонунларини, фуқаролик қонун-қоидаларини маълум даражада билиши ҳозирги замон талабларининг асосий қисmini ташкил қилади. Маънавият талаблари доирасида бўлиши билан бир вақтнинг ўзида амалдаги қонунлар талаби доирасидаги ва уларнинг тартибларига асосланган буйруқни ходимларнинг бажаришлари осон ва енгил кўчади.

Раҳбарларнинг ҳар томонлама билимдон бўлиши ва, айниқса, босқичма-босқич замонавий бошқариш янгиликларидан хабардор бўлиб бориши, малака ошириш ўқишларида қатнашини яхши натижа беради. Бунга бутун дунёда, шу

жумладан, АҚШ, Япония ва Ғарб давлатларида алоҳида аҳамият беришади. Айтиш лозимки, гуманитар маълумоти кенг ёки ўз мутахассислигидан ташқари гуманитар фанлар, адабиёт ва санъатга қизиқувчи раҳбарларнинг амалий фаолият унумдорлиги бошқаларникига қараганда юқорилиги кўп ҳолларда ҳаётда ўз тасдиғини топган. Бундай раҳбарлар ўз ходимларини ва кимлар билан ишлаётганлигини яхши билади. Шунинг учун улар томонидан одамларни ўз фикрига, ғоясига ишонтиришлари осон кечади. Уларнинг ижтимоий-сиёсий, оммавий аҳволдан хабардорлиги, кишилар руҳини яхши сезиши, сўзамоллиги, мулоқот ва муомалада очиклиги, ходимнинг уларга нисбатан ишончини оширади. Демак, бундай раҳбарлар ҳақида бемалол – улар инсон қалбини яхши билади дейиш мумкин. Чунки ҳар биримиз, инсон сифатида ўз орзу-умидларимиз қанотида учиб юрамиз. Раҳбар буни ҳисобга олар экан, у ўз атрофидагилардан, уларнинг фаолиятдан катта-катта натижалар кутади.

Одатда, раҳбарларга талаб ҳам юқоридан, ҳам пастдан жуда катта қўйилади. Икки томондан қўйилган талаблар ҳам баъзан ўта оддий, кўп ҳолларда ўринсиз бир ибора билан, “раҳбар бўлганидан кейин чидасин-да”, дейишгача тушиб қолади. Юқоридан қўйилган бундай талабни оқлаганда ҳам, пастдан айтилган бу ҳолатга аниқлик киритиш лозим. Чунки раҳбар қанчалик жон куйдирмасин, қанчалик яхши тушунтириб етакчилик қилмасин бажарувчи, ходим, ишчиларнинг ўз фаолиятига, фаолият бурчига муносабати алоҳида ўрин тутаети. Шу нуқтаи назардан олганда, замонавий раҳбарлар бугунги кундаги рақобат кўзгуси остида алоҳида босқични, меҳнатга бутунлай бошқа муносабатни ўзлаштириш жараёнини бошларидан кечирмоқдалар. Аммо, айтиш лозимки, ҳар қандай ўтиш даврининг ҳам ўзига лойиқ ижобий ва салбий томонлари бўлади.

Давримизга тўғри келган қийинчиликлар раҳбарлар томонидан алоҳида эътиборга олиниши лозим. Чунки давр талабига кўра айни бизнинг тақдиримизга мулк, мулкчиликнинг тубдан ўзгариши тўғри келди. Шунинг учун ҳам кўплар, ишлаб чиқаришда биринчи ўринларда юрган раҳбарларимиз ҳам баъзи ҳолларда ўзларини йўқотиб қўйишди, ташкилотлари банкрот бўлишди. Қисқасини айтганда, эски кўникмалар билан янги шароитда ташкилотни бошқариш мумкин эмаслиги яққол кўзга ташланди.

Ўтмишдаги ва замонавий ишлаб чиқаришнинг тубдан фарқ қилишини ўта оддий мисолда кўриш мумкин. Маълумки, социализм тизими режага муқобилдан кетган тизим эди. Бу деган сўз замонавий ишлаб чиқариш режадан воз келгани дегани эмас. Аммо эски тизимда ходимларга кундалик иш режангни ёз, деб талаб қилишлар ёки бўлимнинг иш унуми кўшни бўлимнинг ўз режасини бажариши билан боғлиқлигини кутиб туришгача бориб тақалмаслиги керак. Шу жиҳатдан олганда, ташкилотларда эскича ўтиб турадиган кундалик ва ҳафталик “планёркалар” кўплаб ташкилотларда тарихий эртақларга айланиб кетди ва бундай “планёркаларни” кўпчилик кулиб-кулиб эслашади.

Ҳозирги шароитда раҳбарнинг ташкилот ишини режа-лаштиришда ҳам роли алоҳида ўрин тутди. Унинг шиддатли, ишжонатли, ҳатто ўз ўрнида режа тузиб ўтирмасдан, маълум маънода таваккалчилиги (таваккалчилик албатта билим ва маълумотларга асосланган бўлиши керак), ходимларга ишонч руҳи ва бошқа турли омиллар иш унумдорлиги ва корхонанинг муваффақиятини таъминламоқда. Бу ўринда раҳбарнинг охириги сўзи, яъни мўлжалланган ишни амалга ошириши ва ҳар қандай иккиланишларга ўз нуқтасини кўйиши бугунги шароитда ўта зарур ҳоллиги яққол кўзга ташланмоқда. Шуни эътиборга оладиган бўлсак, бундай ўтмиш шароитида раҳбарнинг билим ва айниқса маданий, ахлоқий савияси, одамлар билан ишлаш маҳорати қанчалик муҳим эканлигини кўрамиз. Раҳбарнинг мутахассислигидан ташқари гуманитар фанлардан хабардорлиги, умумжаҳон маданият намуналарини билиши, ўз миллий урф-одатларига амал қилиши ва, энг оддийси, конкрет инсон билан муоамала қила олиши, яъни мулоқот маданияти ўта муҳим роль ўйнамоқда. Ҳар бир раҳбардан ушбу сифатларни кўрган ҳодим албатта бугунги куннинг замонавий иш бошқарувчиси билан бирга фаолият кўрсатаётганидан мамнун ва унинг меҳнат фаолиятидаги иш унумидан юқори бўлади.

Бугунги кунда етишиб келаётган раҳбарларни гуманитар билимлар, ҳуқуқ ҳимоя, юридик нормалар, психологиянинг сўнгги ютуқлари ва бошқа зарур маълумотлар билан қуроллантириш зарураги катта.

Жаҳон майдонига чиқиб келаётган давлатимизнинг иш раҳбарлари, тadbиркорлари ва корчалонлари ўз обрў-наибдорларини бевосита ўзлари фаолият кўрсатаётган жой-

ларда орттириб боришса, уларнинг бошқалар орасида ҳам хурматлари юқори бўлади.

Инсонларнинг қалбини билиш, гуманитар билимлар, адабиёт ва санъат намуналари ҳақидаги маълумотлар ҳеч кимга ўз-ўзидан келиб қолмайди. Демак, бу ишни кадрлар тайёрлаш тизимидаги асосий вазифа деб тушунган ҳолда мактаб, ўрта махсус таълим ва, айниқса, олий таълим тизимида изчиллик билан олиб бормоқ керак. Чунки гуманитар фанларга ва уларнинг ўқитилиш савиясига паст назар билан қараш давлатга, миллатга, қолаверса бутун одамзодга қимматга тушиши мумкин.

Ўз мутахассислигидан ташқари гуманитар соҳаларда ҳам етарли маълумотга эга кишиларгина етук раҳбарлар бўлиб чиқишади ва айни шуларни зиёли кишилар дейиш мумкин. Бой қадимий маънавий меросга эга халқимизнинг замонавий раҳбарлари етук зиёли кишилар бўлмаслиги мумкин эмас. Бу ўз ўрнида орзу қилинган буюк келажагимизнинг моддий ва айниқса маънавий базасини, пойдеворини яратади. Айни пайтда бугунги ва эртанги кун кадрларига қаратилган сиёсатимиз шуни тақозо қилади. Бу борадаги моддий сарф-харажатлар энг олийжаноб йўналишдаги маблағ жойлаштириш бўлади. Албатта, бу деган сўз уларнинг касбий савияларига эътибор пастлигига олиб келмаслиги керак.

Шуни назарда тутган Абу Наср Муҳаммад Форобий раҳбарликнинг энг афзал томонларидан бири деб “Истеъдод ва малакасига қараб ҳар бир кишига муносиб вазифа бериш орқали улардан (қўл остидаги одамлардан) самарали фойдалана олиш кудрати”, дейди. Мутафаккир ўз ўрнида раҳбарликнинг доимий изланиш ва тарбиянинг давом этишини кўзда тутиб “Руҳни тарбиялаш ва поклаш муттасил давом этсагина, яхши амалларга эришиш мумкин”, деб таъкидлайди.

МОҲИР РАҲБАРЛИК СИРЛАРИ

Ҳар бир инсон ўзига яраша катта орзулар билан яшайди. Ушбу орзулар кимнингдир фақат хаёлида айланиб юраверса, бошқа биров ўз орзуларини амалга оширишга қадам-бақадам ҳаракатда бўлади. Сир эмаски, аниқ натижага фақат мана шу

Уз орзуларига қадам-бақадам ҳаракатда бўлган киши эришади. Раҳбарликни орзу қилиш эса орзуларнинг энг катталаридан бири. Бунга фақатгина орзу қилиш, ҳатто раҳбарликка қадам-бақадам интилиш ҳам катта натижа бермайди. Инсон бу пўналишда иш олиб борар экан у ўзини ҳар томонлама, айниқса ахлоқий, маънавий билим ва юксак эътиқодлар билан бойитиб боради.

Шундай экан, ёшлигидан бошқарув соҳасига керак бўладиган сифатлари бор, раҳбар бўла оладиган кимсаларни таниб бўладими? Умуман олганда, психологларнинг бу борада амалий таклиф ва талаблари яхшигина ишлаб чиқилган. Улар мана бу инсондан раҳбар чикмайди ёки мана бу инсоннинг раҳбар бўлиши учун унда мана бундай сифатларни ўзида тарбиялаши керак, деган тавсияларни беришлари мумкин.

Мисол учун, раҳбар бўлишга энг аввало инсонда бу ишга биринчи ўринда чуқур ишончли хоҳиш, уриниш бўлиши шарт. Ўз олдига мана шундай мақсад қўймаган киши раҳбар бўлолмайди. Иккинчидан, бўлғуси раҳбар кунт билан муомала, мулоқот санъатини ўрганиб ва ўз савиясида ўстириб бормоғи керак. Учинчидан, ҳар бир бўлғуси раҳбар шартли равишда таваккал қила олиши ва бунинг учун масъулиятни, кейинчалик зарур бўлганда жавобгарликни ўз бўйнига ола билишига ўрганмоғи лозим. Ушбу сифатларсиз тўлиқ маънода раҳбар йўқ ва бирон-бир шахс уларсиз раҳбарликка эриши ҳам олмайди.

Раҳбарликка эришиш учун маълум туғма қобилиятлар, хоҳиш, ёшлиқдан бунга интилиш, яхшигина касбий тайёргарлик, одамлар, гуруҳ, кейинчалик ҳамкасблар орасида ўз фикрини илгари сура олишга ўрганиш, турли хил гоъларга ижодкор бўлиш, ўз гоъларини ҳаётга жорий қилишда шахсий услуб, усулларини маълум миқдорда тезлик билан ўзгартира олиш, албатта, ён-атрофдагиларнинг (шу жумладан ота-онанинг) ёрдами керак. Маълумки, ушбу тайёргарликлар орасида одамлар билан ишлаш ва айниқса таваккал қила олиш ва бу таваккалнинг натижаларидан қочмаслик катта аҳамиятга эга. Бу ўз ўрнида шахснинг психологик хусусиятлари билан бевосита боғлиқ бўлади.

Интилишларда шахсий манфаатнинг устунлигини кўриш кийин эмас. Бу ўз ўрнида социализмнинг назариётчилари уқтиргандай инсон учун ўта ёмон сифат эмас. Агарда, шахс

бир кунлик манфаатини бошқалар манфаатидан ва ўзининг узок, каттароқ манфаатидан устун қўймаса. Акс ҳолда, шахс раҳбар сифатида нафақат ўз манфаатига, қолаверса, атрофдагиларнинг манфаатига ҳам катта салбий зарар етказди.

Олимларнинг синчковлик билан кузатишларига қараганда, юқори табақадаги раҳбар беш-етти йилда етишиб чиқар ва асосан 35 ёшларда шаклланиб бўлар экан. Бу эса ўз ўрнида шахснинг қай даражада тажриба орттириш тезлигига бевосита боғлиқдир.

Раҳбар ўз диққат-эътиборини, биринчи ўринда, нимага қаратмоғи лозим. Айтиш мумкинки, ҳозирги кунда бозор ихтисодиёти биринчи ва асосий омил бўлиб турган бир пайтда бошқа нимани ҳам кўрсатиш мумкин. Аммо, таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, раҳбарлар бу шароитда ҳам молиявий, маркетинг, соҳани ички режалаштириш омилларидан ҳам аввалроқ ва биринчи ўринда раҳбар шахсияти билан боғлиқ мулоқот ва муомала санъатини, одамларни бошқариш билан боғлиқ ишларни, шу жумладан, бошқаларга руҳий таъсир ўткази олиш ва ўз ҳуқуқ, бурчларини, уларнинг маълум қисмини зарур ҳолатларда бошқаларга, қўл остидагиларга бериб уларни ишлата олишда дейишмоқда.

Раҳбарликнинг муваффақиятли амалга ошиши учун раҳбар биринчи ўринда тегишли қарор қабул қила олиши, ички (шахсий) интизом, ҳодисаларни, фаолиятни таҳлил қила олиш, муомалада, бошқаришда эгилувчанлик, яъни шароитга қараб фикрни тўғрилаб ола олиш, иш ва шахсий вақтни тежамкорлик билан тақсимлай билиш ва энг асосийларидан бири қилинаётган ишни моҳиятан чуқур англаш, унинг муваффақиятига ишонч ва бошқаларни ҳам бунга ишонтириш санъати.

Раҳбарлик фаолиятини кузатсангиз, амин бўласизки, раҳбарнинг вақти нималарга сарф бўлади:

1. Корхонанинг ишини йиллик, чораклик, ҳафталик ва кунлик режалаштиришларга. Бу ўринда ҳафталик ва кунлик режалаштиришлар узокни кўра олмайдиган уқувсиз раҳбарни майда ишлар билан кўмиб ташлаши турган гап. Бундай раҳбарлар кунлик ташвишлар орқасидан қувиб, ҳаётдаги ҳафталик ишларни ҳам унутишади-да доим вақт етмаслигидан нолишади. Охир-оқибат, раҳбарликнинг қуйроқ поғонасига тушишга мажбур бўлишади.

2. Раҳбарларнинг кўпгина қимматбаҳо вақтлари сарф бўладиган жой бу йиғилишлар.

3. Иш қоғозлари. Бу ўринда ҳар бир раҳбарнинг умумий саводхонлиги, ҳар бир ҳужжат бўйича зарур қарорни ўз вақтида қабул қила олиши катта аҳамиятга эга.

4. Ходимларнинг, раҳбар қўл остидаги одамларнинг муносабатлари, яъни кадрлар билан ишлаш.

5. Ва ниҳоят, замонавий коммуникация воситалари ва улардан тежамкорлик билан фойдалана олиш, айти ҳолда, фойдалана олмаслик.

Кўрсатилган омиллар олдида раҳбарнинг одамлар билан ишлаш қобилияти алоҳида ўрин тутиб биргина корхонадаги инжоларни бартараф қила олмасликнинг ўзи унинг ҳамма қобилиятларини барбод қилиши мумкин.

Бу борада яна бир муҳим ҳолат, ходимларнинг умумий ва ҳар бирининг имконият даражасини ўрганиш ва уларга таяна билиш санъати ва бу йўналишдаги ўта муҳим ишлардан бири корхонага ходим танлаб қабул қилиш ва энг қийини ноқобил ходимлардан тозаланиш, яъни корхонадан бирор кишини ишдан бўшатиш. Айтайлик, ҳуқуқ ҳимояси маълумотларидан камроқ хабардор бўлган, кўпол, муомаласи оғир раҳбар бирон ходимини норози ҳолда ишдан бўшатса, қарабсенки, у ўша ходим билан йиллаб судлашишгача борниши мумкин.

Ҳозирги ишсизлик анчагина ошган бир пайтда ишхонада бирон-бир сабаб билан аччиқ қилиб ёки бошқа бирон шахсий адоватга кўра бир кишини ишдан ноўрин бўшатиш раҳбарга анча қимматга тушиб кетишини ҳар бир раҳбар ишлагани лозим. Шундай бўлишини кутмаган ҳолда бир жамоат ташкилотининг раҳбари ўзига ёқмай қолган бир ходимини ишдан мажбуран қонунларнинг талабларига қарамасдан бўшати. Натижада ходим раҳбарни судга берди ва иш икки йилга чўзилган ҳолатда суд поғоналарида кўрилди ва охири-оқибат масала ходимнинг фойдасига ҳал бўлди, унинг икки йиллик маоши ундирилди, раҳбарга нисбатан моддий ва маънавий чора кўрилди ва ходим ўз лавозимига тикланди. Тўғри, ходим ишга тиклангандан кейин бу корхонага келиб ишламади. Аммо масаланинг шундай ҳал бўлганлиги, икки йиллик ташкилотдаги руҳий ҳолатнинг ёмонлиги ва охири-оқибат раҳбарнинг обрўсизланганлиги натижасида юқори ташкилотлар бу масаладан тегишли хулоса чиқариб бу раҳбарни ушбу ташкилотдан бошқа жойга олишди.

Корхонага яхши мутахассис, яъни зарур ўринга муқобил кишини топиб қабул қилиш қанчалик қийин бўлмасин, ноқобил, нўноқ, ўз касбини яхши билмайдиган ходимни ишдан бўшатиш кўпчилик ўйлагандай осон иш эмас.

Раҳбарлардан юқорида қайд қилиб ўтганимиздек, жуда кўп нарсалар талаб қилинади. Кўпчилик раҳбарлар ҳам шунинг учун ўзларида йўқ, бор бўлса ҳам камроқ бўлган ижобий хусусиятларни бошқа раҳбарлардан ўрганиб, ўзлаштириб юришади. Мана шундай ижобий хусусиятлардан раҳбарлар орасида эъзозланадиганлари ҳар томонлама маънавий етук инсон, лидерлик, бошқалар билан тез тил топа олгувчи, ҳаққоний, ўз сўзи устидан чиқадиган, бошқаларга панд бермайдиган, одил, ҳамдардлик ҳисси зарур пайти тўлиқ ифода этадиган ва шу билан бир қаторда жозибали бўлиш экан.

Шундай ижобий хусусиятларга эга инсонлар албатта ҳар қандай корхона ва ташкилотни бошқариб кетади. Аммо раҳбар қандай бўлмасин одамлар, қўл остидаги ходимлар билан ишлайди. Бундай ҳолатда раҳбарлар ўз атрофидаги одамларнинг, қўл остидаги ходимларнинг қандай бўлишини хоҳлайдилар. Илмий адабиётларда берилган тажриба ва таҳлилларда аниқланган натижалар шуни кўрсатмоқдаки, ўз кучига ишонган моҳир раҳбарлар ўз кучига ишонган мустақил, ишбилармон шахсларни ёқтирар экан. Бундайлар меҳнатсевар, сермулоқот яхши муомалали кишилар, ишга ижодий ёндошувчи, турли соҳалар билан қизиқувчан кишиларни қадрлашар экан. Айни шундай кучли раҳбарлар ўз қўл остидагиларни баҳолашар экан улар энг охирги поғонага фақатгина маълум соҳада, фақатгина буюрилган ишни ба-жарувчиларни намуна қилиб кўрсатишади. Улар учун ижодкорлик хусусияти бўлмаган, фақат айтганни қиладиган ходимлар энг паст даражада баҳоланар экан.

Маълумки, ҳамма раҳбарлар ўзларига шогирд танлашади, ён атрофидан ишбилармон, зехни ўткир кишилардан бўлғуси раҳбарларни етказиб боради. Аммо шу ўринда бир ҳолатни таъкидлаб ўтадиган бўлсак, бўлғуси раҳбарлар, биринчи ўринда ходимларидан ёрдам ва маслаҳатни, кузатиш натижаларига қараганда, асосан ён-атрофидаги ҳамкасбларидан излашар экан. Демак, бўлғуси раҳбарларнинг бу йўналишдаги изланишларига қанчалик тез ва тўғри ёрдам берилса, уларнинг етилиши шунчалик жадаллашади.

Умуман олганда, ҳамкасбларнинг, раҳбарларнинг ёрдами, шахснинг ўз устида ишлаши яхши натижа беради. Аммо тўлиқ, фақатгина шу йўл билан раҳбар кадрларни етиштириб бўлмайди. Раҳбарлик ҳам алоҳида бир касб сингари ўз сирасерорларига эга бўлганлиги учун уни ҳам бевосита иш жараёнида, бошқаришда иштирок этган ҳолда ўрганмоқ зарур. Шундагина ўрганиш, кўникма орттириш, раҳбарликнинг энг кичик, китобларга кирмаган сирларини ҳаётнинг ўзи ўргатади. Бу йўналишда раҳбарларнинг малакасини амалиётдан узилмаган ҳолда ошириш тизими катта роль ўйнайди.

Кадрларнинг раҳбарлик малакасини оширишда кўпгина тармоқ ва соҳаларда алоҳида ишлар олиб борилиб, уларнинг маълум захира рўйхатлари тузилади. Маълум маънода ушбу бўлғуси раҳбарлар билан назарий ва амалий ишлар олиб борилиб, уларни кўпинча вақтинчалик лавозимларда, маълум тadbирлар учун тузилган ишчи гуруҳлар раҳбари сифатида малакаларини ошириб боришади.

Бундай ишлар одатда яхши натижа бериб шахснинг тўсатдан раҳбарлик поғонасига келиб қолиши, ишни барбод қилиши каби нохуш ҳодисаларнинг олдини олади. Бу ҳолат, яъни кадрларнинг захираси ва улар билан олиб бориладиган ташкилий ишлар иложи борича илгарироқ 25–30 ёшгача бўлиши лозим. Ўқиш, амалий иш жараёнида иқтидорли номзодларни тобора мураккаброқ юмушларда синаб, чиниқтириб борилса, уларнинг руҳига раҳбарлик кўникмалари сингиб боради. Шахс қанчалик иқтидорли бўлса, у шунчалик максимал ҳолатда ўз имкониятларини ишлатгани маъқул, шунда унинг амалий малакаси ошиб боради. Акс ҳолда, бир томондан бўлғуси катта имкониятдаги раҳбарни паст лавозимда ишлатиб унинг руҳини тушириш, ишга кизикувини сусайтириш ёки бошқа сабаблар билан имконият бой берилиши мумкин. Баъзан шундай бўладикки, катта имкониятларга эга шахс бирон лавозимга кўтарилади-да унинг иш фаолияти юқори раҳбарларни, ишлаб чиқаришни, корхона ёки ташкилотни тўлиқ қониқтиради. Чунки соҳа ва йўналиш ундан яхшигина фойдаланмоқда. Айни шу ҳолат баъзан катта раҳбарлик имкониятларига эга кишининг ўртамиёна раҳбарлик поғонасида қолиб кетишига ҳам сабаб бўлади.

Кадрлар малакасини ошириш, ёш кадрлар захираси билан амалий ва назарий машғулотлар ташкил қилишга келсак,

РИЛК УРХТБ
385854

улар иложи борича ишлаб чиқариш, корхона ва ташкилотларнинг иш фаолиятидан ажралмаган ҳолда олиб борилгани маъқуллигини ҳаёт тақозо қилади. Ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда малака оширишлар бу турдаги кадрларга иложи борича қисқа ва шиддатли курсларда амалга оширилгани яхши натижалар берад экан.

Ёшлар, бўлғуси ёш раҳбарлар билан ўқиш ва амалий машғулотлар ташкил қилинар экан, уларнинг ўқиш дастурларини маълум маънода қисқа, бўлғуси аудитория талабини ўрганиб чиқилгандан кейин талабларга қараб олимлар назарий билимларни қўшиб олиб борганлари унумли натижа беради. Одатда, бунинг акси бўлади. Олимлар дастур ишлаб чиқади, машғулотлар ўтилади ва ўқишнинг охирида талаблар ўрганилади ва ўқувчилар талаби, келгусида албатта инobatга олинади, дейилади-да, ammo улар ҳар доимгидек қоғозларда қолиб кетаверади.

РАҲБАРЛИҚДА АХЛОҚИЙ ОМИЛЛАР ҚИММАТИНИНГ ОШУВИ — ЗАМОН ТАЛАБИ

Жаҳон ишлаб чиқариш тизимидаги бошқарув соҳасига назар ташлар эканмиз, унинг кундан-кунга такомиллашиб, техник коммуникация тармоғининг кескин жиддий роль ўйнаётганини кўрамиз. Ҳозирги пайтда бошқа бир давлатда ўтириб қўшни давлатдаги баъзи корхоналарни бошқариш муаммо эмаслиги кўпчиликка маълум. Ammo ўша ишлаб чиқариш корхонасида сифатли ёки сифатсиз маҳсулотнинг юзага келиши кўпгина ҳолларда маълум ускуна, технологик жараён ва, айниқса, ходимларнинг малакаси, иш жараёнига жиддий таъсирлардан бири корхонадаги руҳий муҳитга боғлиқ бўлиб чиқади. Руҳий муҳитнинг юмшаши ёки кескинлашуви эса ходимлар орасидаги ахлоқий ҳолат ва раҳбарларнинг ходимлар билан муомала ва мулоқот жараёнига бориб тақалади.

Ишлаб чиқаришда инсон омили ҳали ҳамон асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб қолиб келмоқда. Тўғри, технологик жараён қанчалик замонавийлашган бўлишига қараб ишлаб чиқаришда одамлар сони кундан-кун камайиши мумкин. Ammo ишлаб чиқаришда икки киши қолганда ҳам улар

орасидаги руҳий муҳит ишлаб чиқаришга, маҳсулот сифатига таъсир қилмай қолмайди. Ишлаб чиқаришда инсон ва унинг ташвишлари биринчи ўринда туришини ҳамма ҳис қилади, олимлар шундай бўлишини асослаб ва исботлаб асарлар ёзади. Аммо бозор иктисодиёти шароитида раҳбар, кўпинча иш берувчи инсон, айниқса ишлаб чиқарувчи меҳнаткаш ишчининг манфаатларини биринчи ўринга қўйса ҳам аслида ўз манфаатини юқори қўйиб бориши тайин. Бу ҳулоса бирор пардозга муҳтож сир эмас.

Демак, замонавий эрганомика фанининг асосий вазифаларидан биринчиси ҳам шундаки, у ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишга хизмат қилиши;

Иккинчиси, меҳнаткашнинг соғлигини меҳнат жараёни муҳофазасини;

Ва учинчидан, шахснинг интеллектуал тараққиётини таъмин қилишга қаратилиши лозим.

Аммо бу идеал ҳолатнинг ҳаётда амалга ошишига тўсиқлар жуда кўп. Биринчидан, юқорида айтиб ўтганимиздек, раҳбарнинг, иш берувчининг ўз манфаатини юқори қўйиши асосий тўсиқлардан биридир.

Иккинчидан, инсоният ўзи хоҳлаган ва хоҳламаган ҳолда янги техника ва технологиялар ишлаб чиқариш жараёни қатнашчисининг аҳволини бир томондан яхшиласа, иккинчи томондан ўта жиддий оғирлаштириб бораверади.

Инсоният кўп нарсаларни орзу қилиб яшайди. Шу жумладан, ўз ахлоқий такомиллигини ҳам доимо орзу қилади. Аммо, ахлоқий такомиллашув инсоннинг руҳи, унинг кўникмалари, одат ва ахлоқ нормалари билан боғлиқ бўлганлиги учун кўплаб тараққиёт соҳалари, фан, ижтимоий талаблар ўзгаришига инсон ва жамият адекват ҳолатда, яъни ўзгариш ва янгиликларга ўз вақтида мутаносиб жавоб бера олмайди. Шахс, инсоннинг шахсий кўникмалари уни доимо орқага тортиб туради. Айни шу номутаносибликни кўзда тутган ҳолда фантаст ёзувчи Ж. Верн орзу қилган эди, яъни инсон ва инсониятнинг ахлоқий такомиллашуви фан тараққиётидан илгари юриши керак, деб. Бу фантаст ёзувчига қадар бизнинг боболар ҳам комил инсон етишиб чиқишини орзу қилиб ўтишган. Тўғри, фанда шундай ихтиролар бўлган ва бўлиши мумкин, уларни фақат комил инсонларгагина ишониб топшириш мумкин.

Бу борада мунозарали фикр айтилиши ҳам ўринли. Айтилик, буюк Ҳиндистоннинг раҳбарларидан бири Ж. Неру Фарбдан келган бир мухбирнинг нима учун Ҳиндистон замонавий машиналар сотиб олмай одамларнинг қўл меҳнатидан кўпроқ фойдаланади, деган саволига ўз замонаси ва ватанининг тараққиёт нуқтаи назаридан келиб чиқиб ҳозирги кунда ишчиларнинг бандлиги машина меҳнатининг унумдорлигидан ҳам устун, деб айтган.

Ишлаб чиқариш жараёни турли томондан ўта мукамал ўрганишни талаб қилади. Бу ўринда, айниқса, мамлакатнинг ижтимоий мавқеи, унинг ижтимоий тараққиёт даражаси ўта муҳим роль ўйнайди. Шунинг учун ҳам ушбу ўрганишларнинг асосий илмий натижаларидан ва таҳлилий хулосаларидан бири ишлаб чиқаришда инсон омили ва унинг жамиятдаги ижтимоий мавқеи бўлиб қолаверади.

Маълумки, бугунги кундаги техника ва технологик жараёнлар ўта шиддат билан ўзгариб бормоқда. Бу ўз ўрнида коммуникация тармоқларининг компьютерлаштириш технологияси билан бевосита боғлиқдир. Шундай экан, ишлаб чиқаришдаги инсон омили ўз-ўзидан инсоннинг ўзи яратган мана шу компьютерлаштирилган технологияни қувиб етишга қаратилган бўлиб ва у билан бевосита боғлиқ. Боғлиқлик шу даражадаки, инсон доимо ўз кўникма ва одатларига кўра орқада қолиши билан бирга у мана шу ўзгаришларни ўзига сингдириб улгуриши лозим. Бу ҳолат доимо амалда номутаносиб кечади. Акс ҳолда, уни алоҳида шахс сифатида жамият ўз орасидан сиқиб чиқариб ташлаб илгарилаб кетаверади. Кўпчиликнинг замонадан орқада қолиш фожеаси ҳам айнан мана шу номуносибликда.

Илгари биргина дастгоҳда бир ишчи биргина детални бузиши мумкин эди. Ҳозир бир ишчининг компьютерлаштирилган технологик жараёнда биргина хатоси миллионлаб деталларнинг яроксиз чиқишига сабаб бўлиши мумкин. Қарабсизки, яна ўша ягона ишлаб чиқаришдаги инсон омили асосий ўринни эгаллаб бормоқда.

Замонавий технологик жараён ишга тушмасдан олдин раҳбар бир ёки бир неча ишчининг таъбини тирриқ қилиб, койиб уришганда ҳам қўрқмаслиги мумкин эди. Чунки бирор безори ишчи ўта кўп бўлганда бир бузишда бир неча, олингки 4–5 детални бузиши мумкин эди. Ҳозирги кунда нўнок раҳбар биргина ишчининг кайфиятини бузиб милли-

онлаб яроқсиз деталга эга бўлиб, ҳатто шу билан банкрот ҳолатига келиб қолиш эҳтимоли жуда катта.

Ишлаб чиқаришда ижтимоий ахлоқий таянчлардан бири бўлиш маънавий ва моддий рағбатлантиришни унутмаслик лозим. Ўз ўрнида айнан маънавий ва моддий рағбатлантириш бошқарув тизимининг маълум маънодаги тармоғидан бири саналади ва буни тажрибали ишбошқарувчи раҳбарлар ҳеч ёдидан чиқаришмайди.

Моддий ва маънавий рағбатлантириш доимо адолат ва одиллик тарозисида олиб борилсагина ижобий кучга айланади. Моддий, ёки маънавий рағбатлантиришда адолат мезони бузилган заҳоти бу куч салбий тус олиб ишлаб чиқаришни пидан чиқариши мумкин.

Собиқ социализм тизимидаги ташкилотлар ишлаб чиқариш жараёни ва улардаги ходимларнинг моддий ва маънавий рағбатлантирилиши ва бунинг таъсирини ўрганиб чиққан В.М. Шепелнинг ёзишича бу кучли тарбиявий тадбирнинг доимо бузилиб келганини таъкидлайди.

Шундай ҳолатни, яъни, меҳнат интизомини бузган ҳар иккинчи ходим моддий ва ҳар тўртинчи ходим маънавий рағбатлантирилган, деб ёзади олим.¹

Бундай жамоада ижтимоий-сиёсий ва айниқса, руҳий ҳолат нормал бўлган деб айтолмаймиз.

Бугунги кунда фаолият кўрсатаётган ҳар бир корхона ва ташкилотда моддий ва маънавий рағбатлантириш раҳбарнинг одиллик мезонидан дарак берибгина қолмай, унинг ўз раҳбарлик фаолияти билан ва ушбу корхона ва ташкилотнинг келажаги билан бевосита боғлиқ. Буни ҳеч бир раҳбарнинг унутишга ҳаққи йўқ.

Айни шу жойда моддий ва маънавий рағбатлантириш кўпчилик ҳолларда адолат мезонининг бузилишидан бошланиб кейинчалик жиноят билан тугалишини уқтириб ҳам ўтмоқчимиз. Чунки адолат мезонини бузган ҳар қандай раҳбар кейинчалик қонун талабларини бузишга ҳам руҳат тайёрланиб боради.

Бозор иқтисоди шароитида моддий рағбатлантириш биринчи ўринда туради. Ушбу ҳолдан ҳозирги замонавий раҳбарлар имкон қадар кенг фойдаланишади. Аммо бу бо-

¹ Шепель В.М. Управленческая этика. М. Экономика, 1989, 17-бет.

рада раҳбарларнинг маънавий рағбатлантиришга иккиламчи бир куч ёки унчалик таъсирчан эмас, деб қарашлари психология фани нуқтаи назаридан анча ноўриндир. Маънавий рағбатлантириш собиқ тизимда биринчи ўринда тургани билан у ҳам ҳозирги кунда ўз руҳий таъсир кучини йўқотган эмас.

Бу ўринда руҳшуносларнинг тажриба ва хулосаларидан келиб чиқиб айтиш мумкинки, киши вояга етган сари унга моддий бойликлардан кўра маънавий озиқлар қадрлироқ кўринади. Демак, моддий ва маънавий рағбатлантириш корхона ва ташкилот жамоаларининг ҳаётий фаолиятларида кенг ва иложи борича баравар қўлланилгани яхши натижа бериши тайин.

Раҳбар ўз қалбида ахлоқий такомиллашиш ва ахлоқий покликка интилишни йўқотмас экан, у ҳар доим ўз фаолиятида ахлоқ-одоб, адолат нормаларига таянса, комилликка интилишдан адашиб қолмаса, раҳбарликда катта ғалабаларга эришади. Акс ҳолда, у қалбининг кўрини берган инсонларга меҳр-муҳаббатни унутиб боради. Инсонларга бўлган муҳаббатнинг йўқолиши ҳар бир шахс учун энг оғир ва энг қимматбаҳо йўқотишдир.

Жамиятдаги раҳбарларнинг фаолияти ва бу фаолиятнинг ишбилармонлик қисми тўлиқ маънода айтиш мумкинки, ахлоқий нормалардан бири. Раҳбар иш фаолиятида ишбилармонлик қилиб фақатгина ишлаб чиқиш манфаатини ўйлаб қолар экан, у ўша пайтда инсонларни, инсонлар манфаатини, жамоасини унутади. Бундай хулқ-атвор раҳбар томонидан турли хилдаги сўзамоллик билан силаб-сийпаб сифат берилмасин, барибир у ўз манфаатини ёки бошқа бир фикрни ҳимоя қилган бўлиб қолаверади.

Раҳбарлик фаолиятини амалга оширишда шахс, унинг руҳияти, манфаати унутилар экан, бундай унутишлар албатта катта ёки кичик адолатсизликларга олиб келаверади. Ҳар қандай адолатсизлик эса раҳбарликнинг муваффақиятли давом этишига тўсиқ бўлаверади. Бошқача айтганда, адолатсизлик билан қилинган ҳар қандай иш ўз ўрнида қаллоблиқдир.

Ишлаб чиқаришдан оддий бир мисол келтирамиз. Корхонада “А” исмли ходим бор, унинг шахсий хусусиятларидан бири шуки у темпераменти бўйича холерик, тезда жиззакиликка ўтиб кетади. Танқидни кўтаролмайди.

Ҳар қандай саволга ҳар қандай муҳитда мулоҳазага бориб ўтирмасдан шартга жавоб беради. Ўзи кўпинча пушаймон бўлиб юришига қарамасдан, бу одатидан соқит ҳам бўлолмайди. Воқеа шундай бўладики, бир куни “А” ишга кечикиброқ келади, боз устига айнан ўша куни уни раҳбар кидирган бўлади. Раҳбарнинг ҳам ўша куни баъзи сабабларга кўра асаблашиб турган ҳолатида содир бўлган бу воқеа катор кўнгилсизликларга олиб келади. Ўша куни раҳбар “А”га ҳайфсан эълон қилади, бир кунлик иш ҳақини ушлаб қолишга буйруқ беради. Бундан норози бўлган “А” бир ой давомида ишга кечикиб келган ва ишга умуман келмаганларнинг рўйхатини тузади. Натижа ҳамма кутмаганидан ҳам ёмонроққа айланиб кетиб корхонада бутунлай ишлаб чиқариш, ходимлар орасида руҳий муҳит жиддий издан чиқади. Қарабсизки бу жойда биргина ҳолат, яъни “А”нинг шахсий хусусияти, унинг жиззакилиги унутилган эди раҳбар томонидан.

Жамиятимиз ўз тараққиёт йўлида бозор иқтисодиётига ўтар экан, бугунги куннинг энг долзарб вазифаларидан бири раҳбарликни, бошқарув тизимини, ишлаб чиқариш, корхона, ташкилотларнинг бошқарувини такомиллаштириб уларни энг замонавий поғоналарга олиб чиқиш. Бошқаришни такомиллаштиришнинг эса асосий йўналишларидан бири эса раҳбарларнинг ва умуман раҳбарликда ахлоқий нормаларнинг тобора қарор топиши билан боғлиқ. Фақатгина юксак маънавий савиядаги раҳбарлар ишлаб чиқариш ва бошқа ташкилотлардаги бошқарув тизимини яхшилаши ва тобора юқори савияга олиб чиқиши мумкин.

Шу ўринда раҳбар корхоналар ва, айниқса, ташкилотларда юқори маънавиятли ходимларга таянмоғи керак. Сабаби, раҳбар фақатгина ўзи юқори маънавий савияга интилгани билан унинг ходимлари интилмас экан, корхона, айниқса, ташкилотлар фаолияти яхшиланиб бормади ва кўзланган натижага эришилмайди.

Раҳбарнинг касбий маҳорати, унинг ақлий маънавий кучига таянган ҳолда у ўз қарамоғидаги кишиларни орқасидан эргаштириш ва фақат уларнинг ҳамжиҳатликда қилган меҳнати орқали юқори кўрсаткичга, кўзда тутилган натижаларга эришиши мумкин. Шунинг учун ҳам халқимизда олим (билимдон, бу ўринда ўз касбининг билимдони деб тушуномқ керак) бўлмоқ осон, одам бўлмоқ қийин дейилган.

Одамийлик жиҳатдан етук, тарбияли, маънавий юқори савиядаги одам ким, айниқса, у раҳбар бўлганда? Бу савол жуда кўпларни қизиқтиради. Одамийлиги, тарбияси ва маънавий савияси паст киши раҳбарлик қилаётган ташкилот ва корхонада ходимларнинг кундалик тушкун руҳиятини тасаввур қилиш қийин эмас. Одатда шундай бўлади ҳам. Ундай жойда уруш-жанжал, ғийбат ва чақимчиликлардан ташқари меҳнат унумдорлиги ҳам ўта паст бўлиши тайин. Айни шу ўринда баъзан бундай ташкилотнинг турли сабабларга кўра умумий имконияти, яъни меҳнат потенциали юқори бўлиши мумкин. Чунки ташқаридан қараганда жанжал, ўзаро низо кўпдай кўринган бундай ташкилотни аслида раҳбар ички психологик низо усули орқали бошқариб келаётган бўлиши ҳам учрайди. (Низо ва унинг таблати тўғрисида кейингалик алоҳида сўз юритамиз).

Жамоада яхши кайфият, иш унумдорлигининг юқори бўлиши учун раҳбарнинг бекаму кўст бўлиши унинг ташқи қиёфаси, илиқ истараси, муомала маданияти ва бошқа шунга ўхшаш юзлаб омиллар албатта катта роль ўйнайди. Ушбу омилларнинг энг асосийларидан бири раҳбарнинг ўз-ўзини ҳар қандай ҳолатда тўғри бошқара олиши, ахлоқ ва одоб нормаларидан четга чиқмаслигидир. Чунки бир мартаба бирон ходимни бошқалар олдида ҳақорат қилган раҳбар бошқаларнинг назарида у шундай ҳаракатни тақрорлашга қодир, деган фикрда қолаверади. Ходимлар ҳар доим ўз фаолият бурчидан келиб чиқиб доимо сўзи ва амали бир раҳбарни биринчи ўринда ҳурматлашади. Бир марта обрўсини йўқотган раҳбарнинг ўз обрўсини тиклаши ўта қийин кечади. Чунки биз одамлар ҳеч вақти ёмонликни, ҳақоратни ва, айниқса, адолатсизликни унутмаймиз.

Бу ўринда қадимий бир ривоятни келтириш жуда ўринлидир.

Қадимда бир устоз бир кишини тарбиясига олипти. Ҳамма билимларни ўргатиб бўлиб энди хайрлашиш олдида шогирдига бир шапалоқ уриб энг сўнгги сабоқни кейин тушунтираман, ҳозир сизнинг ҳам менинг ҳам вақтим зиқ, деб хайрлашипти.

Йиллар ўтиб ўша шогирд энг юқори лавозимдаги ходимлардан бирига айланипти-да таълим-тарбия охирида шапалоқ урган устозни топтирипти.

Важоҳат билан энди ўша шапалоқнинг маъносини

тушунтириб беришни буюрипти. Шунда устоз, ўша пайт сишнинг вақтингиз зиклигини айтганим, билимларингизни тезроқ ҳаётда синаб кўринг, деганим эди. Мана, билимларингиз пухта экан, юқори лавозимга эришдингиз. Менинг вақтим зиклигини айтганим, умр қараб турмайди, мана, жар ёқасидаги бир чолман ва шапалоқнинг маъноси эсанг сўнгги сабоқнинг маъносига тенг эди, яъни, ёмонлик ҳеч вақт, ҳеч кимнинг ёдидан чиқмайди. Мана, олий мартабага эришганингизга қарамасдан шапалоқ дардини унутмабсиз. Бу деган сўз ҳеч вақт ҳеч кимга ёмонлик қилманг, деди.

Ҳукмдор энг сўнгги сабоқ маъносини тўлиқ англаб, устозига миннатдорчилигини билдирган экан.

Бу ривоятнинг асл мақсад ва маъноси шундаки, киши ўз руҳида яхшиликни унутса унутадики, ёмонликни унутмайди. Бу эса ўз ўрнида раҳбарларнинг хотирасида доимий сақланадиган психологик билимдир. Одамлар билан ишларида бу ахлоқий билимга тенг келадигани камдан-кам бўлса керак.

Замонавий раҳбар деганда албатта ишбилармон, ўз касбининг устаси, ахлоқ ва маънавий жиҳатдан етук инсонларни куз олдимизга келтиришга ўрганиб қолганмиз. Чунки илмий ва амалий адабиётлар, дарсликлар бизни шунга ўргатади. Шу билан бирга, ҳар қандай замонавий раҳбар ўз касб сирларини дунё тараққиётини ва айниқса ахлоқий, маънавий ва маданий нормаларни ўзига сингдириб бормас экан, яъни у касбий ва маънавий такомиллиги устида ишлашдан тўхтар экан бундай раҳбарнинг нафақат қўл остидаги корхона ёки ташкилоти биринчи ўринда унинг шахсияти инкирозга юз тутади.

РАҲБАРЛИК ВА КАСБИЙ АХЛОҚ

Ахлоқ аслида арабча сўз бўлиб, кишиларнинг бир-бирига, оилага, ватанга, жамиятга бўлган муносабатларида намоён бўладиган хатти-ҳаракатлари, хулқининг норма ва қоидалари йиғиндисини англатади. Ахлоқ кишилар орасида ахлоқий муносабатларни ўз ичига олиб, қадимдан одамлар орасидаги муносабатларни тартибга солишда жамият ва-

килларининг бир-бирига бўлган муносабатлари йиғиндиси, деб шартли равишда айтиш мумкин. Шунга қарамасдан, у кишилар руҳида қонунлаштирилган йўл билан бошқаришда катта омил бўлиб, хизмат қилиб келади. Ахлоқ – жамиятни бошқариш омилларидан бири бўлиб, у бевосита ижтимоий шароит билан чамбарчас боғлиқдир. Кишиларнинг ўтмиши, босиб ўтган ҳаёт тажрибалари билан ҳам боғлиқ бўлганлиги сабабли кўпчилик ҳолларда ижтимоий ҳаётга ижобий ёки салбий таъсир қилиб унинг тараққиётини баъзан тезлаштирса, баъзан сусайтириб ҳам юбориши мумкин.

Жамиятнинг, ҳаётнинг, айниқса ижтимоий, иқтисодий жараённинг кескин ўзгариши муносабати билан бир даврдаги ахлоқ нормалари бошқа бир даврга ва, хусусан, бошқа бир сиёсий жиҳатдан ўзгарган тизимга тўғри келмай қолиши турган гап. Демак, ахлоқ нормалари ўзгариб бориши керак ва ҳаётда шундай бўлади ҳам. Аммо ушбу нормалар шахс, жамият руҳияти билан боғлиқ бўлганлиги учун, жамият аъзоларининг ўз кўникмаларидан қийинчилик билан қутулишлари сабабли одатда ахлоқ нормалари жуда секин ўзгариб боради ва аксарият ҳолда жамиятдаги ўзгаришларнинг маълум маънода босиқлик билан олиб борилишини таъминлайди.

Ахлоқнинг бундай жамият тараққиётига, унинг бошқариш жараёнига таъсир кучини сезган табақа ва гуруҳлар ёки алоҳида шахслар уни ўз фойдасига ишлатишга доимо қизиқиб келган ва кейинчалик ҳам шундай бўлади. Шунинг учун ҳам ахлоқ ва унинг нормалари шахс ҳуқуқ ва эркинликлари билан чамбарчас боғлиқдир. Бу эса бошқариш тизими учун ўта муҳим шарт-шароитни яратувчи омил. Бунда айтиб ўтадиган ҳолат шундаки, ҳуқуқ нормалари қонун сифатида давлат томонидан қабул қилинади ва уни бузувчилар қонуний жазо олади. Ахлоқ эса жамият томонидан ёзилмаган қонун сифатида амалда бўлиб, унинг нормаларини бузганлар фақат жамият, жамият бир гуруҳ аъзолари томонидангина қораланиши, ижобий қабул қилинмаслиги, бетараф қаралиши ва салбий ҳолатларда жиддий қораланиши мумкин.

Бошқаришда ҳам давлат томонидан қабул қилинган нормалар билан бир қаторда ахлоқ нормаларидан кенг фойдаланиш, унинг ижобий томонларини ишга солиб раҳбар ва хождим жуфтлиги – тандемнинг муносабат ва мулоқот жа-

раёнини яхшилашда, унинг омилкорлигини оширишда кенг фойдаланиш мумкин.

Шарқда ахлоқ ўта чуқур илдизларга эга бўлган, бу ҳақда турли даврларда ёзилган асарларни ҳам кўриш мумкин. Шу жумладан, бошқарув йўналишидаги ахлоқий нормалар ҳақида ҳам китоблар жуда кўп. Айти ҳолда **Жамолдин Муҳаммад ибн Асад ас-Сиддиқий Даввонийнинг “Ахлоқи жамолӣ”** асарининг (14–15 аср) учинчи қисмида бошқарув тизимига алоқадор кўплаб фикрларни учратамиз.

Шарқ ахлоқий нормаларини кенг таҳлил ва тарғиб қилувчи яна бир манба, бу **Воъиз Кошифийнинг “Ахлоқи Мухсиний”** асаридир. Бу асарда ҳам фуқаролик, сабр, ваъда вафо, шижоат, сиёсат ва бошқа йўналишларда кенг фикр юритилади.

Бундан ташқари, юқорида тилга олинган Форобийнинг асарлари, “Қобуснома” ва бошқа кўплаб тарихий манбалар борки, уларда ахлоқ ва ахлоқ нормалари ушбу нормаларнинг ҳаётда қўлланилиши ва уларнинг бошқарув тизимидаги ижобий ва салбий томонларига кенг ўрин берилади.

Бирон-бир ахлоқ нормасининг қачон ва қандай юзга келганлигини излаб топиш ҳам мумкиндир, аммо унинг кимлар томонидан қандай қўлланилиши ва унинг ижобий ёки салбий натижаси бевосита бу ахлоқ нормасини амалда қўллаган шахсга боғлиқ бўлиб қолаверади.

Бу ўринда ахлоқ нормаларининг табиат қонунлари билан мутаносиблиги ўта яшовчан бўлиб айти шу ҳолатни кўра тутган машҳур психологлардан бири **Г. Селье** ахлоқий нормалар инсоннинг манфаатини кўзлаши, унинг соғлиқ ва имкониятларига ижобий таъсир қилувчи бўлмоғи керак, деган эди. **Г. Селье** ўз фикрида инсоннинг биологик манфаатини анча юқори қўяди, аммо фақат бу ҳолатни ўта тўғри, деб ёкиш қийин. Чунки ахлоқ нормалари кўпинча нафақат инсоннинг биологик эҳтиёжлари билангина белгиланмасдан, унинг бевосита ёки билвосита ижтимоий ҳолати, атроф-муҳити ва, айниқса, маънавияти, эҳтиёжлари билан ҳам боғлиқ бўлиши кўп омиллар билан тасдиқланади.

Ахлоқ нормалари доимо шахснинг онги, дунёқараши, тарбияси, маълумоти ва бошқа шунга ўхшаш шахсий кўрсаткичлари билан боғлиқ бўлиб унинг ҳаётидаги ижтимоий ўрнига катта таъсир кўрсатади. Демак, шахс қанчалик маънавий юксак поғонада бўлса, жамиятнинг ахлоқий нор-

маларидан шунчалик кенг фойдаланади ва ўз ҳаёт фаолиятида қўллаган ахлоқий нормалар на табиатга, на жамият ва жамият аъзоларига салбий таъсир келтирмайди. Яъни, Г. Селье тили билан айтганда, биологик зарар келтириб бошқа шахсни стресс ҳолатга солмайди, унга маънавий ва моддий зарар келтирмайди.

Юқорида келтирган далилларимиздан амалий хулоса чиқаришимиз мумкинки, жамоанинг, шахснинг ахлоқий нормаларга таяниши қанча юқори бўлса, демак, у жойда замонавий илмий-техника тараққиёти ўз ўрнида кишиларнинг табиати, жамият ва шахслараро муносабатига мутаносиб тўшади, ишлаб чиқариш самараси юқори, раҳбар ва ходимлар орасида низовий ҳолатлар кам бўлади.

Агар Европа олимларининг фикрини оладиган бўлсак, улардан И. Кант айнан ахлоқ нормалари инсон ўз устидан ғалаба қилиш босқичи, деб айтган эди.

Қадим юнон файласуфларидан Аристотель ахлоқ нормаларигина кишига нима қилиш мумкину, нима қилиш мумкин эмаслигини кўрсатади, деб айтган эди (Аристотель “Этика” асари). Ҳар бир раҳбар ўз иш фаолиятида нима қилишини ва қандай қилишини ахлоқ ва одоб нормалари доирасида олиб борар экан, у албатта, ўз қўл остидаги ходимга салбий таъсир қилмайди, Г. Селье тили билан айтганда биологик зарар келтирмайди. Аристотель тили билан айтадиган бўлсак, у илгаридан нима қилишини билади.

Раҳбарнинг касбий ахлоқи ҳақида гап кетганда, ўқитувчи ва врачлар ҳаётидан мисол олиб кўрсатиш анча осон кечади. Биз ўзимиз билган ўқитувчилар орасида хулқи бузуқ, маданий нормалардан узок, адабий тилни билмайдиган ўқитувчиларни, тозалик ва соғлигига безътибор врачларни тасаввур қилишимиз қийин. Шу ўринда бир воқеани эслаб ўтмоқчиман.

Биз ўқиган мактаб қишлоқ мактаби, шаҳардан бу жойга олий таълим олиб келиб ишлайман деганлар ўз вақтида албатта кам бўлган. Нима ҳам бўлади-ю, қўшни қишлоқдан бир киши бизнинг мактабда ўқитувчилик қила бошлайди. Тўғри, кейинчалик институтга сиртдан ўқишга ҳам киради, аммо ўзини тутиш, муомала, айниқса, кийиниш маданияти мактаб директорига жуда ёқмай юради. Неча маротаба айтимасин, бу ўқитувчининг юриш-туришига ўзгариш киритиб бўлмайди. Бир кунни нима ҳам бўлади-да, райондан келган

бир таскширувчи мактабда дафаътан айни мана шу кишига туғри келади-да, мактаб қоровули бўлса керак, деган тушунчада муомалада бўлади. Аммо кейинчалик йиғилишда ўша киши мактаб ўқитувчиси эканлигини билиб, мактаб директори га қаттиқ дакки беради. Воқеадан кейин мактаб раҳбари бу ўқитувчини ишдан бўшатишгача йўл тутайди.

Кўриниб туриптики, касб талабини бажармаган ўқитувчи, яъни ўзи тартибли, одобли, кийиниш, муомала маданиятидан хабарсиз бўлиб, қандай қилиб бошқалардан буни талаб қилади ва бошқаларга қандай ўргатади?

Фикрларимизни амалий томонга йўналтирадиган бўлсак, жамоанинг, шахснинг ахлоқий нормаларга таяниши қанча юқори бўлса, демак, бу шахсда ва бу жамоада замонавий илмий-техник тараққиёт, ўз ўрнида кишиларнинг табиати, жамият ва шахслараро муносабат юқори бўлиб, ишлаб чиқариш самараси ҳам баланд бўлади, раҳбар ва ходимлар орасида низовий ҳолатлар кам учрайди.

РАҲБАР ВА УНИНГ КАСБИЙ АХЛОҚИ

Жамият ўз вакилларининг амалий фаолиятини жуда катта қадрлайди, ана шу амалий фаолиятга қараб уларнинг ҳар бирининг шахсига алоҳида баҳо беради. Шахс эса ўзининг фаолиятини агроф-муҳитдан олинган баҳога қараб такомиллаштириб боради. Бу эса шахснинг фаолият доираси, касби, маънавий етуқлиги билан чамбарчас боғланиб кетаверади.

Шахс жамиятда ўз касбий фаолияти билан алоҳида ўрин тутайди ва энг юқори бошқарув даража ва поғоналарига мана шу касбий фаолиятидаги ютуқлари билан ва улар орқали эришиб боради. Демак, бўлғувчи раҳбарнинг ўз касби сирларини, бу соҳадаги касб ахлоқий нормаларини билиши ўта муҳим ҳолдир. Шундай экан, албатта, касб ахлоқий нормалари ҳақида ҳам алоҳида тўхталиб ўтиш лозим.

Маълумки, кўпгина касблар бир-бирига бутунлай ўхшамайди. Табибнинг бемор аҳволини тушуниши, беморга бўлган ҳамдардлигидан бошланади. Ўқитувчининг ўқувчига бўлган устозлик ҳисси ва бурчи эса табибникидан бутунлай фарқ қилади.

Педагог, устоз ахлоқи ҳақида мулоҳаза юритар эканмиз, унинг бўлғуси тарбияли инсон олдигаги бурчини ҳис қилмоғимиз керак. Шунинг учун ҳам, одатда, жарроҳнинг хатоси бир киши умрини зомин қилса, педагогнинг хатоси ўнлаб кишилар тақдирини салбий йўналишларга солиб юбориши ҳақида гапирилади.

Ҳар қандай педагог, устоз ўз тарбияланувчиларига билим, ахлоқ нормаларини сингдириши билан бир вақтнинг ўзида шахснинг ўзини ўзи ўрганишини сингдириб боради. Яъни шахс ўз фаолиятида ўзини ўзи қанчалик ёрқин ифодалай олади.

Устоз педагоглар шахсга ниҳоятда кўп маълумотлар, хусусиятларни ўргатиши мумкин. Аммо бу маълумот ва хусусиятлардан шахс қай даражада, қандай савияда фойдалана олади, ва умуман, улардан фойдаланадими ё йўқми? Бу энди, буюк бобомиз Алишер Навоийнинг ўткир фикри бўлмиш “Билимни асрабон нетгумдир охир, олиб тупроққаи кетгумдир охир” сўзлари орқали ёрқин ифодаланади.

Яна бир фикр айтиб ўтилиши лозимки, устоз педагоглар ўргатган илмларининг кўпидан шахс бевосита фойдаланиши мумкин, баъзиларини бошқаларга ўргатиб улар орқали манфаат олиши ва бошқа усуллар қўллаши мумкинки, ҳарҳолда у ўша илм ва шакллантирилган хусусиятлардан фойдаланади. Аммо илм ва хусусиятларнинг баъзилари борки, уни шахс ўз амалиётида бевосита ўзи бажариши шарт, айтайлик, бировга сузишга буюриб дарёдан ўтиб бўлмайди. Инсоннинг дарёдан сузиб ўтилиши талаб қилинган жойда ўз кучи ва маҳоратини ишлатиб сузмоғи зарур.

Бошқариш тизимини оладиган бўлсак, шахснинг муомала, мулоқот ва нотиклик, сўзамоллик маҳоратларини биров орқали қўлланилиб бўлмайди. Бошқарув, раҳбарлик билан шуғулланувчи шахсда ушбу хусусиятлар бошқаларга қараганда анча юқори ривожланган бўлиши лозим.

Биз ўз соҳасининг жуда усталари бўлмиш олимларни, касб усталарини биламиз, аммо уларнинг ҳаммаси ҳам раҳбар, иш бошқарувчи даражасига кўтарилмайди. Сабаби аниқ, ҳар бир соҳанинг сир-асроридан ташқари раҳбарлик учун мулоқот устаси, кишиларни тушуниш қобилияти, мулоқот ва муомала сирларини ҳам билмоқ керак.

Бир танишим ўз соҳасининг жуда катта устаси, фаннинг ҳам ўта билимдони, олим, катталар билан муомалани жойи-

га кўяди, аммо ҳулқида шундай бир хусусият борки, ўзидан пастроқ кишилар билан муомала қилолмайди. Унинг бу хусусиятини билмаган юқори ташкилотлар бу олим кишини бир неча бор раҳбарлик лавозимларига қўйишди. Аммо унинг раҳбарлиги ҳар сафар бир-икки йилдан ошмаган ҳолда ари-табозликлар орқасидан уни ишдан олишдилар.

Ҳар бир касбнинг ўз хусусиятларидан келиб чиқиб шаклланиган минг йиллик ахлоқий нормалар ушбу тизим, ушбу касб эгаларидан уларга сўзсиз амал қилишни талаб қилади. Айттайлик, кўрқоқ, нимжон, ҳарбий маҳоратларни эгалламаган аскарни тасаввур қилиш қийин. Шундай экан, юқорида айтганимиздай, дудук, муомала маданиятидан беҳабар, мижгов, орасталикни ёқтирмайдиган ва ўзи ҳам иркин эркин кийиниб юрадиган ўқитувчини тасаввур қилиш ва, айниқса, унинг юқори савияда илм маърифат ва маънавият таъсирини тасаввур қилиш қийин.

Алоҳида касб ва соҳа ахлоқий нормаларининг ўта муҳимлиги, айталик, тиббиёт соҳаси ва врачлар қасамёди шаклида юқори ифодаланган. Табибнинг бемор олдидаги бурчи, охирги имкониятларни ишга солиб, унинг ҳаётини сиклаб қолишга уриниш, беморлик сири ва у билан алоқадор маълумотларни ошкор қилмаслик ва бошқалар.

Бу ўринда ҳарбийлик фаолияти ва раҳбарлик мазмунан ўта рамзий маънода яқин туради. Раҳбарлик ҳам қай бир маънода ҳарбий бошлиқ фаолияти билан мутаносибдир. Яъни, бошлиқнинг айтгани ва топшириқлари ҳарбийча аниқлиги билан, шижоати, бажарилиши шартлигини кўрсатувчи ифодалар билан ажралиб турса, у силлиқ, ихчам ва ўз вақтида бажарилади ва шунга шароит яратади.

Мабодо раҳбар суст, шижоатсиз, мужмал топшириқлар берар экан, биринчидан, ўша топшириқларнинг бажарилиш гумони ортади, иккинчидан замон ва дунё талаби шуки, раҳбарликнинг ҳам буюк Амир Темур бобомиз подшоликка инсбат бериб айтганидай, бузуқ хотиндай унинг ҳам хуштори кўп бўлади.

Айни Амир Темур “Тузукларидан” мисол келтирадиган бўлсак, тадбиркор, ишбилармон раҳбарнинг хусусият ва аҳамиятини соҳибқирон лўнда қилиб “Мен тажрибамда шуни билдимки, юз минг отлиқ қила олмаган ишни бир туғри тадбир билан амалга ошириш мумкин экан”, (Темур тузуклари. Т., 1991. 19-б.) дейди.

Раҳбар шижоатли, тадбиркор ва бошқа кўплаб ижобий хусусиятлар соҳиби бўлмоғи керак. Аммо, бу ижобий хусусиятларнинг ҳаммасини йиғганда ҳам раҳбар шахсининг ахлоқий хусусиятлари устун турмас экан, унинг катта ютуқларга эришмоғи қийин бўлади.

Маълумки, кўпгина касблар ўз касбий ахлоқ нормаларини яратган ва уларга амал қилишади. Шу жойда айтиш лозимки, у ёки бу касб вакилларига жуда яхши ахлоқ нормаларини яратиш, ҳатто умуман раҳбарларга атаб шундай ҳужжат тайёрлаш мумкиндир. Аммо ўша касб соҳиблари, раҳбарлар яратилган ўша ахлоқ нормаларига риоя қилмас экан, у ҳолда ҳар қандай низом ёки норма ўша қоғоздагина қолиб кетаверади. Чунки фақатгина низом билан раҳбарлик маҳоратини бирон-бир шахс хусусиятида ошириб бўлмайди. Раҳбарлик, яъни бошқариш санъати санъатларнинг энг улуғидир, деган эди қадимий файласуфлардан **Демокрит**. Ахир, ахлоқий, касбий низоми борлигига қарамасдан врачлар орасида нўноқ врачлар ва раҳбарлар йўқ эмас.

Умуман, низом билан шахсларни бошқариш ва шундай низомлар орқали раҳбарларнинг раҳбарлик хусусиятларини юқори савияга кўтариш мумкин бўлганда эди, яқин ўтмишимиз фаоллари коммунистлар катта ютуқларга эришган бўлар эди. Улар коммунистлар этикаси (1924 й.) ва кейинроқ коммунизм қурувчиларининг ахлоқий кодексларини ҳам ишлаб чиқишган эди. Тарих ҳақиқати тасдиқлаганидай натижалар ҳаминқадар.

Жаҳонда бошқариш, раҳбарлик санъатига бағишланган илмий изланишлар, мақола ва китоблар кўп. Ҳатто алоҳида фанлар ҳам мавжуд. Жумладан, эрганомика фани, турли хилдаги соҳа психологияси – инженерлик, авиация ва бошқа соҳа психологиялари, бошқарув социологияси шулар жумласидан. Айни ҳолда бошқарув ва бошқарувчи шахсга тааллуқли асарлар илгарилари ҳам кўп ёзилган ва ёзилмоқда. Масалан, 2000 йилда Б. Омоннинг “Сиёсий етакчининг нотиклик маҳорати” асари босилди. Бу рисола Президент Ислон Каримовнинг биргина нотиклик маҳоратига бағишланган.

Бошқарув санъатига тааллуқли ва охириги йилларда эълон қилинган адабиётларни кўздан кечиран экансиз, уларда ачинарли бир йўналишни эътироф этишга мажбур бўласан киши. Яъни ушбу асарларда ва улардаги хулосалар шуни

кўрсатмоқдаки, раҳбар ва ходим иккилигида моддий муносабатлар устунлашиб, маънавий кучга эга бўлган ахлоқий нормалар тобора қуйи даражаларга сурилиб бормоқда. Бу фикрларни ижтимоий психология изланишлари ҳам ачиниба-ачиниб қайд қилишмоқда.

Бугунги кунда соҳа раҳбарларидан ходимларда касбга меҳр уйғотиш учун нималар қилмоқ керак, деб сўрасангиз, улар ҳам албатта биринчи ўринда касбий билим, иш жойидиги тартиб-қоида, моддий камчилик ва ютуқлардан сўз юритишади-да, фақат иккинчи, учинчи ўринларда касбий ахлоқий талабларни келтиришади. Ёки умуман ходимларда ахлоқий масъулликнинг йўқлигини, борларида ҳам ўта сустлигини айтишади. Умуман, касбий бурч тушунчасидан ноинанган раҳбарларнинг кўплигини кўрасиз.

Касбий бошқарув тушунчасига келадиган бўлсак – бу бевосита ушбу касбга тааллуқли, умумахлоқ нормаларидан ҳам ўзига кераклиларини қабул қилган ахлоқ тизими ва амалий, касбий тавсиялар бўлиб, улар бевосита бошқариш фаолиятига қаратилган бўлади.

Ушбу нуқтаи назардан келиб чиқар эканмиз, ҳар қандай раҳбарлик, бошқарувчининг ҳаракати, бошқарув фаолияти инсон манфаатидан келиб чиққан ҳолда ушбу инсон ҳурмат ва эътиборини ишлаб чиқариш жараёнида унутмаган тарзда унинг меҳнат жараёнини бошқаришдир.

Раҳбар ўз бошқарув фаолиятида бошқарилувчиларнинг шахсиятини поймол қилмаслиги, инсоний хусусиятларига путур етказмаслиги, одамийлик, касбий, умумахлоқий нормалар даражасида ўз фаолиятини амалга оширмоғи лозим. Бу ўринда энг кадрланадиган маънавий нормалардан бири инсонийси бу адолат ва адолат мезонининг бузилмаслигидир.

Раҳбар, бошқарувчига қўйиладиган талаблардан яна бири шундаки, унинг сўзи ва амали мутаносиб бўлмоғи керак. Акс ҳолда, ўз кадр қимматини, обрў-эътиборини ва айниқса, лавозимида етган поғонани тезда йўқотиб боради. Шундай дейиш билан бир вақтнинг ўзида таъкидлаб ўтиладиган жойи шундаки, раҳбар доимо ахлоқий нормаларни бажариши орқали ўз виждони олдида жавобгарлик сезиб туради. Кўпгина ҳолларда у қийин аҳволда бўлиб, ахлоқий нормалар талаби, ишлаб чиқариш эҳтиёжи ва виждони олдида алоҳида бир қарорга келишга қийналиб тура-

ди. Энг тўғри, энг сўнгги қарорни қабул қилиш раҳбарлар учун доимо ҳам энгил бўлавермайди. Шунинг учун ҳам айтиб ўтилганки, “буйруқни бажаришдан кўра буйруқ бериш кийинроқдир”.

Ишлаб чиқаришни, ҳар қандай ташкилотнинг фаолиятини такомиллаштириш эса доим ахлоқий нормаларнинг тўғри ва кенг қўлланиши билан бевосита ва чамбарчас боғлиқ бўлиб қолаверади. Чунки инсоннинг такомиллашуви унинг ахлоқи билан боғлиқ тушунчадир.

Шундай экан, ишлаб чиқаришда инсон манфаати, истеъмолчининг талаби доимо тўғри, инсонлар талаб қилган нарсаларнигина ишлаб чиқармоқ ва ишлаб чиқариш инсон талаб ва эҳтиёжларидан илгари юрсин, деган мулоҳазалар бирда ахлоқ доирасига сиғса, уларни бирда ўша ахлоқ нормаларидан устун қўймаслик лозим.

РАҲБАРЛИК ВА МАЪНАВИЙ СОҒЛОМЛИК

Шахс ўз ҳаёти даврида жисмоний жиҳатдан бир қанча босқичларни босиб ўтади ва бу босқичлар турли хил тезликда ҳамда сифат юзасидан қараганда ўта нотекис кечади.

Инсоннинг уч ёшгача ўсиш даври асосан жисмонан тўлишиш тезлиги билан кузатилса, шу даврда ва асосан беш ёшгача у ўз луғавий бойлигини, оила ва ён-атрофдагилардан маънавий, ахлоқий, ҳаётий ва бошқа нормаларни ўзига сингдириб боради.

Шу ўринда айтиш лозимки, оилада боланинг эркинликларига имкон берилмаса, унинг ташаббуслари сўндирилса, яъни, унинг келгусидаги лидерлик фаолиятига замин яратилмаса, у кейинчалик боғча, мактаб, институт, меҳнат жамоасида ўз ўрнини топиши, бошқаларни орқасидан эргаштириш қобилияти, аслини олганда, раҳбарлик хусусиятларининг унда пайдо бўлиши сусаяди. Бундай нофаол, ташаббуссиз, ташаббускорлик ҳисси сўндирилган шахсдан раҳбар етишиб чиқиши қийин. Демак, инсон ёшлигида маънавий нормаларни ва улар билан бирга шахсий такомиллашувга кўникма олмас экан, кейинчалик унинг ижтимоий муҳитда ташаббуси, комилликка интилиши намоён бўлмайди. Ўз ўрнида боланинг айни шу ёшлик йилларида ташаббускорлик

қисси бир неча йўл билан чекланиши мумкин. Яъни жисмоний таъқиллар, маънавий чеклашлар, ижтимоий муҳитнинг тарайтирилиши ва бошқа йўллар билан шахс ўз ташаббускорлик руҳидан маҳрум қилиниши мумкин.

Шундай экан, бўлғуси раҳбарнинг маънавий соғломлиги ёки носоғлиги илдизларини унинг болалигидан излаш яқин натижа беради. Болалигида жисмонан азоб чеккан, бошқалардан таёқ еб катта бўлган шахс кўпинча кейинчалик имкон топилган заҳотиёқ бошқаларни жисмоний жазолаш чорасини излайди, у мана шу йўл билан ўз руҳидаги кемтикни тўлдиришга ҳаракат қилади ва бундан у роҳатланади. Маънавий сиқувда ўсган шахс эса бошқаларни шу йўналишда жазолашга интилиш билан бир вақтнинг ўзида доимо ички курашдан, шу ишни тўғри қиляпманми ёки нотўғри, деган мулоҳазадан қутула олмай юради. Бу мулоҳазалар ва хатти-ҳаракатлар жамоа раҳбари амалиётида намоён бўлмасдан иложи йўқ.

Биз кўп йиллаб кузатган бир амалдорнинг раҳбарлик ўсиши ниҳоятда ачинарли ҳолда барҳам еди. Воқеа сабабчиси корхонадаги ўжарроқ бир ходим бўлиб чиқди. Раҳбар ўт сўзини ўтказишга уриниб бу ўжар ходимга бир ишни буюради, иш аслида бошқа бир корхона орқали ҳал бўлиши лозим бўлади. Аммо у корхонага ходим керакли йўл топиб муомалани ўтказма олмайди. Натижада буюрилган иш орқага қўйилаверади. Бир куни раҳбар ишнинг натижасини ўзи билса ҳам ходимни айбдор қилиш мақсадида унга нисбатан каттиқ гапирди, бунга чидамаган ходим ҳам гап қайтаради, тортишув раҳбарнинг хонасидаёқ жанжалга айланади ва ходимга нисбатан раҳбар қўл кўтариб, тан жароҳати етказди. Ходимнинг ўжарлиги аён, у бу ҳақда маъмурий органларга хабар беради, натижа судлашув билан тамом бўлиб, раҳбар ўзинидан четлаштирилади. Қизиғи шундаки, бу раҳбарнинг иш фаолиятида ходимга қўл кўтариш аввал ҳам бўлгани аниқланади ва иш жиддий тус олиб кейинчалик бу амалдор бошқа раҳбарлик лавозимига умуман кўтарилмай ўтади.

Ижтимоий ва иқтисодий сиқувда ўсган шахс ҳам худди шундай йўл тутиб, айна ўша ижтимоий ва иқтисодий йўналишда амал қилишни ёқтиради. Бунга мисол қилиб ҳозирги замонда чиқиб келаётган тадбиркорлар орасида учраётган баъзи “чаққон тадбиркорларни” кўрсатиш мумкин. Улар иложи борица зарур, қонуний, тўланиши лозим

бўлган солиқ ёки бошқа тўловларни тўламаслик чораларини излаб юришади.

Бу ўз ўрнида раҳбарнинг маънавий носоғломлигини билдирибгина қолмай, жамиятга ҳам маънавий, ҳам моддий зарар келтиради. Иқтисодий, маънавий жиҳатдан носоғлом ўсган шахс хулқини кўрсатувчи оддий мисол келтириладиган бўлсак, жамоат транспортини олинг ва унинг имкониятларидан фойдаланиб чипта пулини тўламасдан куён бўлаётганларни кўрасиз.

Инсон ўз атроф-муҳитини асосан ҳис, сезги ёки туйғу орқали идрок қилади. Атрофни идрок қилиш сезги аъзолари орқали амалга ошиб бизнинг ҳис-туйғумизни қитиклайди. Ҳар бир қабул қилинган маълумот шахс томонидан таҳлил қилинади-да, унга ижобий ёки салбий ҳис билдирилади. Лаззат берувчи модда ёки хабардан қувонамиз, аччиғидан юзимизни буриштирамиз ёки йиғига тушамиз ва ҳоказо.

Раҳбар ўз шахси орқали бутун жамоасини, унинг ҳар бир вақилини маълум маънода маълумот манбаи сифатида қабул қилади ва уларнинг ўзини ва олиб келган маълумотини юқорида келтирилган ҳаётий тажриба ва тушунчалари орқали баҳолайди. Натижа эса юқорида келтирилган йўналишларда баҳолашиб, айнан шу йўналишларда қарор қабул қилинади. Ёки олиб келинган маълумот юзасидан маълум йўналишда тарбия топган раҳбар айнан шу йўналишда ечимга келиши мумкин ва шундай ҳам бўлади.

Ҳар бир инсоннинг маънавий соғлигини оладиган бўлсак, бунга доимо шахснинг ўзи жавобгар ва масъулдир. Аммо, жамоага келганда бу ҳолат анча жиддий тус олади. Жамоанинг маънавий соғлигига унинг ҳар бир аъзоси жавобгар бўлишига қарамасдан, жамоанинг раҳбари, айниқса унинг маънавий соғломлиги жиддий таъсир қилади. Шунинг учун ҳам бошқарув тизимида маънавий соғломликни кузатиш, ўрганиб бориш, жамоанинг яшаши ва меҳнат фаолиятига жиддий таъсир қилишини инобатга олиб, ҳеч қачон уни раҳбар кўздан қочирмаслиги лозим.

Инсон ўз ҳаёти давомида атроф-муҳитни ўрганиб, идрок қилиб борар экан у бир вақтнинг ўзида ҳис-ҳаяжон кечиради. Шахс ўз талабларини қондириш жараёнида айни шу ҳис ҳаяжон кечиришнинг уч хил йўналишини бошидан ўтказиши мумкин. Улардан биринчиси тафаккур ҳисси: бирор ақлий муаммони ечганликда, ўзи учун ёққан билим олганда ва

бошқа шунга ўхшаш лаззатлар. Иккинчиси, эстетик ҳис: гузалликдан лаззат олиш. Учинчиси: ахлоқий ҳиссиёт, севги, нафрат, жонкуярлик ва бошқалар.

Бу ўринда учинчи тур, ахлоқий ҳис шахсн ижтимоий муҳит вакили бўлганлиги учун бошқа кишилар билан ҳамжиҳатлида, ҳамкорлида кечади. Шу ўринда шахс хусусиятида мағрурлик, ўзига бино қўйиш, мансабпарастлик, шухратпарастлик ва бошқа шунга ўхшаш салбий хусусиятлар кучли бўлса унинг жамиятда яшаши, жамият аъзоларининг унга нисбатан муомаласи қийинлашиб боради. Натижада, бундай шахслар раҳбарлик лавозимларида бўлганларида улар билан ишлаш, бир жамоада бўлиш атрофга, бошқа шахсларнинг маънавий соғломлигига салбий таъсир қилиш билан бир вақтнинг ўзида жамоадаги психологик муҳитга жиддий путур етказилади.

Маълумки, ижтимоий ижобий ҳиссиёт, умуман шахснинг атроф-муҳитга муносабати унинг ахлоқий, маънавий қиёфасини белгилайди. Шахснинг атроф-муҳитга қандай муносабатдалиги, қандай нарса, ҳодиса ва амаллардан лаззат олишига қараб унинг маънавий қиёфасини аниқласа ва шунга қараб у билан муомала ташкил қилса бўлади. Шундай экан, бизнинг ахлоқий ҳис-ҳаяжонимиз ўз ўрнида маънавий эришган поғонамиз, бизга қўйиладиган ва қўйилган баҳо даражаси, десак бўлади.

Жамиятда ахлоқ ва унинг нормалари катта роль ўйнайди. Жамият аъзоси сифатида ҳар бир шахснинг ушбу ахлоқий нормага муносабати, унга бўйсунishi ёки уларни инкор қилиши ушбу шахснинг маънавий қиёфасини белгилайди. Жамиятда шахсларнинг, ушбу жамият аъзоларининг ҳаётдаги ахлоқий нормаларни тан олиши, бажариши ёки инкор қилишига қараб ушбу жамиятнинг соғлом ёки носоғломлигини билса бўлади. Бу ҳолатни айни бир кичик жамоага ҳам татбиқ қилиб ушбу жамоанинг умумий руҳий ҳолатини ёки унинг раҳбаригаги маънавий қиёфани билиш мумкин.

Жамиятда қабул қилинган ахлоқий нормаларни бажариш, уларни ўз шахсий хулқида ҳис қилиш ўз ўрнида шахс руҳида маълум норматив хулқ вужудга келишига олиб келади. Айни мана шу ахлоқий норма шахснинг ички маънавий дунёсини ташкил қилади. Шахс қанчалик маънавий жиҳатдан бой маълумотга эга бўлса, уларга риоя қилса,

унинг шунчалик маънавий дунёси, умумий дунёқараши кенг ва камровли бўлади. Бу ўринда маънавий дунёси бой, ахлоқий нормалар поғонаси юқори шахс жамиятнинг идеали равишда бошқалар унга интилиши, тақлид қилиши арзигулик шахс бўлиб бораверади. Бундай шахслар билан бошқаларнинг муомаласи, мулоқоти энгил кечиб, бошқалар уларга интилади, улар билан танишлигидан, бирга ишлашидан ва умуман ундайлар билан алоқадорлигидан одамлар мағрурланиб юришади.

Маънавий бой, дунёқараши кенг кишилар одатда ўта иродали, ғурурли бўлишади. Миллий ва шахсий ғурур ўз ўрнида шахснинг атроф-муҳитни, воқеаларни, ҳодисаларни, қадрият ва янгиликларни баҳолаш ва уларни қабул қилишидаги асосий таянч нуқтаси бўлиб хизмат қилади. Ана шундай юқори миллий ва шахсий ғурур эгалари ўзларининг ижтимоий бурч тушунчасини ўта кадрлайдилар ва шунинг учун жамият ва жамоа аъзолари манфаатларига путур етказишдан ўзларини доимо тийишади. Айни ҳолда маънавий дунёси ва дунёқараши тор кишилар хулқида бунинг акси бўлади. Улар ўз манфаати ёки бирор ҳаётий лаззат учун бошқаларнинг бурчини, ҳуқуқини поймол қилишдан, манфаатларига путур етказишдан тап тортишмайди. Бундайларнинг раҳбарлиги остида ишлашда одамлар кўпинча азият чекишади ва бундай раҳбарларнинг жамоасида маънавий, ахлоқий ҳолат носоғлом бўлиб, унинг қўл остидаги кадрлар барқарор иш-лашмайди.

Маънавий дунёси бой кишилар хулқида содир бўлган фаолият доимо бурч, виждон, кадр-қиммат тушунчалари доирасида бўлади. Айни шундай кишилар жамиятда ўз фикрларини айтишдан бош тортишмайди. Бундайларнинг акси эса доимо кимнингдир фикри орқасида яширинишни, ўз сўзини айтиши лозим бўлган жойда индамасдан ўтиб кетишни ва бошқа шунга ўхшаш мунофиқликларни афзал кўришади-да, одатда ўз фикрларини ноформал жойларда айтиб юришади.

Маънавий қиёфаси бой кишилар ижтимоий ҳаётда фаол бўлишади. Уларнинг фаоллиги доимо бошқаларнинг кўз олдида кечади. Бошқалар эса ижтимоий фаолликни ҳам ўз манфаатлари доирасида, маълум доиралар олдида бажаришни ёқтиришади. Аммо, бу борада виждонли, маърифатли кишилар маълум сиқувлар доирасида қолиш ҳоллари ҳам учраб туради. Бундай ҳолатлар нафақат жамоа, қолаверса ўз ўрнида жамият учун ҳам ўта қимматга тушган ҳолатларда

курани, тушунтириш натижа бермаслигини тушунган бундай кишилар ўзларини узлатга уриш ҳоллари ҳам кўп учраб туради. Бу эса жамоа ва жамият учун энг оғир ва қийин ҳолат ва давр саналади.

Жамият ҳаётини соғломлик, носоғломлик нуқтаи назаридан кузатар эканмиз, биз бу ҳолатда жамиятда амалда қўлланилаётган турли хил ахлоқий нормалар, ёзилмаган қонун-қоидалар, турли хил амалдаги кўникмаларга тўғри келамиз. Жумладан, турли хил кўникмалар жамият аъзоларининг кўпчилиги томонидан қўлланилиши, аммо шу бир ҳолатнинг ўзида ушбу жамиятнинг бошқа аъзолари томонидан нафақат қўлланилмай, аксинча қўлланилишига қаршилик қилиниши, уларнинг поймол бўлишига йўл қўйилиши, ижобий маънавий нормаларнинг таъқиқланишига, бу ўринда шорозиликларнинг келиб чиқишига сабаб ҳам бўлиши мумкин. Бундай ҳолни ичкилик ичиш, тамаки чекиш, замонавий куй ва қўшиқларни қабул қилиш ёки қабул қилмаслик ва бошқа шунга ўхшаш ҳаракатларда кўриш мумкин. Айни шундай ҳоллар оддий раҳбар бошқараётган жамоада ҳам юз бериши турган гап.

Бу ўринда шахснинг, раҳбарнинг маънавий соғломлиги уларни қабул қилиш ёки қилмаслигида эмас, уларга қай даражада муносабат билдиришида намоён бўлади. Айни шу ўринда гурур, ирода, бағри кенглик, билимдонлик, дунё таракқиётидан хабардорлик ва бошқа шунга ўхшаш қобилият ва билимлар жуда зарур бўлади.

Жамиятдаги маълум, яъни, замонавий (бидъат, аслини олганда янги, бу сўзнинг асл маъноси ҳам ўзи шу) кўникмаларга муносабат билдиришда маънавий дунёси кенг кишилар бағри кенглик намоён қилиб, уларнинг ижобийсини қабул қилиб, салбийларига нисбатан ўз муносабатларини яширмай айтсалар, маънавий дунёси торлари жиззалик, мунофиқлик, янгиликларнинг ҳаммасини инкор қилиш, иккиюзламачилик ҳолатларини юзага келтиради. Бу янгиликларнинг кўпларини уларнинг ўзлари яширинча амалда қўллаб, очиқ ҳолларда қўлланилишини қоралашади. Ўзгилари эса менга тегманг, мен ҳеч кимга тегмаяпман-ку қабилда иш тутишади. Бундай хулқ шахснинг маънан соғлом ёки носоғломлигини кўрсатиб туришини унутишади.

Шахс хулқидаги юқори ахлоқий кўникмалар ушбу шахснинг ўта тарбияли, одобли, ахлоқли эканлигидан дарак беради.

Бу ўринда инсоннинг маънавий соғломлик, яхши хулқ-одоблилик ва бошқа хусусиятларига эътибор қаратар эканмиз, улар шахснинг психологияси, тарбияси, оилада олган ижобий кўникмалари ва ёшлигидаги оилавий, кейинчалик ҳаётидаги ижтимоий муҳити билан чамбарчас боғлиқдир. Чунки киши ўз оиласида ёшлигида олган тарбия ва тажрибанинг, кейинчалик эса атроф-муҳитдаги ижтимоий ҳолатнинг натижасидир.

ЕТУК РАҲБАР ВА УНИНГ МАЪНАВИЙ ХУСУСИЯТЛАРИ

Кишилардаги ахлоқий сифатлар қанчалик гўзал ёки хунук бўлмасин, улар фақатгина ижтимоий фаолиятда намоён бўлади. Бирор шахсдаги ижобий ёки салбий хусусиятларни ҳар куни кўриб юрар эканмиз, биз шунга кўникиб борамиз ва шахснинг ўзи ҳам ушбу ролга ўрганиб кетади. Лекин бир ҳолат борки, унда ҳар бир шахснинг асл қиёфаси тўлароқ юзага чиқади. Бу ҳолат ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, руҳий ёки улар билан боғлиқ кризис, танглик, стресс ҳолатларидир.

Маълумки, ҳар бир раҳбар ўзининг меҳнат фаолиятида мумкин қадар сипо, ахлоқли, тарбияли, билимли ва бошқа ижобий сифатларини намоён қилишга ҳаракат қилади. Бу кўп ҳолларда айни шундай кечиши билан бир вақтнинг ўзида ходимлар орасида нотўлиқ образнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Айниқса, раҳбар авторитар йўналишда ишлаб ўрганган бўлиб, ён-атрофига ўзига энг яқин муовин ва ёрдамчилардан бошқаларни яқинлаштирамаган ҳолларда ноҳуш кўринишлар олади. Яъни, ушбу раҳбар ҳақида жамоада икки, уч ёки ундан ҳам кўпроқ фикрлар юради. Биров ўта тарбияли деса, бошқаси кўпол ёки жоҳил дейиши мумкин. Аслини олганда, ўзи атрофида бу хилдаги миш-мишларнинг тарқалишларига сабабчи, бундай ҳолатни ёқтирадиган шахслар ички чуқур маданият соҳиблари бўлишмайди. Шундай экан, маданиятли, ўта тарбияли инсон, раҳбар деганда биз қандай асосларга таянишимиз лозим. Бу ўринда инсон маданияти асослари ётади. Раҳбар маданияти деганимизда эса нафақат инсон маданияти, бутунжаҳон инсоний кадриятлар билимдони ва уларни ўз ҳаётий фаолиятида амалда қўлловчи ва бир вақтнинг ўзида ўз касби, лавозимига тааллуқли

ахлоқий ва амалий маълумотларга эга, уларни ўз фаолиятида қўлайдиган кишини тушунамиз.

Бундай ҳолда қатор ахлоқий тамойиллар ва уларнинг инсон фаолиятида намоён бўлишига тўхталиш лозим.

Ахлоқий нормалар кўпинча ёзилмаган қонунлар сифатида, баъзан ёзилганлари билан қоришиб кетган ҳолда инсонлар, жамият ҳаёт фаолиятини тартибга солади, уларнинг бир-бирлари билан муомала ва мулоқот шароитларини яқинлаштиради. Ахлоқий нормалар шунинг учун ҳам жамиятдаги муомала ва мулоқот асбоб-ускунасига ўхшаб жарабонга хизмат қилади. Ҳар қандай асбоб-ускунанинг янги технологиялар кириб келиш сабабли эскиргани кўриниб қолгани олатлари каби кўплаб урф-одатлар, ахлоқий нормалар ҳам замон ўзгариши натижасида ўзлариб туради. Бундай ўзгаришларни кўрмаган, сизмаган раҳбарлар одатда ўз раҳбарлик фаолиятида қийинчиликларга учрайди. Эскирган урф-одатлар эса жамият жамият аъзоларининг онгига чуқур сиқилиб кетган ҳолда улар одамларнинг бир-бирига ахлоқий жиҳатдан баҳолаш, қадрлаш ёки қадрсизларча қарашда катта роль ўйнайди. Бу ўринда шахснинг дунёқараши, унинг миллий ва умумжаҳон ахлоқий нормалардан хабардорлиги ҳам ўта муҳим. Бу ўринда шахснинг ушбу билимлардан хабардорлиги муҳимлиги билан бир вақтнинг ўзида шахс ўз ҳаётини фаолиятида қандай ахлоқий тамойилларни ўз ижтимоий фаолиятига асос қилиб олганлиги муҳимроқ аҳамият касб этади.

Ахлоқий тамойиллар, умуминсоний қадриятлардан, миллий, касбий ва бошқа ахлоқий нормалардан шахс ўзи учун ажратиб уларга суянган ва уларни ҳар қандай шароитларда ҳам бажариб, бу нормалардан воз кечмайдиганларидир.

Улар асосан инсонпарварлик, ватанпарварлик, байналмиллатлик ва энг асосийларидан бири адолатпарварликдир.

Бу ўринда инсонпарварлик фақатгина бирор инсонни севиш, унга нисбатан одамийлик кўрсатишдагина намоён бўлиб қолмай ҳар қандай инсонни шахс сифатида, унинг бутун ижобий ва салбий томонларини билган ҳолда қабул қила олади. Маълум бир ҳолат ва вазиятда адолат руҳидан келиб чиқиб бирор инсонга одамийлик муносабатини кўрсата олади.

Инсонпарварлик тушунчасида биринчи ўринда ҳар бир инсонга, умуман инсонларга нисбатан чексиз ишонч руҳи ётади. Шу нуқтаи назар билан олганда, инсонпарварлик

руҳи кучли шаклланган судьянинг ҳар қандай ҳукми биринчи ўринда адолат, одиллик ҳисси билан суғорилган бўлади, дейиш мумкин.

Энди ушбу жойда инсонпарварлик руҳида тарбия топган раҳбарни кўз олдимизга келтирар эканмиз, бундай раҳбарнинг беҳудага бирор ходимга қаттиқ гапиришини, ноўрин ҳақорат қилишини тасаввур қилолмайсиз. Бундай раҳбар ўз қўл остидаги ходим ёки ходимларга инсонпарварлик руҳини намоён қилиш жараёнида шахснинг миллий мансублигини алоҳида эътиборга олади, дейиш унинг миллатпарварлигини бўрттириш билан бир вақтнинг ўзида байналмилалчилик руҳи етмаслигини тан олиш бўлар эди.

Шахс, айниқса раҳбар шахс байналмилалчилик қиламан деб космополитизмга, яъни миллатсизликка ўтиб кетмаслиги ёки миллатпарварлик руҳини ўз хусусиятларида жуда бўрттириб миллатчиликка, яъни бир миллат вакилини ушбу миллат вакили эканлиги туфайли бошқа миллат вакилидан устун қўймаслиги лозим.

Бу хусусиятларнинг ижобий ёки салбий кўринишлари раҳбар фаолиятига қўшилар экан, гўзал ёки нохуш ҳолатлар келтириб чиқариши тайин. Шунга қарамасдан, раҳбар фаолиятида ҳар қандай шароитда ё ижобий ёки салбий кўриниш олмаслиги ҳаётий мезон доирасида доимийлик касб этиши керак бўлган хусусиятлардан бири – адолат мезонидир.

Тўғри, мутлақ адолатни тасаввур қилиш қийин. Аммо, мутлақ кучни тасаввур қилиш мумкин. Шунга қарамасдан, буюк бобомиз Амир Темурнинг ҳаётий шиори “куч адолатда” бўлганлигининг ўзи биз учун доно сабоқлардан биридир.

Адолат мезони, адолатпарварлик инсонлардаги энг юқори ахлоқий сифатлардан биридир. Инсон ўзига нисбатан адолатсиз бўлиши мумкин ҳолатни бошқаларга раво кўрмаслиги, ундаги адолат тушунчаси намоён эканлигини кўрсатади.

Қалбида адолат мезони бор шахс, раҳбар ён-атрофида ноҳақликнинг, хўжасизликнинг, эгасизликнинг, бурчга доғ тушурувчи аломатларнинг, оға-иничилик ва умуман ҳаёт ва жамиятда салбий деб тан олинадиган ҳаракатларнинг юзига келишига йўл қўймайди. Бундай ҳолларни кўрганда у ўз дунёқарашига қарама-қарши, зид иш бўлаётганидан азобланади ва йўл қўймасликка ҳаракат қилади.

Адолатпарвар, адолатли одамлар одатда бошқаларнинг

назариди бир оз афандирок, донкихотрок бўлишади. Улар адолат мезони бузилган жойда ўзларини ноқулай сезишади ва дархол уни тўғрилашга қарашиб, уриниб кетишади. Бу ўринда кўнчиликнинг, халқнинг ҳар қандай қийинчиликларга чидаши мумкинлиги, аммо, адолат мезони бузилишига чидай олмаслиги кўп эътироф этилади. Айни сўзларни бир йнгилишда Президентимиз ҳам эътироф этган эди.

Руҳий жиҳатдан олганда адолат мезонининг бузилиши шикста, агар унга нисбатан шундай ҳаракат содир этилган бўлса, нотинчлик, руҳий безовталиқ, ўта ҳаракатчанлик ёки тушкунлик кайфиятларни келтириб чиқариши мумкин.

Қалбида адолат ҳисси яхши тараққий қилган раҳбар биринчи ўринда ўз ходимларига нисбатан адолатсизлик ҳаракатига йўл қўймайди. Мабодо вазият тақозоси билан бирон адолатсизлик юз берар экан, раҳбар уни сезган ҳамон бартараф қилишга ҳаракат қилади. Бу ўринда қилинган ҳар қандай ижобий фаолият раҳбарнинг обрўсига обрў олиб келади, холос. Демак, раҳбар адолат мезони юзасидан ўта сезгир бўлмоғи, адолатсизликка йўл қўймаслиги, мабодо йўл қўйилган экан, уни иложи борича тезроқ бартараф қилиш шарурати туғилади.

Одатда, раҳбарларнинг ахлоқий сифатлари ҳақида гап кетганда кўпчилик сифатлар қаторида бир ўта муҳим томон баъзан сал кўздан қочирилган бўлади. Бу ҳам бўлса ватанпарварлик бўлиб, у одатда ҳарбийлар, ҳуқуқ ҳимоя идоралари ходимлари, чегарачилар ва бошқаларга тааллуқли деб қаралади. Аслида эса ҳар бир фуқаро, ҳар бир ходим ватанпарварлик ҳисси билан суғорилган, унинг қалбида ва амавий фаолиятида ватанпарварлик руҳи ётган бўлиши керак.

Ватанпарварлик тушунчасига бир оз аниқлик киритадиган бўлсак, у ватанни севиш, уни ҳар томонлама парваришга олиш, ободонлиги ва фаровонлигига маълум даражада ҳисса қўлиши. Айниқса, ўз уйинг, ишинг, атроф-муҳитингда ушбу амавий йўналишларни унутмаслик ва бу орқали ватанга амавий ва моддий фойда келтириш.

Шундай экан, уйда фарзанд тарбиясида ўз ватанини севиш ҳиссини болаларга сингдириш, ишда, айттайлик, хорижий бир фирма билан алоқада носоз ва сифатсиз молларнинг мамлакатимизга кириб келишига йўл қўймасликнинг ўзи ватанпарварликдир. Ватанпарварлик баъзилар тасаввур қилгандай фақатгина қаҳрамонлик кўрсатишу қурол кўтариб ватан сарҳадларини ҳимоя қилишгина эмас. Ватанпарвар-

лик, аслини олганда, шахс руҳига сингган, сингдирилган муҳим ахлоқий тушунча. Ахлоқий тушунчалар кундалик ҳаётда шахс фаолиятида маънавий ва моддий ҳаракатлар билан чамбарчас боғланиб кетади. Ахир, ишни тугатиб хонадан чиқиб кетиш олдидан электр чироқларини ўчириб кетиш нафақат маънавий, қолаверса энг оддий моддий ҳаракат бўлиб, у нафақат электр энергиясини тежайди, ёнғинини олдини олади, инсон шу билан у ўз ватанига моддий фойда келтиради.

Ватанпарварлик ҳисси шахс руҳида яна бир маънавий тушунча билан бевосита ўта алоқадор. Бу инсоннинг, ўз ўрнида фуқаро, фарзанд, оила аъзоси мақомларидаги бурч тушунчасидир.

Бурч тушунчаси бошқа маънавий тушунчаларга қараганда инсоннинг фаолияти билан анчагина боғлиқ бўлиб, ўз ўрнида ушбу инсоннинг бажариши лозим бўлган ишларини англатади. Шу ўринда бурчнинг оддий одамлар орасидаги турлари ҳам кўп. Масалан, фарзандлик, ота-оналик, хизмат доирасидаги, фуқаролик ва бошқа турларидир. Айтайлик, врачларнинг касбий бурчи тўсатдан дуч келинган ҳолда ҳам бошқа бир инсонга ёрдам кўрсатиш бўлса, ўқитувчи, тарбиячининг жамоат жойида ҳам ўз атрофида ноҳўя ҳаракатга йўл қўймаслиқдир. Бу нафақат касбий бурчнинг намоён бўлиши, қолаверса айтиш ватан ва ватанпарварлик, шахснинг ахлоқий етуклик белгиларидан бири бўлиб, ушбу шахснинг ҳуқуқий ва маънавий белгиларидир.

Айтиш мумкинки, бурч тушунчаси кўпгина ҳолларда баъзан нотўғри талқин қилинади ва натижада у ижобий ҳолдан салбий натижага олиб келади. Масалан, бирор ҳодимнинг ўз бурчини ортиқча йўналишларда тушуниб, ушбу ташкилот раҳбарига нисбатан қилинган мулозамат, лаганбардорлик, ҳушомадгўйликкача ўтиб кетиш ҳоллари. Бу ўринда раҳбарлар орасида кўпроқ эсланиб турадиган яна бир ахлоқий тушунча ор-номус, иззат-нафс тушунчаларидир. Инсонда ор-номус тушунчаси юқори бўлар экан, у ҳеч ҳам бачкана, бировнинг иззат-нафсига тегадиган ишга қўл урмайди. Ўзининг алоҳида олинган манфаатини умумий ҳолатдаги фаолиятдан юқори қўймайди. Демак, шахс, айниқса раҳбар учун ушбу маънавий тушунчалар фақатгина жарангдор сўзлар эмас, унинг фаолият доирасини ижтимоий-маънавий доирада ушлаб турадиган ахлоқий нормалардир.

Бир жойда ходимнинг фаолият бурчи ўта муҳим ҳужжат. Агар баъзи раҳбардор ходимлар ишхонада ўз фаолият бурчидан ташқари, раҳбарга ёқадиган ишларни қилиб юришнинг кўпинча ичимиз кўрамиз. Уларнинг бундай майда ишларни биллиб, раҳбарнинг кўзига кўпроқ тушиб туришлари раҳбарларга ёқишини ҳам биламиз, аммо айнан шу ишлар орқали баъзи ҳолларда раҳбарни виждон, ҳақдор нормаларини бузишга олиб келишларини улар ўйлаб ҳам ёқришмайди. Бир корхонада раҳбарнинг “арзандаси” ҳам шундай ҳар жойда тайёр ходими устма-уст икки бор шундай раҳбар тилантиришга эришади. Бирида моддий ёрдам кўрилади ва шу яқин пайтда уни давлат мукофотларидан сарфни ҳам тавсия қилишади. Бундан хабар топган корхона раҳбарлари-и воқеанинг олдини олиб, адолат мезонлари билан раҳбарга бузилганидан юқорига хабар беришади. Биринчидан, мукофот тўхтатилади, энг ёмон томони шундаки, раҳбарни кейин корхонада ижтимоий, руҳий муҳит жиддий қўриқиб томонга сурилиб, корхонанинг ҳатто ишлаб чиқариш кўрсаткичлари ҳам пасайиб кетади. Кўриниб туриптики, адолат мезонининг бузилиши раҳбарга албатта салбий таъсир қилади.

Агар биз инсонда ор-номус қандай намоён бўлади, деган савол кўздиган бўлсак, ор-номус, иззат-нафс авваламбор ишнинг фаолиятида, айтган сўзи ва қилган ишининг бирлигини аниқ келтириб келадиган, деб айта оламиз.

Ушунингдан, қилган иши сўзидан фарқ қиладиган кишилар ор-номус, иззат-нафснинг бирлигию софлигини кўриш зарурдир.

Биринчидан агар алоҳида диққатни қаратадиган бўлсак, ишлардан шахсий ор-номус тушунчасидан ташқари жамоанинг ор-номуси, обрў-эътибори деган тушунча ҳам бор бўлиб, кўпинча ҳолларда раҳбарлар ўз ор-номуси, обрў-эътиборини жамоа ор-номуси, обрў-эътибори билан аралаш тушунишади. Тўғрироғи, шахсий маънавият доирасида баъзи раҳбарнинг жамоа ор-номуси, обрў-эътибори орқасида шахсий манфаатини ҳамоя қилиб хархаша кўтараётганини кўриш мумкин ва буни тушуниш қийин эмас. Яъни жамоа маънавиятнинг, манфаатини пеш-пеш қилиб, ўз манфаатини башвалардан устун қўяётганини яққол кўрамиз. Айни шу жойда биз шахснинг ижтимоий қиёфасини акс эттирувчи ишдан тушунчасига бевосита яқин келамиз.

Виждон фалсафий тушунча бўлиб, у психологияда ўта чуқур таҳлил қилинмайди. Ваҳоланки, инсон ҳаётида ҳеч бир фаолият, ҳаракат, иш, умуман соҳа йўқки, шахс виждон тушунчасидан ташқари бирор нарса қила олса. Шу билан бирга айтиш мумкинки, виждон кишини ҳаётда бошқаради, унинг фаолият меъёрини белгилаб туради. Бирор шахс ўз виждон меъеридан пастроқ ёки юқорироқ бирон ҳаракат содир қилганида унинг виждони уйида, ишида, кўча-кўйда эмас, қалбида қийнади. Олижаноб иш қилганида эса маънавий, моддий манфаатдан ташқари алоҳида маънавий озик олади.

Бу ўринда бошқаларнинг виждонига баҳо берганда ўта эҳтиёт бўладиган томон шундаки, масалан, бирор раҳбар қай бир ходимнинг аҳволига ачиниб унга катта-катта моддий ёрдам қилади. Умуман олганда, яхши ижобий ҳолат. Аммо, ёрдам жамоа мулки эди-ку, десак ва ушбу ходимдан аҳволи янада ёмонроқ ходимлар ҳам бор-ку десак-чи? Мана энди виждон масаласи анча ижтимоий ва адолат доирасида мавҳумлаша бошлайди. Ҳар бир шахс ўз фаолиятида, айниқса раҳбар шахс фаолиятида виждон тушунчаси анча мукамал ижтимоий, психологик тушунчага айланиб кетади. Хўб, шундай экан, биз ҳар биримиз ўз виждон меъеримизни, қилаётган ишларимизда виждонийликни биламизми? Бу ҳар биримизнинг тарбиямиз, маданий, маънавий, маърифий меъеримизга боғлиқдир. Бизнинг бу борадаги ўз ўзимизни назорат қилишимиз қанчалик кучли бўлса, биз шунчалик виждонли кишимиз. Виждон шахснинг яхшилик ва ёмонлик тушунчаси ўртасида турадиган ижтимоий-маънавий чегарадир.

Инсонлардаги адолат, қонун ва ахлоқий нормалар доирасидаги тушунчалар; бурч – бажариладиган норма шаклида намоён бўлади; ватанпарварлик – шахснинг ижтимоий муҳит, ўз социумига алоқадор кўринишлар; орномус – шахснинг ички туйғуларидан бири бўлган тушунчалари қанчалик кучли, ўз меъерида тарбия топган бўлса, уларни фақат тор миллий ёки ижтимоий, балки бутун дунё қадриятларидан андоза олиб шаклланган бўлса, ушбу шахс, шундай инсонлар жамиятнинг кўрки, бошқалар улардан ўрнак олса арзийдиганлардан бўлади. Ҳамма дин, фалсафа, тарбия уринишлари инсонларда айнан мана шу тушунчаларни чуқурроқ, кенгроқ, етарлироқ тарбиялашга қаратилган ва

бундан кейин ҳам шундай бўлади. Раҳбар шахсида эса бутун атроф, айниқса унинг қўл остида ишлайдиганлар айнан ана шу тушунчаларнинг ушбу шахсда ниҳоятда такомил топганини кўришни орзу қилишади, ёқтиришади.

МЕҲНАТ ЖАМОАСИДАГИ РУҲИЙ МУҲИТ

Жамоа фаолиятини уюштириш, уни меҳнат жараёнига мумкин қадар тўлиқ имкониятда жалб қилиш жамиятнинг умумий ижтимоий тизими ва илмий юксалишининг замонавий тараққиёт босқичига мос равишда кечади.

Жамоадаги руҳий муҳитнинг таркибий қисми ҳақида гап кетганда ундаги ижтимоий ҳолат ва айниқса, жамоа аъзоларининг алоҳида ахлоқий дунёқараши ўта муҳим роль ўйнашини унутмаслик лозим. Жамоадаги руҳий муҳитнинг соғломлигида жамоа аъзоларининг ўзаро ахлоқий муносабатлари ҳам катта роль ўйнайди. Демак, жамоа раҳбарияти томонидан жамоанинг руҳий, ахлоқий, ижтимоий, ташкилий, интизомий ва бошқа жамоани жипслаштирувчи омилларга қаратилган ҳар қандай фаолият алоҳида аҳамиятга эгадир. Жамоа ички тизимларининг ҳар қандай бўғинидаги ижобий ўзгаришлар жамоанинг ишлаб чиқариш, маънавий юксалиш фаолияти сари қўйилган янги қадам бўлади. Шунинг учун ҳам жаҳон мамлакатларида фаолият кўрсатаётган фирма, концерн ва бошқа ишлаб чиқариш корхоналарида ижтимоий-руҳий муҳитни яхшилашга алоҳида эътибор берилади. Бу ўринда Япония корхоналарининг ҳаётий тажрибаларидан ибрат олса арзийди. Чунки Японияда меҳнат жамоасини корхонага содиқлик руҳида тарбиялаш нафақат давлат сиёсати, қолаверса, миллий сиёсий даражасига кўтарилган. Айни шу ҳаётий тажриба бугунги Ўзбекистоннинг собиқ тузум ишлаб чиқариш тизимидан янги, замонавий тизимга ўтишида, ўтиш даврини енгилроқ йўқотишлар билан теяроқ босиб ўтишда жуда ҳам асқотган бўлар эди. Аммо бу йўналишдаги илмий, оммабоп манбалар, жамоаларда уюштирилган замонавий менеджерларнинг, психолог, социолог ва бошқа мутахассисларнинг маърузаларини кам учратамиз. Буларнинг зарурлигини бугуннинг кўпчилиги раҳбарлари яққол сезиб туришмоқда.

Замонавий ишлаб чиқариш жараёнида илгаригидай умум ўртачилиқдан қочган ҳар бир раҳбар ижодкор кадрларнинг ҳар томонлама тараққиёти учун маълум маънавий, ижтимоий, илмий ва бошқа имкониятларни яратиб бермоқда ва бу чора-тадбирлар тезликда жамоа фаолиятига ижобий таъсир кўрсатмоқда.

Меҳнат жамоасидаги соғлом руҳий муҳитнинг таркибий қисмларини айтиб ўтадиган бўлсак, улар асосан умумжаҳон, умуминсоний ахлоқий кадриятларга мос келиши ва жамоадаги ҳар бир шахснинг ушбу кадриятларни кадрлаши билан белгиланади. Шу билан бир вақтнинг ўзида ҳар қандай жамоада миллий кадриятлар, давлатнинг бугунги долзарб вазифалари, жамоа олдида турган яқин ва узоқ истиқболдаги мўлжал ва марралар ҳам алоҳида қайд этилган бўлиши зарур.

Албатта, жамоа олдидаги ушбу умумий талаб ва мақсадлар жамоадаги руҳий муҳитни ўз-ўзидан яхшилаб ёки бузиб юбормайди. Уларнинг ҳар бири ўз ўрнида унсурий бўлақлар бўлиб таъсир қилади. Бу унсурий бўлақлар жамоа аъзолари томонидан корхонага содиқлик руҳи, корхонанинг мақсадларига ишонч, садоқат, онгли интизом, ахлоқий поклик, меҳнат жамоаси фаолиятдан руҳий, маданий, моддий ва маънавий қониқиш ва бошқа инсоний бурч, эҳтиёж, тарбиявий омиллар билан мустаҳкамланмоғи лозим.

Ушбу мақсад ва вазифаларнинг индаллоси эса аслини олганда интизомдан бошланади. Жамоанинг ахлоқий етуқлигини кўрсатувчи белгилардан бири бўлиб айнан мана шу интизом хизмат қилади.

Жамоада ички бурч, ҳар бир аъзога юкланган вазифалар қанчалик яхши ишлаб чиқилган бўлса у шунчалик жамоа аъзолари томонидан руҳан енгил бажарилади. Ички тартиб-қоидаанинг муҳимлиги Амир Темир “Тузуқлар”рида шундай қайд қилинади: “Салтанатни бошқаришда учраган ҳар қандай воқеа ва ишни тўра ва тузук асосида бажардим” (тўра ва тузук бу ерда – қонун-қоида маъносида келаяпти). Бу вазифаларнинг маълум пайтда бузилиши, тўлиқ ишламаганлиги вазифанинг аниқ бажарувчисига катта ноқулайликлар туғдиради ва бу шахс ўзини руҳан жавобгарлик ҳисси билан қоралайди. Маълум шахснинг жамоа олдида ўзини гуноҳкор санаши унинг жамоа олдидаги бурчни яхши сезиш ҳисси билан чамбарчас боғлиқ бўлади. Бу ҳиссиёт нафақат мод-

дий, айниқса, маънавий кўрсаткичларда ўз аксини топиб у жамоанинг жинслашуви, муваффақиятли фаолияти учун ўта зарурдир. Бунда жамоа аъзоларининг жамоадаги ўрни, жамоада бўлишдан фахр ҳисси, меҳнат фаолиятидаги мулоқот жараёнларига тайёрлик ва ундан маънавий озиқланиш ва айнан жамоа билан бирга фаолият кўрсатаётганликдан қониқиш жамоа аъзоси учун алоҳида аҳамиятга эга.

Агарда жамоадаги тартиб-қоида, фаолият бурч тақсимооти ёки бошқа бирон ҳолатдан жамоа аъзолари қониқишмаса, бу ўз ўрнида жамоанинг умумий жипслиги, бошқарув тизимининг сусайишига ва охир-оқибат жамоа меҳнат фаолиятининг бошлаб сусайишига ва натижада сифати бузилишига сабаб бўлади.

Бу ўринда жамоа раҳбари жамоанинг ахлоқий бирлигини ташкил қилувчи унсурларнинг ҳар бири ҳақида маълумотларни йигиб, уларни зарур йўналишда таҳлил қилиб турар экан, бу билан у жамоанинг бошқарилиш даражасини ошириб боради. Ваҳоланки, раҳбар жамоа, жамоанинг ҳар бир аъзоси ҳақида қанча кўп ва ҳўб билса, жамоани бошқариш шунча енгил кечади, камчиликларнинг, руҳий танг ҳолатларнинг олдини олиш имконияти туғилади. Ушбу йўналишда матбуотда фикр юритган **О. Обидов**нинг сўзи билан айтганда: “Раҳбарлар – зарур қарор қабул қилувчи персонал, бошқарув персонали мутахассиси – бошқарув қарорларини ва тадбирларини қабул қилиш учун ахборотни тайёрловчи ва унинг ижросини ташкил қилувчи ходимлардир” (“Халқ сўзи” газ. 2004. 06.04).

Маълумки, ҳар қандай бошқарув тизимининг омилкорлиги ушбу жамоада юз берадиган нохуш, кутилмаган воқеаларнинг нақадар олдиндан олди олинганлиги билан белгиланади. Жамоада гуруҳбозлик, фисқу фасод ва бошқа нохуш юмушлар билан шуғулланувчи кишиларнинг пайдо бўлиши жамоа учун қимматга тушади. Шунинг учун ҳам Амир Темир жаноблари ўз “Тузуклар”ида шундай деб ёзиб қолдирган: “Қайси вазир ғийбат гапларни айтса, уйдирма гапларга қулоқ солса, жабр-зулм қилса, ўзига ёқмаган кишиларни йўқотиш пайига тушса, уни вазирликдан тушириш лозим.”

Одатда, жамоада пайдо бўлган нохушликларни бартараф қилишдан уларнинг олдини олиш анча осон кечади. Шундай экан, жамоада ахлоқий нохушликларнинг, руҳий муҳит бу-

зилишининг доимо олдини олиб бормоқ зарур. Бу ишни эса жамоани шакллантириш жараёниданок бошлаб, тинимсиз давом эттирган раҳбар доимо ютуқда бўлади.

Ҳозирги замонда ҳар қандай ташкилот ёки корхонани замонавий техника ва технологиясиз тасаввур қилолмаймиз. Демак, бу ўринда жамоа аъзоларининг ўз устида ишлаши, замонавий техника ва технология билан доимо танишиб ва улар билан ишлаш малакасини ошириб бориши алоҳида аҳамиятга эга. Раҳбарият назарида, жамоа олдида ўқимишли, ўз устида доимо ишлаб бораётган, замонавий техника ва технология билан малакали ишлай оладиган ходимлар алоҳида ҳурмат ва эҳтиромга сазовор бўлади. Бу ўринда жамоада меҳнатнинг, меҳнатга яраша моддий ва маънавий бойликларнинг одилона тақсимооти бошқарув тизими катта таъсир кўрсатади. Яъни моддий мукофот ва маънавий рағбат намуналари жамоада ниҳоятда усталик билан қўлланилиб борилиши лозим. Жамоада моддий ва маънавий рағбат – мукофот усули қўлланилар экан, бу ҳолатда эскича тенглаштиришлар қўлланилмасдан, ҳар қандай моддий мукофот, маънавий рағбат аниқ бажарилган иш, фаолият эвазига берилиши назардан қочмаслиги керак.

Оддий мисол, баъзи газета ва журналларда реклама, тижорат ишларини ташкил қилган ходимга ўша иш қийматидан маълум фоиз ажратилади. Аммо, бошқа бир газета ва журналларда эса бу йўналишдан тушган даромад жамоанинг умумий мулкига айлантирилиб жамоа аъзолари орасида тенг тақсим қилинади. Бу икки усулнинг қайси бири бошқарув тизимига манфаатлироқ, амалда ўзингиз синаб кўришингиз мумкин.

Биринчи йўналишдаги мукофот тартиботи ҳозир бизда кенг қўлланилмоқда. Чунки бундай ҳолатда алоҳида ходим, шахс ва унинг бевосита ташаббускорлиги, ишбилармонлиги, билим ва бошқа маҳоратлари қадрланмоқда. Аммо умумий мулк, жамоа фаолияти ва унинг манфаати қурбон бўлаяпти. Иккинчи усулда жамоа манфаати биринчи ўринда бўлиб, тақсимланаётган мукофотлар жамоа жипслиги, умумий ишлаб чиқаришдаги муаммолар ҳаммага тааллуқли эканлигини илгари сурмоқда. Аммо бу ўринда алоҳида шахс ва унинг ижобий ва салбий томонлари умумийлик панасида қолиб кетмоқда.

Рухшуносликдаги аксиомалардан бири, бу шахснинг

мулкка соҳиблик руҳи ва бундан келиб чиқадиган муносабат омиллари. Демак, жамоада умумийчилик руҳи ортган сари шахс манфаати ва шахснинг алоҳида бирон вазифага бўлган жавобгарлик ҳисси пасайиб боради ва, аксинча, шахс манфаати ўта биринчи ўринга чиқиб кетар экан, жамоа манфаатини ҳис қилиш камайиб бораверади. Иккала йўналиш ҳам инсон руҳига маълум даражада ҳам ижобий ва ҳам салбий таъсир кўрсатиш кучига эга.

Шахс манфаати деб жамоани, жамоа манфаати деб шахсни унутмаслик кераклиги аниқ. Чунки кўплаб ишлаб чиқариш корхоналари ва ташкилотларда биргина шахснинг фаолияти корхонани юрита олмайди. Аммо бутун жамоа деб айни мана шу биргина шахс ва унинг манфаатини, шахсий хусусият ва имкониятларини унутмаслик ўта зарурдир. Бу ўринда корхона манфаатини ёки шахс манфаатини рўқач қилиб раҳбарият томонидан ташкил қилинган “демократия” ўйинлари на жамоанинг жипслашувига ва на алоҳида шахснинг руҳий қувонч ёки азобини оқлай олмайди. Жамоани бошқариш, раҳбарлик санъати ҳам айни мана шу муаммони ҳал қилишда бошланиб, яхши ҳал қилинмаган пайтдан эътиборан эса тамом бўлади.

Демак, бу ўринда жамоани таркибан шакллантириш, маълум пайтда ноқобил ходимни ишдан бўшатиш ва ишлаб чиқариш жараёнига ўта зарур бўлган мутахассисни ишга олиш катта аҳамият кашф этади. Ишга қабул қилиш ва ходимни ишдан бўшатиш масаласида алоҳида саҳифалар кiritиш лозим эди, дейилиши мумкин. Бу ўз ўрнида амалий психология курсининг доирасига киради.

Айни ҳолда меҳнат жамоасидаги руҳий ҳолатни жиддий ноҳуш ҳолатларга олиб келиши мумкин бўлган омиллардан бири бу “алмисокдан”, яъни, аллақачон замон талабларидан орқада қолган, янги техника ва технологияларнинг мавжудлигини нафақат инobatга олмайдиган, қолаверса, уларни инкор қиладиган “йўриқномалар”дир.

Биргина мисол келтирайлик. Замонавий офис – фирма ёки корхонанинг бошқарув идораси. Кечагина келиб кетган “Ўт ўчирувчилар ташкилоти” ҳамма розеткаларни муҳрлаб кетса, хонада чой қайнатиш ва бошқа иситиш асбобларидан фойдаланиш мумкин эмас, деб жарима солиб Далолатнома тузган бўлса, эртасига офисда муҳим учрашув мўлжалланган бўлиб, катта фойда келтирадиган шартнома

имзоланиши кутилаётган пайт раҳбар учрашувни тайёрлашда қатнашаётган ўринбосар, котиба, хўжалик мудир ва бошқалар билан қандай муомала қилади, деб ўйлайсиз. Кўриниб туриптики, жамоанинг нормал иш фаолиятини ниҳоятда арзимайдиган бўлиб кўринган бирор ҳолат жиддий ишдан чиқариб юбориши аниқ гап экан.

ЖАМОАНИНГ АХЛОҚИЙ ТАЯНЧЛАРИ

Ҳар қандай жамоа маълум муддатдан кейин ўз фаолиятида жамоа аъзоларига таниш, аниқ ахлоқий нормаларга таяниб фаолият кўрсатаётганини сезади. Бу, жамоадаги баъзи анъаналарнинг, маълум кишиларнинг обрў-эътибори, уларнинг кўриниши ёки қайсидир бир фаолиятга ижобий ёки салбий фикр билдириши ва ўша шахс шундай фикр билдиради, деб олдиндан маълум йўналишда фаолиятни бошқаришдир.

Давр ўзгариб бормоқда. Меҳнат жамоаларининг фаолияти бир-бирига, ҳатто бир жамоанинг кечаги куни бугунга бутунлай ўхшамайди. Янги техника ва технологиялар, меҳнатга муносабатнинг кундан-кунга ўзгариши одамлардан ҳам ўзаро муомаланинг янги-янги қирраларини талаб қилмоқда. Аммо, маълумки, шахс, унинг психологик хусусиятларининг ўзгариш жараёни ўта сокин ва сезилмас кечади. Бу эса меҳнат жараёни, жамоа фаолияти ва шахс орасида маълум маънода низовий ҳолатни юзага келтиради. Бунда асосий сабаб ишлаб чиқариш, замонавий технологияларнинг илгарилаб кетиши ва инсон психологиясининг, айниқса, киши кўникмаларининг орқада қолиши сабаб бўлади. Айни шу жараёнда юзага келган низовий ҳолатнинг ўзи ҳам тараққиётга, ҳам инқирозга сабаб бўлиши аниқ. Яна бир ҳолатни четлаб ўтиб бўлмайди. Бу ҳам бўлса, жамоа аъзолари, уларнинг ёшлари билан боғлиқ шахсдаги руҳий ўзгаришлар ва, айниқса, жамоага кириб келаётган ёш авлод фактори. Бу азалий авлодлар ўртасидаги катта ва ёш авлоднинг орасидаги азалий муаммо.

Маълумки, эски соацалистик “режали ҳаёт” даврида жамоага кириб келган ёш мутахассис, оддий ишчи ойлаб, ҳаттоки йиллаб корхона фаолиятини “ўзлаштириш” ҳолатида

юрар ва юриши мумкин эди. Бугун, ва умуман жаҳон ишлаб чиқариш тажрибасида бундай ҳолат ақлга сиғмас бир тушунчадир. Чунки капиталистик ишлаб чиқариш жараёни ишлаб чиқаришга кириб келган ҳар бир ходимдан максимал куч ва билим сарф қилишни талаб қилади.

Шунинг учун жаҳон тажрибасига аллақачон кирган тамоийил, жамоага кириб келган киши, мутахассис, ёш мутахассис, умуман оддий ходим ишга олиниш жараёнидаёқ бошлиқлар, раҳбарият томонидан обдон ўрганилади. Мана шу одамнинг айнан шу бўш иш жойига тўғри келиши, ундаги бор хусусиятлар, бўлимдаги вазият ва бошқа таркибий ташкиллатувчи унсурлар ўрганилиб, фақат шундан кейингина айнан мана шу киши мана шу иш жойига қабул қилинади. Номзодни бўш иш жойига қабул қилиш жараёнининг ўзи уни жамоадаги ахлоқий устунларга, маънавий таянчларга солиштириб кўриш жараёни бўлиб чиқади, деса бўлади. Ҳозирги бозор иқтисоди шароитидаги ишлаб чиқариш муҳити жамоа аъзоларининг ҳар биридан, шу жумладан, корхонага янгидан кириб келаётган ходимдан ҳам маълум хулқ, ишбилармонлик ва айниқса ушбу корхона иш фаолиятига мумкин қадар тезроқ сингишиб кетиш иштиёқини талаб қилади.

Юқорида келтирилган сабабларнинг баъзилари тўғри келмаган ҳолатларда жамоа аъзолари ўз сафларига янги ходимни ўта қийинчилик билан қабул қилишади. Янги кириб келаётган ходимнинг маълум параметрлари, кўрсаткичлари жамоа ахлоқий устунларига тўғри келса, ходим енгил қабул қилиниб, баъзилари тўғри келмаса, маълум уйғунлашиш жараёнидан кейин, агар кўпчилик кўрсаткичлари тўғри келмаса, уни инкор қилиш ҳолатлари юз беради.

Жамоа ҳар доим ўз аъзоларига хоҳ у янги келган, хоҳ у эски ходим бўлсин маълум ахлоқий талабларни қўйиб келади. Уларнинг кўпчилиги нафақат халқ онгида, қолаверса, асосий талаблар, қонун-қоида, йўриқнома, буйруқ ва бошқа кўринишлардаги ёзма ва оғзаки ҳолатларда мавжуддир.

Жамият билан бир қаторда ҳар бир жамоа ҳам ўз аъзоларидан бир қатор ёзиб қўйилган шартнома, меҳнат интиқоми, йўриқномалар ва бошқа ҳужжат ва қоидалар орқали маълум хулқ ва ҳаракат нормаларини талаб қилади. Бу ўринда ахлоқий нормалардан ташқари шахснинг бевосита хулқи, амали ва фаолиятини бошқарадиган талаблар аниқ

кўрсатилади. Бу ўз ўрнида ходим, жамоа, раҳбар, шахс ва умуман ўзаро муносабатларни бошқаришдаги ахлоқий тушунмовчиликлар келиб чиқишининг олдини оладиган зарурий ҳолатдир.

Кўпинча эски, кўпйиллик тарихга эга жамоаларда бошқариш тизимининг анча енгил олиб борилаётганини кузатиш мумкин. Бу ҳолга айнан жамоа ичидаги ёзилган ва ёзилмаган қонун-қоидаларнинг жамоа аъзолари томонидан беъэтироз бажарилишини кўрсатиш мумкин. Айни ҳолда мана шундай жамоаларда кўп тажрибали, кўп йиллардан бери ишлаб келаётган ходимлар янги келган ходимларнинг жамиятдаги ҳулқини ўзлари сезмаган ҳолда бошқаришда қатнашади. Бу ҳол жамоани бошқараётган раҳбарларга қулай бўлиб кўпинча улар бунга алоҳида эътибор беришади. Аммо бунинг ўз ўрнида бошқариш усули сифатида хавфли томони ҳам йўқ эмас. Яъни, эски ходимлар маълум сабабларга кўра янгилик, янги ходимларнинг келиши, ишлаб чиқаришнинг янгироқ йўналишига ўтишига тўсик бўлиб қолиш ҳолатлари ҳам йўқ эмас. Чунки бундай ҳолатларда эски ходимларнинг янги технологияларни ўрганиши (аслида ўрганишни хоҳламаслиги), янги келган ходимларнинг эса эски технологияларни инкор қилиши, яъни ишлаб чиқаришнинг замонавий тус олиш жараёни туради.

Қарабсизки, ахлоқий нормаларнинг ҳар қандай жамоани бошқаришдаги ролини ҳеч бўрттирмаган ҳолда ўта муҳимлигини кўрсатиш мумкин. Шу жойда таъкидлаб ўтадиган муҳим масала шундаки, жамоада ахлоқий ҳолат ва у билан бевосита алоқадор жамоадаги руҳий муҳит қанча соғлом бўлса, ушбу жамоани бошқариш шунчалик енгил кечади. Буни яхши тушунган бошлиқлар жамоадаги соғлом руҳий муҳитни ушлаб туришга кўпроқ аҳамият беришади. Чунки жамоадаги бузилган руҳий муҳитни соғломлаштиришга кетган меҳнат, моддий ва маънавий харажат, руҳий муҳитни ушлаб туришга сарфланадиганидан анча юқори бўлиб, баъзан ўта қимматга тушган ҳоллари ҳам учраб туради.

Жамият бир текис бўлмаганидай жамоалар ҳам бир текис ва шунинг учун ҳам тўқис бўлолмайди. Жамоа аъзоларининг орасида ахлоқий нормалар ва уларга амал қилувчилар турличадир. Натижада, жамоа тараққиёти, қолаверса жамоанинг нормал ҳаётий фаолияти мана шу ҳар хилликка,

ахлоқий мавқеларнинг турлилигига бевоста боғлиқ бўлади. Демак, жамоа раҳбари жамоани бошқаришда ушбу рухий ҳолатни инобатга олмай иш кўролмади.

Бу ўринда жамоа раҳбарининг шахс психологияси, унинг жамоада намоён бўлиш қонуниятларини яхши билиши ўта муҳимлиги маълум аксиомага айланиб кетган. Жамоанинг ишлаб чиқариш жараёнидаги муҳим бўғинларда психологик, ахлоқий нуқтаи назардан қараганда кимлар тургани, уларнинг хулқи, характерлари жиҳатидан холерик, сангвиник, меланхолик ёки флегматик бўлиши маълум сабабларга кўра ҳолат танглашганда ушбу муҳим участкаларда аҳвол кай йўналишда ривожланиши ёки ишлаб чиқаришнинг су- слайишига олиб келишини жамоа раҳбари олдиндан кўра олиши лозим ва амалда тажрибали раҳбарлар фаолиятида шундай ҳам бўлади.

Жамоада ахлоқий кўрсаткичлар катта роль ўйнашини инобатга олар эканмиз, демак, жамоа раҳбари қандай ахлоқий нормаларни яхши билиши, уларни ривожлантириб бориши ва нималарга суянмоғи лозим.

Маълумки, ҳар қандай меҳнат жамоаси фақатгина бирон бир ишлаб чиқариш билан боғлиқ шахслар йиғиндиси эмас. Улар ушбу фаолият атрофида тинч-тотув ҳаёт кечиришларининг ўзи жамоада ўзаро ахлоқий, ҳатто ғоявий муносабатлар қайси бир меъёردа турганлигини кўрсатадиган ҳолат. Аммо, шахс, унинг ахлоқий фаолияти доимо бир маромда кечади, деб бўлмади. У маълум маънода ва маълум шароитларда ўзгариб туради. Бу жойда энг эътиборли томони шундаки, жамоа раҳбари ушбу ўзгаришларни нафақат билиши ва кузатиб бориши, айниқса, уларнинг салбий кўринишларда намоён бўлишининг олдини олиши лозим. Меҳнат жамоасида бунинг учун жамоа аъзолари қабул қилган маълум нормалар: билим, кўникма, маҳорат, ахлоқий, ғоявий фикрларда яқдиллик, ўзгачароқларига чидамлик кўникмалари зарур. Бу жойда биз келтирган ахлоқий “ўзгачароқ” кўринишлар жамоанинг меҳнат фаолиятида ишэкмаслик, дангасалик, эгриқўллик, ўз шахсий манфаатларини қонун ва ахлоқий нормаларни бузиб бўлса ҳам юқори қўйиш, бошқа шахсларни ҳақоратлаш, лаганбардорлик, ўғрилиқ, ичкиликбозлик ва бошқа шаклларда намоён бўлишини кўзда тутиш керак. Баъзан шундай ҳам бўладики, жамоа аъзолари маълум маънода раҳбар хабарсизлигидан фойдаланиб салбий анъаналар

атрофида бирикиб кетишади. Масалан, жамоа аъзоларининг тўй маросимларда бирга ичишлари, жамоанинг ўзида ичкиликлар ташкил қилиниши одатий тусга айланиб қолиши жамоани салбий оқибатларга олиб келади. Бу ишга ҳатто жамоа раҳбари ҳам ўзи билмаган равишда қўшилиб қолиш ҳоллари ҳам учрайди. Бундай ҳоллар бугунги куннинг асосий ишлаб чиқариш бўғинларидан бири бўлмиш майда фирмалар, хусусий корхоналарда авж олса, у, албатта, инқирозга олиб келиши турган гап.

Бундай ҳолларда жамоа раҳбари уларни бартараф қилишга шахс хусусиятларини инобатга олиб ҳаракат, фаолият, яъни қилинган айбга нисбатан адекват жавоб қайтариши лозим. Акс ҳолда бундай нохуш ҳолат яна такрорланиши, жазо кичик бўлса бузғунчилик такрорланиб ёки жазо ноадекват катта бўлганда ушбу шахс шикоятчига айланиш ҳолларини кўриш мумкин.

Жамоа фаолияти мамлакат қонун-қоидалари, миллий ахлоқий нормалари, анъаналари доирасида олиб борилиши лозим. Шундай экан, жамоанинг тараққиёт даражаси, унинг ушбу қонун-қоидалар, ахлоқий нормалар доирасида фаолият кўрсатиши билан баҳоланади. Жамоада ахлоқий жиҳатдан етук ҳолат юзага келса, бундай жамоада ушбу қоидаларнинг бузилганлиги, уларга амал қилмаслик ҳолатлари учрамайди. Яъни, бундай жамоаларда ялқовлик, дангасалик, бошқаларнинг ҳисобига яшашлик, корхона фаолиятдан, унинг манфаатидан ўз манфаатини устун қўювчиликка ўрин қолмайди. Айниқса, бундай ҳолатлар расмий ва норасмий мулоқот жараёнларида тезда кўзга ташланади. Ҳар бир жамоа аъзоси ўз ахлоқий нормалари доирасида ҳаракат қилар экан, унинг ахлоқий норма доираси умумжаҳон, умуминсоний ва умумжамоа ахлоқий нормалар доирасида бўлганлигини кўриши мумкин. Бундай ҳол ҳар бир жамоа аъзосидан маълум меъёрда ҳаракат қилишни талаб этади, шу билан бар вақтнинг ўзида айнан мана шу жамоа аъзосига ўша нормалар доирасида қулайлик ва адекват ҳаракатлар кўникмасини ҳам беради ва ундан шуларни талаб ҳам қилади.

Жамоа аъзоси ўз ахлоқий нормаларини доимо жамоа ахлоқий нормалари доирасида мувофиқлаштириб боради, у шунга мажбур. Акс ҳолда унинг ушбу жамоада яшаш шариоити қийинлашиб, ҳатто уни инкор қилишга олиб келиши

мумкин. Шу ўринда жамоанинг ўзи ҳам кўпгина ҳолларда ўз нормаларини янгилаб боради. Аммо, жамоа ўз нормаларини жуда кам ҳоллардагина ўзининг бирон аъзоси нормаларидан келиб чиқиб унга мослаштиради. Демак, бу ўринда жамоа нормаларининг устунлигини кўриш қийин эмас. Айтиш мумкинки, жамоанинг ахлоқий нормалари ва уларнинг муътадиллиги ташкилотнинг иш фаолияти, унинг равнақи ва бошқа компонентлар билан боғлаш мумкин. Корхонанинг муътадиллиги қанчалик кучли бўлса, унинг белгиланган ахлоқий нормалари жамоа аъзолари учун шунчалик кўп ва каттиқроқ таъсир кучига эга бўлади. Акс ҳолда жамоа аъзолари орасида ахлоқий нормаларнинг турличалиги кўзга кўпроқ ташланади. Бу ҳолда жамоанинг барқарорлик даражаси пасайиб боради.

Ахлоқий нормалар ва уларнинг жамоадаги ўрнига қараб жамоа тараққиётини, унинг кўзлаган мўлжал ва орзуларини ҳам билса бўлади. Бу ўринда шуни айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш шароитлари, иш билан таъминланганлик даражаси паст корхоналарда биринчи ўринда интизом бузилиб боради-да умумий ахлоқий вазият ҳам пасаяди. Шундай экан, бу ўринда биринчи хулоса ҳам шуки, ишчилар, ишлаб чиқариш жамоаси орасида ахлоқий вазиятни яхшилашни ишчилар билан маърифий-маданий тадбирлардан эмас, **иш ва ишлаб чиқариш жараёнини яхшилашдан бошлаган маъқул ва бу кўпроқ натижа беради.**

Иш жойи, ишлаб чиқаришнинг яхшиланиши кейинчалик ишчилар ва умуман жамоадан ахлоқий муҳитни яхшилашни талаб қилиш имкониятини беради. Маълумки, инсонлар мақсадга интилиб яшайди. Мақсадга интилиш эса мавҳум орзулар ва мавҳум тилаклар доирасида эмас, аниқликни талаб қилади. Аниқлик айтиш бу жойда аниқ иш, ишлаб чиқариш, маълум мақсадни кўзда тутати. Маълум даражада бўлган қўйилган ишлаб чиқариш жараёни, маълум мақсадлар жамоа аъзоларидан ўз хулқ-атворларини яхшилаш, маълум нормаларда ушлаб туриш, яхшиларига интилиш, емонларидан соқитланиш талабларини қўяди. Бу ўринда мақсад ва унинг аниқлиги, катталиги, жамоа аъзоларига тушунарлиги, реаллиги кишиларга катта таъсир қилади. Раҳбар жамоа аъзолари олдига аниқ, реал ва шу билан бирга катта-катта, яқин ва узоқ перспективали мақсадлар қўйишни билиш за-

рур. Шу билан бир вақтнинг ўзида раҳбар қўйган мақсадлар қатламлашиб кетмаслиги, мавҳумлашмаслиги, маълум мақсадлар умумийликдан парчаланиб майда, бачканага айланмаслиги керак. Шундагина мақсадлар жамоани ўзаро бириктиришга, мутаносиблашишга, ягона йўналишда фаолият кўрсатишга чақиришда катта омил бўлиб хизмат қилади. Бунинг учун эса биринчи ўринда жамоада зарур руҳий муҳит керак. Руҳий муҳитни яратиш ва уни зарур йўналишда ушлаб туриш эса жуда кўп ҳолларда айнан ва биринчи галда раҳбарга боғлиқ бўлиб қолаверади.

Жамоадаги руҳий муҳит кўпгина ҳолларда ушбу жамоада мавжуд бўлган норасмий лидерлар ва уларнинг фаолиятлари билан ҳам боғлиқ. Демак, маълум мақсадларни жамоа фаолиятига сингдириш ва уларни амалга оширишни бошлаш раҳбар ва унинг командасидан норасмий лидерлар, уларнинг фаолияти, имконияти ва бошқа кўрсаткичларни аниқ инобатда тутишларини тақозо этади.

Айтиш лозимки, жамоа ҳам ўз ўрнида ҳар бир шахс учун маълум ҳимоя базаси сифатида хизмат қилади. Жамоа, жамоа аъзолари томонидан кўрсатилаётган маълум муносабат нормалари ҳар бир шахсни унинг мавқеи, даражаси, жамоада тутган ўрнига қараб муносабатда бўлишни таъминлайди. Моддий ва маънавий бойликлар таъминотида, муомала ва муносабат муҳитида шахс жамоадаги ўз эркинлиги ва ижтимоий мақоми даражасида бошқалардан ўзи кутган даражада имкониятга эга бўлади. Айни мана шу ҳолат, яъни шахснинг кутган ва амалда олаётган имкониятларнинг фарқи кучайган пайтларда шахс ва жамоа орасида инқироз ва низолар пайдо бўла бошлайди.

Жамоалардаги ахлоқий нормаларнинг кўпинча ёш ходимлар томонидан тез-тез бузилганлигини учратиш мумкин. Бундай ҳоллар баъзан катталар, шу жойнинг “дўкайлари” томонидан ёшларга нисбатан нотўғри муомалада бўлганликдан келиб чиққанини учратамиз. Айнан мана шу “дўкайлар” ёшларни жамоа нормаларини бузишга, керагидан ортиқ ишларга жалб қилишлар билан, жамоадаги, ишлаб чиқаришдаги зарур нормаларни бузишга, уларни инкор қилишга ундаганларини кўриш мумкин. Бундай ҳоллар юз берганда ёшлар кулги объектларига айланишади, ўзларини ноқулай сезишади ва натижада жамоада уларга нисбатан нотўғри фикрлар туғилишига муҳит пайдо бўлади ва бундан

жамоадаги руҳий муҳит салбий таъсир олганлигини кўриш қийин эмас.

Жамоанинг эркинлиги, ижодий юқори чўққидалигини кўрсатувчи омиллардан, факторлардан бири ушбу жамоанинг ахлоқий нормаларда янги-янги мўлжалларни, кўрсаткичларни нақад қилишида билинади. Ижодий, мўътадил руҳий муҳит юзага келмас экан бу жамоанинг илгари кетиши, ҳатто ишлаб чиаришда ҳам юқори кўрсаткичларга эришиши қийин бўлади. Қачонки жамоа ўз тараққиётининг ахлоқий нормалар борасида ижодий изланиш ҳолатига келар экан, бундай кўрсаткич даражасида жамоа ишлаб чиқаришда, ахлоқий нормаларни ўзаро намоён қилишда катта имкониятда бўлиб ўти юксак муваффақиятларга эришиши мумкин.

Жамоада ижодий, мўътадил руҳий муҳит юзага келиб, унинг аъзолари ўзаро ахлоқий ҳимоя сезар экан, бундай ҳолатни жамоа аъзолари, жамоадаги ҳар бир шахс учун **психологик комфорт** ҳолат деб қабул қилиш мумкин. Психологик комфорт ҳолат шахснинг ички имкониятларининг очилишига, унинг ўз руҳий, ахлоқий, ҳатто касбий имкониятларининг кенг намоён бўлишига шароит яратиб беради. Яъни, шахс бундай ҳолатда ўз ижтимоий ўрнидан қониқиш ҳолатида бўлади. Одатда, ахлоқий жиҳатдан нормал бўлган жамоаларда, шахснинг ички имкониятлари очилишига шароит яратилган ҳолларда жамоа раҳбарияти томонидан алоҳида бир гуруҳ, алоҳида бир шахсга нисбатан “прессинг”, сиқув, танг ҳолат юзага келмайди. Бу деган сўз, жамоада ҳар бир шахс ўзининг маълум даражада тўсатдан учрайдиган нохуш ҳолатлардан ҳимояланганлигини сеза бошлайди. Бу унинг кундалик кайфияти, руҳий ҳолати учун ниҳоятда зарур руҳий омиллардан биридир.

Ахлоқий нормалар ва жамоадаги руҳий муҳитнинг жамоага таъсир кучи тажрибасига келадиган бўлсак, бу тажрибани биз умримиз бошидан оқ орттириб борамиз. Ҳар қандай жамоага кириб келар эканмиз, биз маълум ахлоқий нормалар доирасида ҳаракат қилишга тайёр бўламиз. Аммо, ахлоқий нормалар даражаси, миқёси ва уларнинг параметрлари биз кириб келган жамоа нормаларидан маълум кўрсаткичлари билан фарқ қилмай қолмайди. Ёш ходимнинг ушбу корхона ахлоқий нормалари билан танишиб ва ўз ахлоқий нормаларини ушбу корхона ахлоқий нормалари билан мута-

носиблаштириб олиши маълум вақт талаб қилади. Айни ҳолда жамоа учун ҳам ва, айниқса, ёш ходим учун ҳам ушбу вақтнинг чўзилиб кетмаслиги ўта муҳим ва зарур ҳоллардан бири саналади.

Бу ўринда жамоадаги шахсларнинг ахлоқий тамойиллари, улардан айтайлик: “мен кичик одам, ҳеч нарсага аралашмаслик энг қулай позиция деб, ўз манфаатини кўзлаш, жавобгарлик ҳиссининг пастлиги, тамойилсизлик” ва бошқа шунга ўхшаш ижтимоий салбий кўрсаткичлар нафақат жамоа тараққиётига, қолаверса шахснинг ўз тараққиётига ҳам салбий таъсир қилади. Аммо бундай ҳолатларни жамоа раҳбари сезгир ҳолатда кузатиб бориши ва зарур бўлганда маълум чораларни кўриб жамоадаги руҳий муҳитни яхшилаши лозим.

Жамоадаги ахлоқий нормаларнинг, талаб ва имкониётларнинг юзага келишида жамоанинг анъаналари ижтимоий омил, фактор сифатида жуда катта роль ўйнайди. Анъаналар маълум маънода ўтмишни келажак билан боғловчи ижтимоий бўғин бўлиб, улар асосан ижобий роль ўйнайди. Анъаналарнинг замон талабларидан орқада қолиб тараққиётга тўсиқ бўлганлари бундан истисно. Аммо, жамоалар билан, алоҳида шахслар билан ишлайдиган кишилар, раҳбарлар шу билан бирга анъаналарнинг ижодий муҳитни орқага тортадиган прогрессга тормоз бўлиб қоладиган ҳолатларини ҳам унутмасликлари лозим. Чунки анъана маълум муҳитда юзага келадиган ижтимоий, кўпинча ёзилмаган қонун-қоида бўлиб, у ҳаётдан, ҳаёт тамойилларидан орқада қолиб боради.

ЖАМОА ВА УНИНГ МАЪНАВИЙ ЎСИШ ПОҒОНАЛАРИ

Ҳар қандай жамоа ташкил топиш жараёниданок ўз ахлоқий-руҳий муҳит жиҳатидан ҳам илк қадамларини ташлаб боради. Шундай экан, ушбу жамоанинг фаолияти давомида унинг ўз ахлоқий нормалари шаклланиб боради. Ҳар бир янги ходим ушбу корхонага ишга олинар экан, у бу корхонада шаклланган ахлоқий нормаларга риоя қилиши кўзда тутилади. Жамоа аъзолари томонидан эса бу ахлоқий нор-

амалар тўлиқ равишда, қисман, онда-сонда амал қилиниши ёки умуман бу нормаларнинг инкор қилиниши кўзга ташланиши мумкин. Айтиш лозимки, жамоанинг ахлоқий нормаларини тўласинча инкор қилиш ҳоллари жуда кам учрайди. Аммо, қисман ва онда-сонда амал қилишлар кўплаб кўзга ташланиши мумкин. Жамоа ахлоқий нормаларга тўлиқ риоя этиш одатда ушбу жамоада ўта кўп йиллаб ишлаганлар томонидан амал оширилади. Бу ҳолатларда улар бошқалардан ҳам айти мана шу амални талаб қила бошлайди-да, баъзи ҳолларда мана шу ҳолат сабаб бўлиб ходимлар орасида низолар чиқади. Бундай назоларни жамоат ташкилотлари, бўлим бошлиқлари ва умуман қуйи бўғинлар ҳал қилса бўлади. Айти ҳолда бундай низоларни ҳал қилиш мумкин бўлган ҳолларда асосий бошлиқ кўриши лозимлиги даражасига қадар кўтармаган маъкул.

Жамоанинг ахлоқий нормаларини қисман бажарувчилар орасида кўпинча шахсий хулқ, тажрибасизлик, жамоада янгилик ва бошқа шунга ўхшаш сабаблари ётган бўлиши мумкин. Ёки бундай ҳолларни ўрта бўғин бошлиқлари намоён қилишилари кўзга ташланади. Чунки улар баъзи ҳолларда жамоадаги баъзи ахлоқий нормаларни бажаришни ўзларига эри кўришмайди ёки улар бизга тааллуқли эмас, деб фикр юритишади. Бу ҳолатдан эса ходимлар ва раҳбарият тушунчасидаги кичик ва баъзи ҳоллардаги катта-катта низолар келиб чиқиб, жамоанинг ички руҳий ҳолатини жиддий бузиб юборади. Бундай ҳолларда ўрта бўғин раҳбар ходимларнинг бундай хулқини юқори поғона раҳбарлар секинлик билан, уларнинг обрўсига путур етказмаган ҳолда тўғрилаганлари маъкул бўлади.

Жамоа ахлоқий нормаларини онда-сонда бажарувчилар орасида кўпинча юқори поғона раҳбарлари туриши кўзга ташланади. Бундай ҳоллар жамоанинг ахлоқий жиҳатидан жинслашувига хизмат қилмай, аслида жамоанинг аста-секин шикорозга юз тутишига олиб келади.

Жамоа ахлоқий нормалари ва уларнинг бузилиш сабабларини бир оз умумлаштирадиган бўлсак, улар мана бундай киёфаларда кўриниши мумкин.

Шахсда ахлоқий нормаларга нисбатан нотўғри тушунча бор; унинг жамоадаги салбий ёки ижобий ўсишига ахлоқий нормалари, аслини олганда, нормаларнинг йўқлиги асосий сабаб бўлмоқда. Бундай ҳолатларда шахсни бирданига

танг ҳолатга солмай у билан чидам билан ва мунтазам иш олиб бормоқ зарур. Бу ўринда жамоанинг амалий ёрдами, раҳбарларнинг чидам кўрсатиши катта муваффақиятларга олиб келади. Айни ҳолда бу шахсдаги ахлоқсизлик, ахлоқий нормаларнинг йўқлиги ёки уларнинг умумжамоа нормаларига тўғри келмаслиги унинг фожиаси эканлигини тушунган ҳолда унга жиддий ёрдам берилишини ҳаётнинг ўзи тақозо қилади.

Иккинчи ҳолат, шахс жамоа нормаларини инкор қила бошлаши. Бундай ҳолатда шахснинг ўз шахсиятига юқори баҳо бериши ёки жамоага яқинда кириб келганлиги ва бу жамоанинг ахлоқий потенциалларини билмасдан ўзини юқори қўйиши. Баъзи ҳолларда шахснинг мағрурлик ҳиссиётлари бунга йўл қўймаганликларини кўриш мумкин. Бундай жамоа нормаларини инкор қилишлар жамоа раҳбарининг пинжига кириб олган лаганбардорлар томонидан ҳам амалга оширилиб туради. Бу шахслар секин-аста менга раҳбар ҳеч нима демайди, менга мумкин, деган йўналишда иш олиб бориб жамоада руҳий ҳолатнинг охир оқибатда бузилишига олиб келади. Баъзан раҳбарларнинг ўз корхоналаридан кетиши, умуман, корхонанинг иш фаолиятининг жиддий бузилишига мана шундай шахслар сабаб бўлганлигини ҳатто раҳбарнинг ўзи тушунмай қолган ҳолатлари ҳам бўлади. Бу ҳол адабиётда қиролни қирол қилувчилар унинг атрофи, деган иборада кўрсатилади. Аммо мана шу қиролни қирол қилувчилар аслида қиролни йиқитувчиларга айланиб кетиши жуда осон ва кўп учрайдиган ҳоллардан бири.

Шу жойда айтиб ўтиладиган иккинчи йўналиш, шахснинг ўзини ўзи ўта майда санаб мен ва менинг шахсиятим ҳеч нарсани белгиламайди дейиши ҳам сабаб бўлиши мумкин. Бундай ҳолларда шахс ўзига паст баҳо берганлигидан жамоа ахлоқий нормаларини бузади ва бу бузишларни ҳеч ким сезмайди, сезганда ҳам ўта кичик киши эканлигим учун мен билан ҳеч ким шуғулланиб ўтирмайди, дейишлар сабаб бўлиши мумкин. Бундай шахсларда фаол ҳаётга қизиқиш сўнган **аномия ҳолати** бўлади. Уларнинг ўз шахсини бунчалик паст олишлари, шахсий руҳий ҳолатининг ҳам кундан-кунга салбий тус олиб бориши, бундай шахснинг жамоада ва оиласида руҳан ўта оғир аҳволда юришини раҳбарлар сезиб унга ахлоқий ёрдам беришлари зарур. Аномия ҳолати бу шахснинг ўз шахсияти ва жамоанинг ўзаро боғлиқлик

ҳолатларини сезмаслиги, уларнинг орасидаги боғлиқликларга адекват қарамаслик, шахс ва жамоанинг орасидаги ахлоқий, маънавий ва бошқа ришталарнинг узилиши, сезилмаслиги, уларнинг йўқолганлиги ҳолатидир. Шахснинг жамоа нормаларини бузишига асосий сабаблардан бири шулар бўлиши мумкин экан, бундай шахсларга кўтаринки руҳ бериш ўта зарур. Аслини олганда, бундай аномия ҳолатдаги шахсларни жамоадаги жамоат ишларига жалб қилишдан бошлаш, уларнинг ҳам жамоада ўз ўрни борлигини кўрсатиш, шахснинг ўзлик руҳини қўллаб-қувватлашдан бошлаган маъқул.

Жамоа ахлоқий нормаларини онда-сонда ёки қисман бажарувчилар кўпинча шахсий хулқида такаббурлик бор кишилар, жамоадан ўзини юқорироқ қўядиган ўрта поғона раҳбарлар, жамоада кўп йиллардан буён ишлайдиганлар ёки жамоага яқинда келган ва жамоанинг алоҳида гуруҳдаги носоғлом вазиятга қўшилиб қолганлар бўлиши мумкин.

Шахсий хусусиятларида такаббурлик, манманлик аломатлари бор кишилар одатда ўзларини бошқалардан юқори қўяди-да, ахлоқий нормалар, шу жумладан, жамоа ахлоқий нормаларини ҳам ўзлари учун бажариши шарт бўлмаган вондалар санашади. Аслида, кўпчилик зиддиятлар, низолар мана шу ҳолатдан келиб чиқади. Раҳбарлар, айниқса ўрта бўғин раҳбарлари орасида ҳам кўриниб турадиган жамоа ва умуман ахлоқий нормаларга муносабат, мен раҳбар бўлдим, энди менга бу ахлоқий нормалар тааллуқли эмас, деювчи шахслар учраб туради. Улар раҳбарлик поғонасига яқинда кўтарилган, раҳбарликка кимларнингдир ёрдамида келиб қолганлар орасида кўплаб учрайди.

Бу ўринда жамоада кўп йиллардан буён ишлаб келаётганлар орасида учрайдиган ҳолат шундан иборат бўладики, улар умумахлоқ нормаларида юқори поғоналарни эгаллаб турганига қарамасдан, жамоа ахлоқий нормаларига келганда ўзларини бу нормалардан юқори санашидиганлар бўлишади. Бундай ҳолатлар айниқса кекса, кўп йиллик тажрибага эга инжиллар орасида низолар келиб чиқишига кўплаб сабаб бўлади.

Жамоадаги ахлоқий нормаларни бажармайдиганлар сирасига кўпинча ахлоқий савияси паст кишилар, иродаси бўлиб кетишлари, ўз шахсини қадрламовчилар ва бошқа шунга ўхшаш шахслар киради. Булар одатда ёш ходимлар орасидан чиқса уларни жамоадаги носоғлом гуруҳлар тез ўз таъ-

сирига олишади ва бу таъсирдан чиқариб юбормаслик учун уларга жамоа нормаларини бузишни буюришади, бузишга мажбур қилишади ва ҳоказо. Айтиб ўтиш керакки, ахлоқий нормаларни билмаган кишиларни учратиш қийин. Кўпчилик ахлоқий нормаларни жуда яхши билади. Аммо ахлоқий нормаларни билиш бу уларга амал қилиш дегани эмас. Ахлоқий нормаларни юзаки билиб уларни бажармаслик бошқа ҳол. Шу билан яна бир ҳолатни ҳам айтиб ўтмоқчимизки, яъни, бу ҳам бўлса жамоадаги ахлоқий нормаларнинг бузилишига баъзи ҳолларда шахслар, ишчи кадрлар айбдор бўлмаслиги мумкин. Айтайлик, жамоанинг ишлаб чиқариш ускуналари замона талабларига жавоб бермайди, шунга қарамасдан, жамоа ўз ахлоқий нормаларига зид равишда кишиларни замона талабларига жавоб бермайдиган маҳсулот билан таъминлаб келади. Бу ўринда улар ҳатто яхшигина даромадли бўлишади ва айна ҳолда аҳолининг соғлиги, моддий аҳволига салбий таъсир қилиб келаётганликларини билишади.

Аслини олганда, ахлоқий нормалар ва уларга маълум даражада амал қилишлар жамоанинг умумий ахлоқини ёки ушбу жамоада ахлоқнинг юқорилигини кўрсатмайди. Умумий режаларни пала-партиш бажариш, жамоа мулкани ўмаришлар бор жойда ҳам хўжакўрсинга ахлоқий нормаларнинг амалини юқори қилиб кўрсатадиганлар топилади. Ахлоқий нормалар ва уларга хўжакўрсинга амал эмас, жамоада ҳаққоний ахлоқ нормаларининг ҳаётий амали зарурроқдир.

Жамоадаги ахлоқий вазият бир неча поғоналарда бўлиши мумкин. Шулардан айна ўсиш даври, ахлоқий нормаларнинг мўътадил ҳаётий фаолиятда бўлган пайт ва ахлоқий нормаларнинг жамоадаги инқирозга тушган, ахлоқий нормалар жамоада топталаётган, улар инкор қилинаётган ва уларни четлаб ўтилаётган даврлар бўлиши мумкин.

Бу жараёнлар орасида, психологик нуқтаи назардан олганда, жамоанинг таркиб топаётган, шаклланаётган даври **энг соф, бегараз давр** деса бўлади. Бу пайтда жамоа аъзолари жамоанинг мулк, тартиб қоида, ходимлар тўплаш, уларнинг ахлоқий қарашларини бир йўналишда шакллантириш ва шунга ўхшаш амаллар билан машғул бўлганлигидан ўзаро ғаразлик, низовий ҳолатлар, гина-қударатлардан анча узоқ бўлишади. Ходимлар бир-бирларига қараш, ку-

итиш, бир-бирларини ўрганиб яқинлашиш, яхши муомала ўрниатиш билан машғул бўлишади. Бу даврда ходимларнинг шахсий кайфиятлари, жамоага бўлган муносабатлари, раҳбарларнинг ишга, ходимларга бўлган муносабатлари катта роль ўйнайди. Айни ҳолда раҳбарларнинг хулқи, ишга ва ташкилотга бўлган муносабатлари, жамоанинг ишлаб чиқариш фаолиятидаги ютуқ ва камчиликлари жамоада руҳий муҳитнинг шаклланишига катта таъсир қилиб, кейинчалик бу ҳолат ишлаб чиқаришга ҳам бевосита алоқадор бўлиб қолаверади.

Бу даврда жамоада асосан расмий қонун-қоидалар, норматив ҳолатлар яхши иш кўрсатиши билан бир пайтнинг ўзида норасмий нормаларнинг шаклланаётганини кўра бўлади. Масалан, жамоада расмий байрамлар нишонланиши ва ушбу даврда ходимларга тегишли бўлган туғилган кунларни нишонлаш, ходимларнинг тадбирларида жамоа бўлиб катнашиш ва шунга ўхшашлар жамоани бириктирибгина қолмасдан унинг фаолиятида жамоанинг ўсиш поғонасига хизмат қилувчи тадбирлар сафидан ҳам жой олиши турган гап.

Бу ўринда жамоат ишларида фаоллик кўрсатаётган ноформал, норасмий лидерлар ва уларнинг ўрни шаклланиб боради. Шундай экан, жамоа раҳбари бу пайтда шаклланаётган норасмий лидерлар билан ишлашни, уларни ўз йўналишига олишни унутмаслиги лозим. Акс ҳолда, норасмий лидерлар жамоа ахлоқий муҳитига салбий таъсир қилиш босқичига кириб қолиши ҳам мумкин. Ёки жамоадаги шу норасмий лидерлар умумий раҳбарликка даъвогарларга айланиб қолиш ҳолатлари ҳам учраб туради. Бундай ҳолни эса кейинчалик осонликча тузатиб бўлмайди. Ҳар қандай тарбияни, маълум маънода, шакллантириш осон, аммо уни қайта шакллантириш жуда қийин бўлиб қолаверади.

Одатда жамоанинг ташкилий ва ахлоқий шаклланиш жараёни унинг ташкил топиш даврида ўта қизғин кечса кейинчалик у сусаяди ва жамоа ўсиши билан бир қаторда у ҳеч қачон тўхтамайди. Ахлоқий нормалар, жамоадаги кўникма, одат, анъаналар доимо ҳаракатда бўлиб, эскиларни куч тўпласа, янгилари кириб келаверади. **Буни оддий ҳаётий ҳол сифатида қабул қилмоқ керак.** Жамоанинг бу пайти психологик нуқтаи назардан олганда ходимларнинг,

жамоа аъзоларининг бир-бирига интилиш, ўзаро муомала мавқеини ўрнатиш, шахснинг жамоада ўз ўрнини белгилаш ва шунга ўхшаш ташкилий даври бўлади.

Навбатдаги поғона, бу жамоанинг қисман қоидалари, анъналари, урф-одатлари ва шунга ўхшаш ахлоқий ташкилий жиҳатлари бир қадар қарор топган давр бўлади. Демак, жамоадаги руҳий муҳит унинг ҳар бир аъзосини ўз ўрнига қўйиб улгурди. Ким нимага қодир, кимдан нималарни кутса бўлади, кимга нималарни айтиб, нималарни буюриб бўлмаслигини ўзаро билишади. Кўпинча бу пайтда янги келган ходим ва ён-атрофда ишлаб турган ходимлар орасида айтарлик катта фарқ сезилмайди. Лекин, шунга қарамасдан, янги келган ходимга жамоада шаклланиб бўлган талаблар албатта кўрсатилади. Айни шу даврга келиб жамоатчи фаоллар шаклланиб бўлади, улар жамоада ўз фаолликлари билан янгиларга тезроқ таъсир қилиш пайида бўлишади. Ахлоқий муносабатлар, ўзаро муносабатлар жипслашиб боради. Ахлоқий анъаналар шаклланиши билан бир пайтнинг ўзида уларга тарафдорлар ва уларга унчалик хоҳиш билдирмаганлар ҳам пайдо бўла бошлайди. Жамоада унинг манфаатларини ҳар қандай шароитда ҳам ҳимоя қиладиганлар ва шу бир пайтнинг ўзида маълум шароитда жамоа манфаатидан ўз манфаатларини устун қўядиганлар ҳам аниқланиб қолади. Бундай ҳолларни ҳатто жамоа фаоллари орасида ҳам кўриш мумкин. Жамоа фаоллари ҳам маълум шароитда жамоа раҳбарини ҳимоя қилмасдан, маълум гуруҳ манфаатини устун қўйиши мумкинлиги табиий ҳолдир. Шундай экан жамоанинг норасмий лидерлари ким ва улар нимага қодирлигини жамоа раҳбари аниқ билмоғи керак.

Асосий поғона, бу жамоада мўътадил руҳий муҳитнинг ташкил топган пайти ҳисобланади. Бу пайтда жамоада асосий ахлоқий дунёқарашлар, анъана ва урф-одатлар шаклланиб бўлган бўлади. Бу ҳол ўзининг мўътадиллиги билан бир вақтнинг ўзида раҳбарларнинг уларнинг ўзлари сезмаган ҳолда назарларидан қочиш пайти ҳам бўлиб қолиши мумкин. Яъни, жамоадаги мўътадил руҳий муҳит ўз мўътадиллиги билан раҳбарнинг назаридан четда қолиб, секин-аста жамоани, биринчи ўринда жамоа ахлоқий ҳолатини инқироз томонга тортиб кета бошлаши мумкин. Бу ўз ўрнида жамоа билан ишлаш, унинг истиқболини белгилаш, жамоани ривожлантириш ва бошқа шунга ўхшаш муаммолар билан кенг

боғлиқ бўлганлиги учун бу бандда кўп тўхталиб ўтирмаймиз, чунки рисоланинг ўзи асосан шунга бағишланган.

Жамоада ахлоқий муҳитнинг энг қийин ва оғир даври бу жамоанинг инқирозга тушган, жамоанинг пароканда бўлиши олдидаги поғона бўлади. Бу даврда ахлоқий нормалар, жамоада шаклланган анъаналар, урф-одатлар амалда ўз кучини йўқотиб боради-да, маълум шароитда қўлланилиши керак бўлганда ҳам қўллашнинг иложи бўлмайди. Бундай ҳолларда жамоадаги шахслар ва уларнинг ахлоқий кўрсаткичлари, шахсий роль кучайиб кетади. Жамоадаги салбий кучлар, шахсиятпарастликлар, ўзаро гуруҳлар нитоси кучайиб, бу тортишувда “кичик” ходимлар кўп азият чекади. Юқорида келтирилган ўз манфаатини жамоа манфаатидан юқори қўювчи шахслар фаолияти кучайиб, улар жамоага салбий таъсирни фаоллаштиради. Шунинг учун бўлса керак, одатда, **жамоанинг шаклланиш давридан унинг инқироз даври анча қисқа бўлади.**

ЖАМОАНИ БОШҚАРИШДА МУЛОҚОТ МАДАНИЯТИ ВА УНИНГ ЎРНИ

Жамоани шакллантириш ва бошқаришда одамлар билан яхши муомала қилиш санъати раҳбар учун ундаги бўлган бошқа талант белгиларидан устун ва зарурроқ туради. Жаҳонда психологлар томонидан ўтказилаётган изланишлар, илмий тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, раҳбарнинг ақлий тараққиёт даражаси жамоани бошқаришда қарийб 20 фоизгина ёрдам бериб, қолган 80 фоиз бошқа омилларга тўғри келар экан.

Бу ўринда ҳиссиёт, раҳбарнинг ҳиссиётга берилиши ўта муҳим омиллардан бири саналиб, ҳиссиёт ҳар бир инсоннинг мулоқот жараёнида катта аҳамият касб этади. Умуман олганда, ҳиссиётсиз мулоқот йўқ. Ҳиссиёт тушунчасига бир неча компонентлар кириб, улардан биринчиси мулоқот, кайфият устидан назорат ва инсоннинг ўзини аффект, стресс ҳолатларда ўзини ушлай олиши. Бошлиқлар, раҳбарларда кўплаб учрайдиган ҳиссий туйғу бу – ғазаб. Ғазабни ушлай билмиш, ғазабланган пайтда бошқаларга ахлоқий, руҳий зарар келтирмаслик. Ахир, бу биринчи ўринда раҳбарнинг ўзига,

Ўз фаолиятига зарар келтиришдан тийилиш бўлганлигидан раҳбарлар ўз ғазабланган ҳолатларини ушлаб билишга тиришадилар ва бу ўринда ўз хиссий туйғуларини жиловлаш маҳоратини ошириб боришади.

Шу ўринда айтиш керакки, кўпчилик раҳбарлар мен ўз ғазабланиш ҳолларимда ўзимни ушлаб оламан, шунинг ўзи ходимлар билан ишлашга етарли деб ҳам ўйлашади. Аслини олганда, ғазабланган ҳолда ўзини ушлашдан кўра оддий ҳолларда бошқалар билан мулоқот ўрната олишлар каттарок аҳамиятга эга. Бу ўринда рус педагоги **А. Макаренко**нинг бир фикрини келтириш маъқул бўлар. Макаренконинг айтишича, у болага “бери кел, деган иборани ўнлаб ва ундан ортиқроқ акцент ва оҳангларда айта оламан” дейди.

Маълумки, ҳар қандай жамоада кичик гуруҳлар, одатда уларни **референт гуруҳлар** деб юритишади, мавжуд бўлади. Ушбу гуруҳларда ўзаро мулоқот яхши йўлга қўйилган бўлиб, бундай гуруҳ аъзолари ўзаро мулоқотда қийналишмайди. Ушбу референт гуруҳлардаги мулоқот жараёни улардаги ходимларнинг раҳбарлар билан бўлган ва бўладиган мулоқотларидан анча фарқ қилади. Умуман олганда, жамоада референт гуруҳларнинг борлиги нормал ҳолатдир. Кишилар ўз фаолияти жараёнида, одатда, мана шундай референт гуруҳларга бўлиниб фаолият кўрсатишади ва бу референт гуруҳлар сон жиҳатдан 5–7 киши бўлади. Бу гуруҳларнинг ўз лидерлари бўлиб, улар маълум шароитда ушбу гуруҳда ва, айниқса, жамоада ўзларига маъқул бўлган маълум психологик руҳий муҳитни ташкил қила олишади, баъзан жамоани ўз ортларидан раҳбарга қарши, баъзи ҳолларда эса раҳбарнинг талаби доираси йўналишида эргаштира олади.

Бундай референт гуруҳларнинг борлигини, улардаги руҳий ҳолатларни раҳбар доимо билиши зарур ва керак ҳолларда уларга таяниш йўллари кўриб қўйиши лозим. Бу ўринда, айниқса, референт гуруҳнинг ахлоқий нормалари, жамоа белгилаган нормаларга тўғри келиши жуда катта ўрин тутаяди. Референт гуруҳдаги ахлоқий нормаларнинг жамоа ахлоқий нормаларига тўғри келмаслиги, фарқ қила бориши келгусида жамоа ва унинг фаолиятида катта ташвишлар келтириб чиқариши мумкин. Бундай ҳол юзага келган бўлса, раҳбар зарур ҳолда ушбу референт гуруҳга ўз фойдаси йўналишида таяна олмайди. Аксинча, жамоада инқироз

ҳолатда бу референт гуруҳлар жамоанинг, раҳбарнинг зарарига ишлай бошлайди.

Бу ўринда референт гуруҳларнинг фаолият йўналиши икки хил тус олиши мумкин. Биринчиси, референт гуруҳ ўз манфаатларини ва ахлоқий даражаларини асосий жамоадан юқори қўя бошлайди. Иккинчиси, референт гуруҳ ўз ахлоқий ҳолатини, жамоадаги ижтимоий ролини асосий жамоадан паст қўя бошлайди. Биринчи йўналишда референт гуруҳ жамоадаги бошқа аъзоларнинг ҳақ-ҳуқуқларини паймол қила бошласа, иккинчи ҳолатда референт гуруҳ аъзолари ўз ижтимоий ҳақ-ҳуқуқларини жамоа аъзолари, айрим референт гуруҳлар томонидан паймол қилаётганлигидан норози руҳда бўлишади.

Ҳар иккала ҳолда ҳам жамоа раҳбари референт гуруҳ бошиқлари, ушбу гуруҳ “юлдузлари” билан жипс ишолиб бориши керак. Биринчи йўналишдаги юқори руҳдаги референт гуруҳ ва унинг “юлдузлари” секин аста раҳбариятга рақобат ташкил қилиб борадиган бўлса, бу йўл қўйилмайдиган ҳолат. Иккинчи йўналишдаги референт гуруҳлар ўз ўрнида шахсий манфаатлари йўлида турли хилдаги номаъқулликларга бериб етиши, жамоанинг сир-асрорини бошқаларга ёйиши ва шунга ўхшаш салбий ишларга қўл уриши, ҳатто ускуналарга зарар етказиши ва жамоага бошқа зарарлар келтириши мумкин. Бундай ҳоллардан раҳбар албатта хабардор бўлиши ва уларнинг олдини олиши лозим.

Ушбу тадбир – референт гуруҳларни кузатиш, уларни ўрганишга интилиш ва ўрганишларнинг ҳаммаси асосий мақсадга қаратилган бўлиб, бу ҳам бўлса қандай қилиб жамоада оптимал руҳий ҳолат ташкил қилмоқ керак ва ушбу оптимал руҳий ҳолатни ушлаб туриш масаласидир. Бу сабаб ҳамма раҳбарларни доимо ташвишлантириб келади. Бу ўринда қатта аҳамиятга эга бўлувчи кучлардан бири жамоага янги ходим олиш. Яъни, ишга қабул қилинаётган янги ходимни раҳбар маълум мақсадларни кўзлаб олади. Бу ўринда раҳбар икки йўналишда амалиёт юргизиши мумкин. Биринчи йўналиши – янги ходим ёрдамида ушбу референт гуруҳнинг фаолиятини, у салбий бўлса бостириш. Иккинчи йўналиш — ушбу ходим ёрдамида бу референт гуруҳни ўш учун ижобий гуруҳга айлантириш. Янги олинаётган ходимнинг жамоа учун қандай таъсир кучини олдиндан билмаган ва буни илгаридан кўра олмаган раҳбарларнинг

хато қилиш эҳтимоли жуда катта бўлиб қолаверади. Чунки жамоага хато олинган ходимни ишдан бўшатиш, айниқса жамоада салбий ёки ижобий руҳдаги референт гуруҳ мавжуд пайтида алоҳида муаммога айланиб кетиши тайин гап. Жамоага олинаётган ходимнинг темпераменти, хулқи, майллари ва қобилияти, ахлоқий қадриятлари ва бошқа сифатларини олдиндан ўрганиш раҳбар учун катта аҳамиятга эга. Чунки жамоада унинг ушбу ижтимоий руҳий сифатларидан ташқари ҳатто демографик хусусиятлари, яъни аёл, эркак, ёш, қари ва бошқа сифатлари ҳам жамоа томонидан маълум кайфиятда қабул қилинади.

Ишга қабул қилиш одатда суҳбатдан бошланади. Суҳбат бўлғуси ходим тўғрисида жонли маълумот тўплашнинг биринчи ва асосий манбаларидан бўлади. Суҳбат бўлғуси ходим тўғрисида, унинг мутахассислик қобилияти, дунёқараши, муомала маданияти ва бошқа томонларини билишга йўл очиб беради.

Суҳбат давомида бўлғуси ходимга жавоби аниқ, мавзу устида ўйлаб ўтирилмайдиган саволлар ҳам берилади. Бу билан унинг ушбу саволларгагина эмас, уларга бўлган муносабатини аниқлаш мумкин. Айтайлик, компьютерда ишлай оласизми, белгиланган ойлик маош сизни қониқтирадими ва бошқа шунга ўхшаш саволларда бўлғуси ходим ўз дунёқарашини, билимини, бу хусусиятларга бўлган муносабатларини эркин билдиради. Агар бўлғуси ходимга мураккаброқ саволлар берилса, унинг маълум хусусиятлари тўлиқ очилмаслиги, суҳбатнинг маҳсулдорлиги кам бўлиши мумкин. Чунки ҳар қандай шахс ўзи яхши биладиган, кундалик таниш мавзуда эркин гапиради ва суҳбатдоши билан бўлаётган мулоқот давомида кенгроқ очилади. Бу ўринда раҳбарлар унутмаслиги керак бўлган масала шундаки, бундай ҳолатда бўлғуси ходим кўпроқ гапириши, унинг ўз билим ва ўзида бор сифатларни очиб кўрсатишига имкон яратиб берилиши керак. Бу ерда раҳбарнинг тинглаш маҳорати катта роль ўйнайди. Шу билан бир вақтнинг ўзида бўлғуси ходимга таклиф қилинаётган ишнинг қийинчилик томонлари, салбий кўрсаткичлари албатта айтиб ўтилиши катта аҳамият касб этади. Биринчидан, бўлғуси ходим қийинчиликларга тайёр бўлса, иккинчидан, унинг бу қийинчиликларга муносабатини ҳам ушбу суҳбат давомида тезгина сезиш мумкин. Акс ҳолда ходим ишга қабул қилингандан кейин бу

кўйинчиликлардан хабар топар экан иккала томон ҳам ҳи-
жлатда бўлиши мумкин ёки ходим ишга келиб улгурмасдан
кетини пайига тушиб қолиши эҳтимолдан холи эмас.

Бундай мулоқот давомида раҳбарнинг суҳбатдошни
интиш, уни тинглаш хусусияти алоҳида эътиборга молик.
Чунки ҳамма ҳам яхши суҳбатдошман, деб ўзи тўғрисида
аптолмайди. Раҳбарнинг суҳбатдошни тинглаш хусусияти
бу алоҳида бир сифат. Маълумки, суҳбат давомида эшитган
маълумотларнинг 25 фоизигача хотирада қолади, дейишади.
Суҳбат давомида суҳбатга салбий таъсир қилувчи омиллар-
ни оладиган бўлсак, булар қуйидагилар бўлиши мумкин:
суҳбатдош фикрини тинглаб бўлмасдан олдинга ўтиб кетиш,
чиндамсизлик, ҳиссиётга берилиш, тинглашга тоқатсизлик
ва бошқалар. Бундай суҳбатдошни баҳолаш, мулоқотларда
учрайдиган катта хатолардан бири, ҳамма маълумотларни
тўшамай туриб суҳбатдош ҳақида тезкор хулоса чиқариш.

Жамоани шакллантиришда учрайдиган шахслараро
мулоқотда ижтимоий психологик талаблар катта бўлади. Бу
ўринда жамоага кириб келаётган шахснинг ахлоқий норма-
лари ва жамоанинг соғломлиги муҳим аҳамиятга эга. Биз
одатда бу ўринда соғлом жамоа ва соғлом шахс ҳақида сўз
юритамиз. Шундай ҳам бўладими, жамоага кириб келаётган
шахс ахлоқий жиҳатдан носоғлом бўлиши ёки соғлом шахс-
нинг носоғлом жамоага кириб келиши ҳам ҳаётда учраб ту-
ради.

Бундай ҳолларда шундай тадбирлар олиб борилиши ке-
ракки, на шахс, на жамоа ўз манфаатларига путур етказмасин.
Одатда ахлоқий жиҳатдан соғлом жамоага носоғлом шахс-
нинг кириб келиши кўпроқ кузатилади. Бундай ҳолларда
жамоада бўладиган ўзгаришларнинг олдини олиш ва салбий
ўзгаришларга йўл қўймасликни кўра билиш лозим.

Шахслараро мулоқотда ҳиссиётнинг ўрни катта бўлиб,
мулоқотдаги шахслар бир-бирини қай даражадаги ҳиссиётда
кабул қилади. Мулоқот ва муомаланинг келажаги, унумдор-
лиги асосан шунга боғлиқ. Шунинг учун ҳам бирон шахс-
нинг бошқа бир шахсга бўлган ёкиш, ёқмаслик (симпатия-
антипатия) тушунчалари муомала куришда асосий омил-
лардан, факторлардан бирига айланиб қолади. Бу ўринда
жамоадаги ижтимоий руҳий муҳит алоҳида аҳамият касб
этиб, ўзаро мулоқот ва муомала жараёнига таъсирини ўтказиб
туради. Шунинг учун жамоада ахлоқсизлик, бегона хулқ ва

жамоадаги руҳий муҳитга салбий таъсир қиладиган кучларга йўл қўймасликка ҳаракат қилиш зарур. Демак, жамоада шахсиятчилик, лаганбардорлик, жавобгарликни сезмаслик, ҳасад ва бошқа шунга ўхшаш салбий кўрсаткичларга ўрин қолдирмаслик биринчи ўринда норози шахслар ва норози-чиликларнинг, референт гуруҳларнинг келиб чиқишининг олдини олади.

Жамоадаги руҳий муҳит ва унга салбий таъсир қиладиган факторлар борки, улар кўпчиликка маълум. Булардан биринчиси жамоани бошқаришда авторитар стиль, меҳнатни баҳолашдаги ноҳақликлар, жамоа аъзосининг ахлоқий жиҳатдан ҳимоясизлиги ва шунга ўхшаш ижтимоий психологик омиллар. Ушбу омиллардан бирининггина жамоа фаолиятига кириб келиши жамоадаги мулоқот ва муомала шароитини, руҳий ҳолатни жиддий бузиб юбориши турган гаи.

Бу йўналишда биргина мисол келтирадиган бўлсак, раҳбар томонидан авторитар режимда бошқариш олиб борилар экан, жамоада шахсларнинг руҳий ҳимояси ўта паст бўлади. Бундай жамоада ҳар бир шахс стресс, кутиш ҳолатида бўлиб, бирон салбий таъсирнинг тўсатдан каердандир келишини доимо кутиб яшайди. Унинг шахсий обрў-эйтибори жамоада тўлиқ ўз кўриниши ва ҳимоясини топмайди ва шунинг учун шахс ўз ижтимоий ҳолатидан норози яшайди. Норози яшаган шахснинг ҳаракат, фаолиятини олдиндан айтиш, режалаштириш ўта қийин ҳолдир. Жамоада бошқариш авторитар стилда олиб борилар экан, бундай жамоада албатта лаганбардорлик ҳамоҳанг бўлади. Сабаби, бундай раҳбардан ўз манфаатини енгил усулда ва оз меҳнат сарф қилиб кўпроқ ҳақ ундиришига кизикувчилар албатта топилади. Лаганбардорлик эса ўз ўрнида жамоада меҳнатнинг объектив баҳолашига, тўғри қиймат топишига кўпгина ҳолларда ўрин қолдирмайди. Бу эса жамоада стресс ҳолатнинг кундан-кун кучайишига олиб келаверади. Қарабсизки, бундай жамоаларда ижобий муомала ва мулоқотга ўрин қисқариб бораверади.

Жамоада шахслараро мулоқот жараёнининг шаклланиши кишиларнинг бир-бирига ёкиш ва ёқмаслик сабабларига кўра жиддий салбий таъсир олганини кўрдик. Бу ҳол ўз ўрнида иккинчи салбий йўналишни келтириб чиқаради. Бу ҳам бўлса, жамоа аъзоларининг ўзларига ишончи ва ўз куч

ва билимларига ишончсизлик руҳи. Бундай жамоада шахс ўз куч қудратига қанчалик ишонмасин, авторитар бошқарув, емининг кимга ёқиши ва ёқмаслиги ҳар қандай шахсда ҳам ўз кучига ишонмаслик руҳини уйғотиб боради. Ва охирида ўзига ишонган шахс ё конфликт ҳолатга тушади ёки у ушбу жамоани тарк этиши керак бўлади.

Жамоада руҳий муҳит соғлом бўлиши ва, айниқса, шахслар мулоқотнинг яхши кечиши учун жамоада шахс, шахслар, жамоа аъзоларининг руҳида ишонч кучининг барқарор бўлишига катта аҳамият бериш лозим. Бу ҳолат секин-аста кирор топади. Агар унинг барқарорлигини сезган раҳбар бу ҳолатни мумкин қадар зарур мавқеда сақлаши ва илоҳан борица уни мустақамлашга куч сарфлаши лозим. Жамоада шахсларнинг ахлоқий ишонч руҳи катта моддий ва маънавий аҳамиятга эга. Бундай ҳолатнинг шаклланишида жамоа аъзоларининг илк бир-бирларига ишончи кучая боради, иккинчи босқичда уларнинг ўзаро мулоқотга интилиши кучаяди ва учинчи босқичда ҳар бир жамоа аъзоси ўзини бошқа бир жамоа аъзоси ҳаракат ва фаолиятида жавобгарлик ҳиссини сеза бошлайди. Ва ниҳоят, бундай ҳолатнинг энг юқори чўққиси, деб жамоада ҳар бир шахснинг ахлоқий ҳимоядалик ҳиссини келтириш мумкин.

Агарда биз **коммуникатив этика** (бу тушунчани америкалик олим Р. Хюбер киритган) йўналишида ган юритар эканмиз, ўзаро мулоқот ва муомала ўрнатишда нафақат психологик, қолаверса ахлоқий мутаносиблик катта аҳамият касб қилишини кўрамиз. Мулоқот ва муомаланинг барқарорлигида айнан мана шу ахлоқий мутаносиблик катта роль ўйнайди. Ушбу омил, фактор жамоага кириб келаётган шахснинг ушбу жамоада мослашиш жараёнида, жамоага кириб келишида ва ўз ўрнини тез топишида, жамоанинг аъзолари билан ўз муносабатларини мутаносиблаштиришида, идентификациялаш жараёнида катта роль ўйнаши аниқ. Айнан мана шу ахлоқий омилнинг кучи қанчалик катта бўлса, унинг таъсир даражаси ҳам шунчалик муҳим бўлади. Демак, ушбу омил жамоанинг ички руҳий муҳитини шакллантиришда ўта муҳимлигини раҳбар кўздан қочирмаслиги ва ундан унумли фойдаланиши мақсадга мувофиқ бўлади. Ахир, жамоада раҳбарнинг ўз ходимига биргина “раҳмат” дейишидан ходим унинг бу сўз тагида нима борлиги ва нима ётганлигини ушбу сўзнинг айтилганидан яхши сезади. Биргина “раҳмат” тагида гап тамом, кетаверишинг мумкин, сен-

га иш буюриб бекор қилибман, сен билан силлиқ муомалада бўлаяпман-ку ёки “рахматнинг” дилдан айтилганини ходим албатта сезади.

Жамоадаги руҳий муҳитнинг соғломлиги, унинг барқарорлиги кўпгина ҳолларда ушбу жамоа лидерларининг, “юлдузларининг” фаолияти билан ҳам жуда-жуда боғлиқлигини кўрамиз. Айниқса “юлдузлар” расмий лидерлар билан мос келган ҳолларда жамоада меҳнат унумдорлиги, жамоадаги руҳий муҳитнинг барқарорлиги катта бўлади. Расмий лидернинг шахсий ва расмий талаблари мутаносиб бўлган ҳолатларда ходимларнинг иш унумдорлигининг янада юқорилигини кўрамиз. Бу ҳақда америкалик олимлардан **Г. Кунц ва С. Одоннел** тадқиқотлари билан танишганда фикримизнинг аниқ тасдиғини тонамиз.

Кўпгина ҳолларда жамоада лидерликни оддий ходимлардан бири ушлаб турганини кўриш мумкин. Бундай ҳолларда уларнинг мулоқот ва муомала жараёнини кузатсангиз, уларнинг ходимлар орасида кўзга кўринмас ришталардан фойдаланаётганлигини илгаш мумкин. Бу ўз ўрнида алоҳида санъат бўлиб уни раҳбар, иш бошқарувчилар ўрганиши ва ўзлаштириб олишлари мақсадга мувофиқ ҳолатдир. Бундай шахслар кўпинча жамоада маълум қонуний ҳуқуқларга эга эмас. Жамоа аъзолари ўз ишонч ва ваколатларини уларга ихтиёрий топширишганини кузатиш мумкин. Бундай ноформал лидерларга ваколат беришдан улар ўзларига жамоада маълум ахлоқий, ижтимоий ҳимоя кутади ва уни олади. Жамоа бошлиғини бундай ноформал лидерларнинг иштиёки, мўлжаллари ва бошқа режалари бефарқ қолдирмаслиги керак. Чунки бундай ноформал лидерлар ҳар қандай ҳолатда жамоадаги руҳий муҳитни кескин бузиб юбориши мумкин. Маълумки, бундай ноформал лидерлар одатда ноформал бошлиқларга ўта яқин бўлишади. Бугунги кунда жамиятимизда турли хилдаги ноформал гуруҳларнинг кўплигини, жамоат ташкилотлари ва жамоат ташкилотлари байроғи остида иш кўраётган ташкилотларнинг кўплигини инобатга олсак, бу йўналишни кўздан қочирмаслик зарурлигини кўрамиз.

Агарда раҳбар ноформал гуруҳлар, уларнинг лидерлари, референт гуруҳларнинг раҳбарлари жамоага салбий таъсир қилаётганини сезар экан, бундай ҳолатда жамоа бошлиғи комплекс тадбирлар ўтказиб ташаббусни ўз қўлига олиши

арур. Акс ҳолда раҳбар биринчи ўринда жамоада рухий муҳитнинг ёмонлашувига эга бўлиб, кейинчалик эса нафақат гапиббусни, қолаверса бутун раҳбарликни, ҳозирги шароитда эса бутун моддий ва маънавий имкониятларни ҳам қўлдан бериб қўйиши мумкин.

РАҲБАР ШАҲСИНИНГ ЎЗЛИК ТАРКИБИ

*Ҳеч ким кўтарилиб бўлолмас раҳбар,
Агар у бўлмаса раиятпарвар.*

Хусрав Дехлавий

Одатда, инсон обрў-эътиборини ташкил қилувчи омиллар ҳақида кам гапирилади. Ваҳоланки, аини мана шу омилларгина бизни шахс сифатида жамият кўзгусида акс эттирар экан, биз кимлигимизни уларга қараб кўриб, кузатиб борамиз. Бу ўринда кўриб борамиз деган ибора кўпроқ кишиларга тўғри келади. Чунки ҳамма ҳам ўзининг кимлигини, қандай ютуқларга эришганлигини, умуман олганда, атайлаб кузатиб бормаса ҳам кўриб боради. Лекин анча кам кишилар нафақат кўришади, улар ўзларини кузатишади, ютуқларини алоҳида ҳисобга олиб, мағлубиятларидан ўзларига сабоқ чиқаришади. Аини мана шундай шахслар кўп нарсага эришади ва улар бор жойда адолат, олижаноблик, камтарлик ва бошқа инсоний ижобий хусусиятларни кўриб турасиз.

Улар бундай хусусиятларга қандай эришади, деган саволга айтиш мумкинки, бундайлар ёшлигида яхши тарбия олгани ва уларнинг хусусиятларида меҳнатсеварлик, камтарлик, одамийлик, маърифатлилик ва маърифатпарварлик, умуман ҳаётга ижобий қарашлар бундай шахсларнинг фаолиятида устуворлик қилади.

Инсон обрў-эътибори ўзи билан туғилмайди. У ушбу инсоннинг ҳаётий фаолияти давомида шаклланади, такомиллашиб етукликка юз тутади. Аммо маълум бир сабабларга кўра шахснинг эришган обрў-эътибори инкирозга ҳам учраши мумкин. **Обрў-эътиборнинг ижобатга ёки инкирозга юз тутишига фақатгина шахснинг ўзи жавобгар ва масъулдир.**

Бу ўринда бир нарсани ҳеч қачон унутмаслик керакки,

шахсининг фақатгина обрў-эътибор ҳақидаги ички ўйлари, мулоҳазалари, мушоҳадалари уни комилликка элтмайди. Шахс бу йўналишда фақатгина фаолият кўрсатиши, ўз фаолиятдан етарли даражада қониқиб янада комилроқ бўлишга интилангандагина маълум ютуқларга эришади. Бу ўринда интилишдан тўхташ инқироз билан баробар. Чунки ҳаракатсизни, илгарига интилмаган шахсни вақт, жамият ўз таракқиётида қувиб ўтаверади. Қарабсизки, қадимгиларнинг **“Бешиқдан то тобутгача илм изла”** нақли шахсининг қундалиқ ҳаётига бевосита алоқадордир.

Ҳар бир инсоннинг обрў-эътиборида унинг ахлоқий етишган мавқеи аниқ аксини топган бўлади. Шундай экан, унинг обрў-эътиборига қараб маънавий қиёфасини чизиш мумкин.

Айтиш мумкинки, инсон маънавий қиёфаси деганда ушбу тушунчага нималар кириши ёки нималар кирмаслиги ҳақида одамлар кўп тортишади. Бизнингча, бу жуда кенг тушунча ва унга ўта кўп талабларни киритиш мумкин. Оддийроқ қилиб олганимизда, жамиятда ёмон деб олинган ҳар бир тушунча инсоннинг маънавий қиёфасига кирмаслиги ва унинг жамият билан бўлган муомаласида бу ҳол, жамиятдаги салбий тушунчаларнинг ушбу шахс ҳуқида йўқлиги акс этиб турмоғи даркор. Лекин айни шу жамиятнинг бир қисми бирон нарсани баъзан ёмон, деб қабул қилар экан, бошқа бир қисми айни шу нарсани ёмон, деб қабул қилмайди. Бу айниқса диний ва миллий ўзгаликларда яққол кўзга ташланади. Бу ҳол эса кўпинча фалсафа, сиёсат, ижтимоий муҳит, урф-одат ва бошқа кўплаб инсонлар, жамиятлар қабул қилган ёзилган ва ёзилмаган нормалар билан боғланиб кетади.

Шунга қарамасдан, ҳамма жамиятларда ҳам қабул қилинган баъзи тушунчалар борки, улар албатта маънавий етук, обрў-эътиборли кишининг қиёфасида бўлиши шарт. Ижобий инсоний хусусиятлардан инсонпарварлик, кенг-фёъллик, меҳнатсеварлик, камтарлик, кўзитўқлик ва бошқа шахсий сифатлар бунга мисол бўла олади.

Айтайлик, жамиятда биз қанчалик обрў-эътиборга эга бўлмайлик, бу ўринда айниқса бой-бадавлатлик ўз-ўзидан обрў-эътиборимизга қўшимча маънавийлик қўшмайди. Айниқса, бу ҳолатда ўша бой бадавлат киши курумсок, мағрур, кибор, қизғанчиқ ва бошқа салбий сифатларга эга

бўлса. Бунга классик адабиёт вакилларида мисол олади-
ган бўлсак, “Қори ишқамба”ни ҳамма ҳам бообрў одам деб
айтмайди. Аммо Солиҳбой унинг акси. Биз бир ўринда ён-
атрофимиздаги шахслар билан мулоқотда бўламиз ва айни
мана шу мулоқотнинг тури, маъноси, шакли, мазмуни, унинг
бошқалар билан қурилгандаги мулоқот ҳамкорининг шах-
сий ўзлигини инобатга олишимиз билан бизнинг ўз обрў-
ётиборимиз белгиланади. Демак, обрў-ётиборимиз биз-
нинг жамиятга чиқишимизнинг жуда кўп томонлари билан
боғлиқдир. Бу ўринда мулоқот, бошқалар билан бўладиган
муомала асосий ўринлардан бирини эгаллашни ҳар бир
шахс ва, айниқса, раҳбар унутмаслиги, ўз ён-атрофдагилари
билан ҳар қандай мулоқотда ўзини йўқотмаслиги, ҳар бир
мулоқот изсиз ўтмаслигини унутмаслиги лозим.

Инсонпарварлик – ҳар бир шахсга ҳурмат билан унинг
шахсиятига салбий таъсир етказмасдан муомалада бўлиш ҳар
бир инсонга обрў-ётибор келтиради. Ён-атрофдагиларни
менсимаслик, айниқса, уларнинг шахсиятига тегиб хафа
килиш бошқалар томонидан унутилмайди. Бу ўринда ходим
билан раҳбарнинг муомала ва муносабатлари истисно эмас.

Ён-атрофимиздаги инсонларга нисбатан умуман муно-
сабат билдиришимизнинг ўзи биз учун фаолиятдир. Фаоли-
ят эса меҳнат жараёни билан узвий боғлиқ тушунча.

Тўғри, меҳнатнинг ақлий, жисмоний ва бошқа шак-
ллари бўлиб, уларнинг ҳаммаси ҳам инсондан бир хил ақл
ва жисмоний куч талаб қилмайди. Шахс ўз фаолиятида,
келаётган меҳнати ёки фаолиятсизлиги билан бошқа би-
ронни қувонтириши ёки ҳақорат қилиши мумкин. Айниқса,
фаолиятсизлигимиз доирасидан чиқиб келадиган натижа-
ларни кўпинча кузатиб, натижасини идрок қилиб улгурмай
қолишимиз мумкин. Ҳаётда худди шундай ҳам бўлади. Баъ-
зи ҳолларда инсон ўз фаолиятсизлиги доирасида нафақат
ижобий иш қилмайди, ҳатто бирон жиноятнинг шериги
бўлиб қолиши мумкин. Шундай экан, **раҳбар ўз руҳидаги
бебарволик ва фаолиятсизлигидан келиб чиқадиган но-
хуш ҳолларнинг олдини ола билиши керак.** Бу ўринда
айтиш лозимки, ходимлар ўз ҳаётини зарурат ва амаллари
лавомида раҳбардан ўзларига нисбатан доимо фаолият, фао-
лият бўлганда ҳам ижобий фаолият кутиб яшайдилар. Уй-
ида бирон нохуш ҳол юз берган ходим ўз раҳбарининг ун-
дан хабар олишини кутади. Агарда раҳбар томонидан ушбу

кўнги билдириш амалга оширилган экан, бу ҳолда ходим ўзининг ўз жамоасида ўрни бор эканлигига хурсанд бўлади, ҳатто буни бошқаларга кўз-кўз қилишга ҳам тайёр бўлади. Аммо раҳбар томонидан бундай ҳаракат амалга оширилмаган бўлса, худди мана шу бепарволикни ходимлар кечиролмай юришади. Ушбу фаолиятсизликни баъзи раҳбарлар турлича талқин қилишиб, ҳатто буни камтарликка йўувчилар ҳам чиқиб туради. Аслини олганда камтарлик инсондаги энг гўзал хусусиятлардан бири бўлиб, у ушбу хусусият соҳибининг бойлигу билими, меҳнатсеварлигу олийжаноблиги ва бошқа ижобий хусусиятларини бошқалар билан бўлган мулоқот ва муомаласида чегаралаб, уларнинг ноўрин олдинга чиқишига йўл қўймайди.

Демак, бошқаларнинг бундай камтар инсон билан мулоқот ўрнатиши, муомалада бўлиши енгиллашади. Мулоқот ўрнатувчи камтар, аммо ўта билимдон киши билан суҳбатда бўлганида ўзини ноқулай сезмайди. Бу ўринда, албатта, камтарин ва билимдон киши суҳбат давомида ўринли ва ноўрин ўз билимини рўқач қилиб суҳбатдошини хижолатга солмайди. Яъни, камтар бўлиш биринчи ўринда бошқаларга ҳурмат билан қараш, жамоат ва жамият мулкига ўзи қўшган хиссани ҳар кимнинг олдида рўқач қилмасликдир.

Олдийгина ҳолни олайлик, айтайлик, меҳнат жамоасида интизом бир оз бузилди. Бу тўғрида раҳбар ўз эътирозини айтганда ёки ходимлардан интизомни бузмасликни талаб қилганда бу ҳолни биров жаҳл билан қабул қилса, бошқа биров қандайдир баҳоналар ахтариш орқали ўзини оқлашга тушади. Камтар одам эса бу ҳолни ўз жамоасининг обрўси тушаётганлигидан уялишдан бошлайди.

Тўғри, жамоада меҳнат интизомининг бузилиши раҳбарнинг биринчи галда асабийлашувига олиб келади. Аммо, дунёқараши кенг, ички ҳолатни ва раҳбарлик касбини яхши эгаллаган шахс ўз мулоҳазасини жамоанинг обрўси тушаётганлигидан уялаётганликдан бошлайди ва чуқур таҳлил қилибгина керакли чораларни кўради. Бу ўринда раҳбарлик фаолияти шахсга нақадар кўп руҳий оғирлик юклашини яна бир бор таъкидлаб ўтмоқчимиз, холос.

Ҳар бир камтарликни ҳам “забонсиз иқрорчиликка” айлантириб юбормаслик кераклигини раҳбарлар яхши билиши лозим. Бу ўринда халқ мақоли бўлмиш “Андишанинг отини кўрқоқ қўймаслик” масаласи ҳам жуда актуал тушунча

бўлиб қолаверади. Жамоа ва жамиятда шу қадар текинхўр ва текинтомоқлар ҳам кўпки, уларга озгина камтарлик – уқувсизлик, шижоатсизлик ва бошқа шунга ўхшаш сифатлар бўлиб кўринаверади. Қарабсизки, раҳбарнинг ёки бирон шахсининг ижобий бўлган камтарлик хусусияти салбий шижоатсизликка, бўшлиқка, уқувсизликка менгзалиб, уларнинг ҳуқуқ ва бурчлари поймол қилинишига олиб келиши мумкин ва баъзан шундай ҳам бўлади. Бу ҳолат иш жойида, жамоа орасида йўл қўйилмайдиган тушунчага айланиши керак.

Ишчунун, камтарлик – бу шижоатсизлик, кўрқоқлик, ўт ҳуқуқларини ҳимоя қила олмаслик эмас. Шундай экан, раҳбар шахсида эса албатта шижоат, шиддат, таваккал қилиш ва бошқа шунга ўхшаш қобилият ва хусусиятлар ҳам зарур меъёрида ривожланган бўлиши лозим. Раҳбар хусусиятидаги шиддатни, билим билан қилинган таваккални унинг қўл остидаги одамлар ёқтиради ва ўз раҳбарларининг бундай хусусиятлари билан, одатда, улар мағрурланиб юришади.

Қадим-қадимдан асл шижоат ижобий хусусият саналиб, у бу хусусият соҳибини қаҳрамонликка, матонатга етаклаган. Аммо инсон ижтимоий ҳаётда доимо ахлоқий бир муаммо рўбарўсида туради. Бу ҳам бўлса, маълум фикрни, ҳарикатни қандай айтиш ва қай тарзда бажариш айни ҳолда тўғри бўлади деган мулоҳаза.

Бу ўринда педагогларга ўта таниш бўлган бир фикр, яъни, моҳир педагоглардан бири болага “бери кел” деган иборани 10–15 маъно, оҳангда ва йўналишда айта олар экан. “Беери келиш...”, “Бэр кээ”, “Бэ кээ”, “Бэри...” ва бошқалар. Шундай экан, биз бировга айтмоқчи бўлган фикримизни қандай айтишимиз ва у, айниқса, айтувчи раҳбар шахси экан, бу ҳол ўта муҳим бўлиб у алоҳида маъно касб этади.

Ҳаёт ўзининг ҳар кунги меъёрида кўпчилигимиздан на шиддат, на матонат талаб қилмаслиги мумкин. Аммо икки киши йиғилиб бирон ишни бажаришни бошлар экан, албатта, улардан бири шу иш юзасидан раҳбарликни ўз зиммасига ола бошлайди. Биринчи кўринишда ўта кичик туюлгани билан айни шу жойда уларнинг бирида шижоат кучлироқлиги намоён бўлаяпти. Агарда уларнинг иккаласида ҳам шижоат кучлилиги қилса, ўша иш ўртада бажарилмай қолиши, улар орасида низо чиқиши намоён бўла бошлайди. Қарабсизки, раҳбарлик санъатининг илк куртаги ўз индоллоси билан шахс хусусиятига бориб тақалади.

Ҳозирги кунда нима куп фирма ва хусусий ташкилотлар кўп. Уларнинг ҳаммасида катта-кичик раҳбарлар фаолият кўрсатмоқда. Шу жиҳатдан олиб қараганда, уларнинг ишла ва жамоада, жамиятда ўзларини тутишини, бошқалар билан муомаласини кузатар экансиз, ҳар бирининг ўз шахсий имиджи, кўрки ва кўриниши борлигини кўрасиз. Аммо ҳар бирининг ходимлар билан ишлашда ягона услуби бор деб айтолмаймиз. Уларнинг ҳар бири ўз ходимлари билан шу даражада турли хилда муомаллада бўладики, бирининг муомаласидан ходимнинг кўнгли кечгача оғриси, бошқаси билан ходим мулоқотда бўлганидан анча вақт хурсанд бўлиб юради. Шу маънода бир салбий мисол келтирайлик. Ёнгинамизда бир корхона бор, унинг раҳбари ташқи кўринишдан олганда кўркам зиёли кўринадиган киши. Аммо ҳар кунги жамоадаги жанжаллардан бизнинг ходимларимиз ҳам кўпинча хабардор бўлиб қолишади. Айтишларига қараганда, жамоада раҳбар ходимларни оғзига келган сўзлар билан ҳақорат қилишдан қайтмас экан. Натижа ҳам шунга яраша, бу раҳбарнинг ишхонада кўриниши билан ходимлар жимиб кетишади, ҳеч кимнинг у билан гаплашгиси келмайди, бу раҳбар билан мулоқотдан ҳамма безор. Шунга яраша жамоада руҳий муҳит ҳам ниҳоятда оғир.

Атрофдагиларга, айниқса раҳбарларга ҳурмат эътиборимиз қачон оша бошлайди, деб ўзимиздан сўрар эканмиз, биз аввало бу шахсларнинг маълум ҳолатда масъулиятни ўз зиммасига олган пайтдан ва айни шу муносабат билан бизга қилган муомаласидан, деб айта оламиз.

Демак, раҳбар маълум бир ишни бажаришнинг умумий масъулиятини ўз зиммасига олди. Бу ишни бажариш жараёнида юзага келадиган маълум ва номаълум қийинчиликларидан у ўзини олиб қочмади. Энг яна бир афзал томони, бу ишни бажаришга киришар экан, у атрофдагиларга, уларнинг ҳар бирига тегишли меъёр, миқдор, маърифат, маданият ва тарбия доира ва даражасида муомала қила олди. Мана шунинг ўзи раҳбар шахсида раҳбарликни бажара олиш хусусиятларининг борлиги, уларнинг таркибий даражаси етарли эканлигини кўрсата олади.

ЖАМОАНИНГ АХЛОҚИЙ ШАКЛЛАНИШИ ВА АХЛОҚИЙ ТАЪСИР

Юртимизда кейинги йилларда кечаётган ўзгаришлар ўз ўрнида нафақат ижобий, балки салбий ўзгаришларни ҳам ўз ичига олишини ҳамма ҳам унчалик тўлиқ тасаввур қила олмайди. Бу жараёнга, айниқса, унинг салбий кўринишларига мумкин қадар тайёр бўлиш зарур. Айни ҳолда бугунги кун маълум маънода ўз бешафқатлиги билан, мулкчиликнинг қаттиққўллиги билан ажралиб туради. Қаттиққўллик бўлмаган жойда ҳўжасизлик ҳукм сурганини кўриб келдик. Аммо ўта қаттиққўллик ҳам, мулк тушунчасига муккасидан кетини ҳам одамлар руҳида шафқатсизлик, бошқалар дардини кўрмаслик, бағритошлик балоларига сабаб бўлишини ҳам жаҳон аҳли яхши билади.

Бугунги кундаги асосий муаммолардан бири шулки, қандай қилиб бўлмасин жамиятда ва алоҳида бир шахс руҳида юқорида айтилган шафқатсизлик руҳи кучайиб кетмасдан, айниқса, раҳбарлар руҳида ушбу руҳ ўз ўрнини йўқотмаслиги учун нималар қилиш керак. Қандай қилиш керакки, жамиятда ҳар бир шахс шафқатсизлик, бемехрликка учрамасин. Раҳбарлар олдига келган ходим ўзини эски социализмдаги винтик эмас, шахс сифатида қабул қилинганини кўрсин ва бу унга кундалик ҳаётида руҳий мадад бўлсин.

Тўғри, бугунги кунда ҳар бир шахс ўз фирмаси, алоҳида ўз фаолияти билан ўзлигини намоён қилиб келаяпти. Ҳар бир шахс бирон кишининг олдига ўз фаолияти доирасида борганда у ўзини бугунги кунда “винтик” ҳис қилмайди. Ўзига нисбатан нокамтар муомалага дуч келганда, бу фирмага эмас, бошқасига мурожаат қилишга ўтади.

Шундай экан, ахлоқий нормалар ва уларнинг жамиятдаги ўрни илгаригидан анча юқори поғоналарга кўтарилади. Бугунги кунги ахлоқий нормалар ва уларнинг жамиятдаги ўрни ҳар бир инсон учун ўта мазмунли жамият нормалари сифатида қабул қилинади. Бу ўринда ахлоқий нормаларнинг ҳаммасини пул, бойлик ва бойваччаларча муомала ўзи ҳал қилади деган кишилар ва айниқса раҳбарлар ўта катта хато қилишади.

Бир амалий мисол келтирадиган бўлсак, бизнинг руҳимиздаги советлар кўп йилларда шакллантирган пулсизлик,

аслини олганда, мулкисизлик руҳи анча устунлик қилади. Айни мана шу пулсизлик руҳи одамларимизни бошқа давлатларга этик мойлашу кўча супуришга олиб кетмоқда. Улар ўз вақтида йиллар давомида ўқиб олган илмий унвонлару, ахлоқий нормалардан воз кечиб пул қидириб кетишмоқда. Бу тушунча ички кўринишда эса баъзиларимизнинг руҳимизда “минг қўйли бой” руҳини уйғотган бўлса, бошқаларимизда “тиланчилик” руҳини келтириб чиқармоқда. Иккаласи ҳам нормал жамиятда ўз ўрнини топиши мумкин бўлмаган хулқий кўринишдир. Чунки ахлоқий нормалар жамиятда бир кунлик эмас, асрий нормалар бўлиб, уларнинг шаклланиш жараёнининг ўзи халқнинг тарихи, асрий ҳаётий тажрибалари билан боғлиқки уни шундай ўзгариш, ўтиш пайтларида бир томонда салбий ҳаракатлардан асраса, бошқа томондан уни шундай ўзгаришларнинг орқасидан қувишга олиб келади.

Биз кўпчилик орасида анча ноқулай бўлган ҳолда эслайдиган охириги йиллар тажрибасидан бир мисол: бизнинг бир “Халқ артисти” унвонига эга артистимиз Америкага бориб бир меҳмонхонада эшик оғаси бўлиб хизмат қилган экан. Бу ўз навбатида, айнан юқорида айтиб ўтганимиздек, фақатгина пулсизликдан эмас, шахс жамиятда ўз ўрнини билмаганлигидан эканлигини кўрсатади.

Яна бир мисол келтирсак, советлар даврида катта лавозимда ишлаб келган бир киши кейинчалик ишдан бўшатилади, аммо унга анча катта-катта лавозимлар таклиф қилинишига қарамасдан, бу таклиф қилинган лавозимлар унинг илгариги лавозимларидан кичиклигини инобатга олиб, у умуман ишламайди. Жамиятдан ижтимоий ришталари узилган киши эса ўз руҳий ҳолатини соғлом сақлаб қололмайди, у руҳий азобга учрайди ва натижада асабий касалликларга чалинади. Худди шу сабабларга кўра бу шахс ҳам тез орада руҳий касалликлар сабабли ҳаётдан кўз юмди.

Бундай шароитда айнан юқсак ахлоқли шахслар жамиятда кенг ижтимоий алоқалари билан ажралиб туради. Бу ҳол ўз ўзидан маълум, чунки юқсак ахлоқли кишилар бошқаларнинг аҳволини тезроқ тушунади ва бошқаларнинг аҳволи тўғрисида кўпроқ қайғуришади. Бундай юқсак ахлоқли кишилар ўз вақтида тарбия, ижтимоийлашув ва ўз ўзини тарбиялаш жараёнини фаол босиб ўтган ва доимо шу йўналишда ҳаракатда бўлишади. Бу ўринда раҳбар шахси,

унинг ахлоқий шаклланиши ва ўз-ўзини доимий тарбиялаб бориши ўта муҳимлиги билан ажралиб туради.

Ижтимоийлашув жараёни алоҳида шахснинг шаклланишига катта таъсир қилиб, унинг келажагини белгилайдиган ҳоллардан бири бўлиб хизмат қилади. Ижтимоийлашув, бу – шахснинг туғилганидан ўз атрофидагиларга қараб инсон сифатида ижтимоий нормаларни қабул қилиши, инсонлик шаклига кириб бориб кишилик жамиятидаги бутун нормаларни ўз шахси учун ўзлаштириб ва шу жараёнда ўзининг шаклланиши. Ижтимоийлашув шахс учун пассив кечмайди. Шахс баъзи нарсаларни, тушунчаларни ўзи учун ўзлаштириб бориш жараёнида у фаол равишда жамиятни, ўз атрофини ўзгартириб ва ўзи ҳам ўзгариб бориши кузатилади. Ўз ён-атрофидан ўзлаштирган маълумот ва жамият нормалари билан шахс бошқаларни ушбу нормаларга ўргатиб боради. Қарабсизки, ижтимоийлашув доимо ҳам актив ва ҳам пассив ҳолатда юз беради.

Шахснинг ижтимоийлашув жараёни кўпгина ҳолатларда ҳар хил кечиши билан бир пайтнинг ўзида ижтимоийлашув жараёнининг ўзи жамиятда ҳам турли шакл ва тезликда ўтади. Шахс ўз ўсиш даврида турли хил тезлик ва таркибда ижтимоийлашиб борар экан, у бирда бу тезликка етиб улгурса, бошқа ҳолда ундан орқада қолади. Боланинг ёшлигида катталардан ҳаёт тажрибаларини олиши, кейинчалик илм ўрганиши ва жамиятнинг фаол аъзосига айланиб, ўз ижтимоийлашган тажрибасини изчиллик билан бошқаларга сингдира бориш жараёнлари унинг жамиятдаги ўрнини белгилайди. Раҳбар бўлиб етишиш жараёнида шахс ён-атрофдагиларнинггина ҳаётий тажрибаларини ўзлаштириши, фақатгина мутахассислик мақом ва амалларини ўрганиб олиши унинг учун етмайди. Раҳбарлик ҳам ўз ўрнида алоҳида санъат бўлиб, у ҳам шахсдан катта билим ва тажриба талаб қилади. Раҳбардан ижтимоийлашув даврида ҳаётий, ахлоқий, мутахассислик йўналишида, қонунлар доирасида, сиёсий ва бошқа йўналишларда кенг ижтимоийлашув талаб қилинади. Бу ўринда шахснинг ўз ён-атрофидагилари билан мулоқотининг ўрни жуда муҳимдир. Айни ҳолда ахлоқий ижтимоийлашув шахс учун асосий ўрин тутаяди. Чунки айнан мана шу ахлоқий ижтимоийлашув инсон учун жаҳон халқлари ҳаётий тажрибаларида орттирган яшаш нормалари бўлиб, у инсонни жамиятда яшашга ўргатади ва

шу доирада ушлаб туради. Айни мана шу ахлоқий нормалар ҳар қандай шахсни унинг қилган ҳаракатларига қараб жамият томонидан маъқул ёки номаъқул деган йўналишда бошқариб боради ва улар доирасида ушлаб туради.

Ижтимоийлашув жараёни ҳар бир меҳнат жамоасида ҳам доимий равишда давом этади. Яъни ушбу жамоага ишга жойлашган ҳар бир шахс ўз ўрнида шу жамоада қабул қилинган ахлоқий, ижтимоий, норматив ва бошқа ёзилган ва ёзилмаган нормаларни қабул қилади. Уларнинг баъзиларини қабул қилишда ўзига тўғри келмаганларини бажармаган тақдирда жамоа ўз хоҳиш, эътибори билан маъқуллаш ёки маъқул эмаслигини билдириб, шахснинг хулқий ҳаракатларини белгилаб боради. Бу ўринда раҳбар шахси ва унинг ушбу жамоада ижтимоийлашуви алоҳида мавзу бўлиб, янги келган раҳбар кескин равишда жамоанинг ижтимоий ҳаётига янгиликлар киритиши мумкин. Аксинча, жамоада қабул қилинган нормаларни ўзгартирмасдан қолдириши ва қисман янгиликлар киритиши, янгиликларни тез ёки катта муддат ўтгандан кейин кирита бошлаши ва шунга ўхшаш ҳолатлар раҳбар шахсининг ахлоқий бойлигини, тажрибасини, касбий билимини ва бошқа турли томонларини билдириши мумкин.

Бу йўналишда жамоада тарбиявий муҳитнинг йўлга қўйилганлиги ёки бу масала ўз йўлига ташлаб қўйилганлиги билан бевосита боғлиқ бўлиб жамоанинг ташқаридан келган раҳбар ёки оддий кишини қабул қилиш даражасига катта таъсир кўрсатади.

Маълумки, ҳар қандай ижтимоий муҳит турлича таъсир кучига эга. Ижтимоий муҳит бир томондан ижобий таъсир қилса, бошқа бир ҳолатларда шахсга катта салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Демак, ушбу ҳолатдан келиб чиқиб, жамоа раҳбари жамоа аъзоси бўлмиш ҳар бир шахсга ва, айниқса, жамоага яқинда келган шахсга мумкин қадар ижобий муҳит яратиши лозим. Бу жараённинг нормал кечишига объектив ва субъектив таъсир қилувчи сабаблар бўлиши мумкин.

Объектив сабабларни оладиган бўлсак, биринчидан, шахсга техник ва технологик шароитларнинг яратилганлиги, жамоадаги руҳий муҳит, шахснинг ўз илмий ва амалий тажрибаси ва шунга ўхшаш омиллар. Бир ўйлаб қараганда, унчалик муҳимдай кўринмаган бу ҳолат шахснинг жамоадаги ўрнига катта таъсир қилади. Оддий котибада иш уску-

шаларининг бўлмаслиги, ўз вақтида қоғоз, қалам етказилиб турилмаслиги унинг иш ўрнида шундай ноқулайликлар туғдирадими, ҳайрон қоласиз. Ходимнинг иш жойида муътадил иш фаолияти билан шуғулланиши учун унинг ўзининг ва унинг иш жойи билан алоқадор иш ўринларидаги техник ва технологик ҳолатнинг муътадил ишлаши, у ишлаган бўлимнинг айби билан бошқаларнинг иш фаолияти бузилмаслиги ҳар бир ходимга катта психологик таъсир кўрсатади. Бу ҳолатлар йиғилиб жамоадаги умумий руҳий муҳитни ташкил қилади. Ҳар қандай руҳий муҳит эса ходимга ўз таъсир кучини ўтказмасдан қолмаслиги оддий аксиомадир. Ушбу объектив шарт-шароитларга иш жойининг маънавий руҳда жиҳозланганлиги, иш жойининг эстетик ҳолати ва бошқа шарт-шароитлар ҳам таъсир кўрсатади. Аммо энг катта таъсир кўрсатувчи куч бу жамоадаги руҳий муҳит. Жамоада қабул қилинган анъаналар, ҳар хил одатлар, алоҳида шахсларнинг бу иш жамоасида ўз хулқ-атворини, кўникмаларини сингдира олганлиги. Айни мана шу ҳолатлардан ижтимоийлашувга субъектив таъсир қилувчи кучлар бошланади.

Шундай экан, жамоада бир шахснинг хулқи ва унинг ўз атрофидагилари билан муомаласи жамоа муҳитида субъектив ҳолатларни келтириб чиқаради. Бу ўринда ҳар бир шахснинг билими, тарбияси, ахлоқий нормаларга риоя қилиши, бошқалар кўрсатган ахлоқий нормаларни қабул қилиши, улардан ўша нормаларни ўзи адекват равишда кутиши ва талаб қилиши. Айниқса, ушбу масалалар бўйича раҳбар шахсларнинг уларга муносабати жамоанинг ахлоқий шаклланишида ва жамоанинг ҳар бир шахсга таъсир кучи ортиши ёки камайишида жиддий роль ўйнайди.

РАҲБАРЛИК ВА ҚУСУРЛИ ХУЛҚ

Собик социализм тузуми пайтида раҳбарлик ўз нормал функцияларига эга бўлиши билан бир пайтнинг ўзида ўша тизимга боғлиқ қусурларга эга эди. Яъни, раҳбар кўп ҳолларда ўз функционал фаолиятини бажаришда тизим тўсиқларига тўғри келиб, ғайриқонуний ёки ғайриахлоқий ҳаракатлар қилишга мажбур бўлар эди. Бу раҳбарликдаги объектив сабаблардан бўлса, ўз ўрнида раҳбарлик йўналишида субъек-

тив қусурли ҳаракатлар ҳам бўлиб, улар шахснинг ўз хусусиятлари билан боғлиқ бўларди.

Ишлаб чиқаришнинг ҳаддан ташқари режалаштириб ташланганлиги баъзи ҳолларда таҳнологик жараёнга салбий таъсир қилар ва натижада раҳбар ноқонуний, ахлоққа тўғри келмайдиган ҳаракатларга мажбур бўлар эди. Мисол қилиб айтадиган бўлсак, бир пайтлари эрталаб гараждан бакига бензин тўлдириб чиққан машиналарнинг кечга келиб қандайдир сабабга кўра бакида бензини қолса, уни ариққа тўкишларини кексалар ҳозиргача қилишиб эслашадилар.

Бундай қусурли раҳбарлик фаолияти, раҳбарлик стили билан ҳам боғлиқ бўлиши мумкин. Агарда юқори поғона раҳбарлик ўта марказлаштириб юборилган бўлса, ёки авторитар тизим жорий қилинган ҳолларда ҳам қуйи поғоналар раҳбарликда қусурли ҳаракатлар қилишга мажбур бўлишади.

Ишлаб чиқаришда раҳбарларни ёки ходимларни нималар ахлоқ ва қонунга хилоф ҳаракатлар қилишга мажбур қилади деган саволга икки йўналишда жавоб бериш мумкин. Бу объектив, бир томондан, ишлаб чиқариш, техник ва таҳнологик сабаблар, қонун ва қонунчиликдаги камчиликлар ёки раҳбарликнинг юқори поғонасидаги авторитар бошқариш усули бўлса, иккинчиси, субъектив йўналиш. Шахс, шахснинг жамоадаги ўрни ва раҳбар шахсининг мулоқот маданиятидаги камчиликлар билан боғлиқ бўлиши мумкини.

Жамиятда, ишлаб чиқаришдаги эскирган асбоб-ускуналар раҳбарларнинг ноқонуний ҳаракатлар қилишига олиб келиши тайинлигини айтадиган бўлсак, ушбу асбоб-ускуналар билан ишлаётган ходимларнинг ўз ишларини замонавий кўрсаткичларда олиб боролмаётганлигини кўрган раҳбарлар ишлаб чиқаришдаги камчиликларни бартараф қилолмаган пайтларида ушбу ишчиларга нисбатан ва умуман ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга нисбатан ноқонуний ва ноахлоқий ҳаракатлар қилишга баъзи ҳолларда мажбур бўлишса, бошқа ҳолларда кўриб-кўрмаган ҳолда ахлоқ нормаларига зид ҳаракатлар қилишади. Бундай ҳолларда раҳбар авторитар усулда ишлайдиган хилидан бўлса, айниқса, у шахс сифатида қусурли хулққа эга бўлса, ноҳўя, ахлоқ ва қонун нормаларидан чиқиб кетадиган ҳаракатларнинг кўплигини кўраимиз.

Раҳбарлардаги қусурли ҳаракатлар иш жараёнида

кўпайишининг яна бир сабаби, бу иш жараёнининг ўта бюрократлашган шакли билан ҳам боғлиқ бўлиши тайин. Бюрократлар кўйиб ташлаган тўсиқ ва чеклашларни айланиб ўтишда раҳбарлар кўпинча нафақат қусурли, ноқонуний, қонанверса кўпинча ахлоқ нормаларига тўғри келмайдиган ҳаракатлар қилишга дастлаб мажбур бўлишса, кейинчалик ўрганиб қолишади.

Раҳбарлардаги қусурли ҳаракатларнинг кўпайиш шароитлари яна бир сабаб билан боғлиқ бўладики, бу ҳам бўлса, раҳбарликдаги функционал бурчларнинг маълум ва аниқ белгилаб қўйилмаганлик ҳолатлари. Бундай ҳолларда ҳам ҳар бир раҳбар ўз мавқеида ҳаракат қилиб баъзи ҳолларда ҳатто ўзи билмаган ҳолда бошқа бир раҳбарнинг функционал бурчини поймол қилади ва натижада, биринчидан, ноқонуний ҳаракатлар қилса, иккинчидан, унинг қилган ҳаракатлари ахлоқ нормалари чегарасидан ҳам ташқарига чиқиб кетиши мумкин.

Раҳбарлар функционал ҳаракатларининг ахлоқ доираларидан чиқишига сабаблардан яна бири, бу бутун жаҳон бошқарув тизимидаги кишиларнинг фикрича йўқотиб бўлмайдиган ҳолат, бюрократизм бўлиши табиий ҳолдай кўринади. Аслини олганда, айниқса, ҳуқуқ жиҳатидан бюрократизм ёмон нарса эмас. Аммо, руҳий кўникма жиҳатидан у ишлаб чиқаришдан доимо орқада қолиб бориши билан кўпчилик ҳолларда тўсиқлар уюштирувчидай кўринадиган бир ҳолдир.

Раҳбарликда кўпчилик ҳолларда қусурлар чиқарувчи бўғинлардан яна бири бу раҳбарларнинг ишлаб чиқаришдаги моддий бойликларни тақсимлаш пайтида келиб чиқадиган бир қарашда ноқонуний, бошқа кўринишдаги ноахлоқий ҳаракатлардир. Бу ўринда адолат тушунчаси ўта кўп ҳолларда аниқликка эга эмас. Жамоа топган мулк баравар тақсимланиши керакми, ёки ҳар кимнинг қўшган меҳнат улушига қараб тақсимланиши лозимми? Бу умумжаҳон муаммоларидан бири бўлиб, ўз вақтида глобал тизимлардан бири бўлмиш социализмнинг тарқаб кетишида ҳам айнан мана шу сабаблар катта ўрин эгаллаган. Демак, бу ўринда адолат излаш ва раҳбарликда айти шу муаммолар муносабатин билан қусурлар чиқармасликда кўпинча раҳбарликнинг ва раҳбарнинг билим савияси, маданияти, адолатга интилиши катта ўрин тутаети. Раҳбарлар айти мана шу моддий

бойликларни тақсимлаш жараёнида ҳуқуқий нормаларни, айниқса, ахлоқий нормаларни поймол қилишга бориб қолади, тўғрироғини айтганда, мажбур бўлади.

Юқори поғонадаги раҳбарлар демократия тушунчасини асосан сиёсий йўналиш билан бирга тушунади. Бу кўпчилик ҳолларда тўғри ҳам. Чунки демократия тушунчасининг ишлаб чиқариш жараёнига сингдирилиш ҳоллари бирда яхши натижалар берса, кўпчилик ҳолларда у салбий натижалар бериши турган гап. Ахир, ишлаб чиқаришни овоз бериш йўли билан ҳал қилмоқчи бўлганлар катта хато қилади. Ишлаб чиқаришнинг ўз қонун-қоидалари бўлиб, у ўта кўп ҳолларда демократия тушунчалари билан эмас, асосан қонун ва, айниқса, ҳаётий қонунлар билан чамбарчас боғлиқдир. Қонун устивор жойда раҳбарлик энгил кетиши, қонун устивор жойда раҳбар кўпчилик ўринда ахлоқий қийин аҳволга ҳам тушиб қолмаслиги аниқ. Чунки жамиятдаги қабул қилинган қонунлар раҳбарнинг ушбу қонунлар доирасидаги ҳаракатларини ахлоқ жиҳатидан ҳам оқлаб боради. Демак, ишлаб чиқаришда демократик тамойилларнинг кўп ёки кам киритилганлиги, раҳбарларнинг демократик қонун-қоидаларга бўйсунуш ва бўйсунмасликлари ҳақидаги мулоҳазалар биринчи ўринда қонунлар доирасида олиб борилиши лозим. Амалдаги қонунлар доирасида ҳаракат қилган раҳбарнинг ноахлоқий ҳаракатларини топиш ва унинг ҳаракатларини ноахлоқий дейишга кўпгина ҳолларда ҳеч қандай ўрин қолмайди.

Раҳбарликни амалга оширишда қусурлар келтириб чиқарувчи субъектив сабаблар аввало бу раҳбар ва унинг қўл остида фаолият кўрсатаётган ходимларнинг шахсий хулқи ва ўз хулқи доирасидаги фаолияти билан боғлиқ. Маълумки, собиқ иттифоқ тизимида ишчиларнинг дам олиши билан раҳбарлар шуғулланиши керак, деган тушунча юрар эди. Аслини олганда, ҳар бир шахснинг қандай дам олиши унинг ўз шахсий қизиқишлари билан бевосита боғлиқ бўлиб, кўпчилик ҳолларда ишлаб чиқариш қорхонаси билан умуман алоқадор бўлмайди. Собиқ тизим социологик манбаларига кўз ташланадиган бўлса, айнан душанба куни ишга чиқмаганлар ва касаллик қоғозини расмийлаштирганлар сони СССРнинг Европа қисмида 30–35% ташкил қилар эди.

Бундай ҳол ўз ўрнида раҳбарликни амалга оширишда катта тўсиқ бўлиб қолар ва раҳбарлар ходимларнинг шахсий

хулқ-атвори, ижтимоий ўрнини ҳисобга олиб чора кўришга мажбур бўлар эди. Бу ҳол ўтмиш қолдиғи сифатида уларда бугунги кунда ҳам анчагина актуал бўлиб қолиб келмоқда. Чунки собиқ СССР аҳолисининг ёши катта бўлган кўпчилик қисми ҳали-ҳамон ишлаб чиқариш жараёнида бевосита қатнашиб келмоқда. Демак, бугунги кун раҳбарлари уларнинг шахсий хусусиятларини унутмасдан иш тутишлари ўринли бўлиб қолмоқда. Лекин бугунги кун капиталистик ишлаб чиқариш жараёни бу ҳолатларни кескин рад қилибгина қолмай уларни ўз ораларидан сиқиб чиқармоқда. Бунга эса юқорида келтирган катта ёшли ишчиларнинг эски кўникмалари тўсиқлик қилибгина қолмай, улар томонидан қорозиликлар уюштирилаётганини кўриш мумкин. Бу ўз ўрнида раҳбар ва ходим тушунчаси оралигида катта низо ва келишмовчиликларга олиб келмоқда. Бу келишмовчиликларнинг олдини олиш ва улар юз берган ҳолатларда ётиғи билан ҳал қилиш чоралари раҳбарлардан кўпгина психологик ва норматив ҳуқуқлар билимини талаб қилмоқда.

Раҳбарликни амалга оширишда қусур келтириб чиқарувчи субъектив ҳолатлардан бири бу шахснинг оилада, мактабда, умуман, жамиятда маълум камчиликлар билан олган тарбияси бўлиш эҳтимоли ҳам жуда катта.

Бунга ўрта поғона раҳбарлардан бирининг ҳаётий фаолиятдан бир мисол келтирамиз. Бу шахс ёшлигида сағир ўсади, ён-атрофидаги болалардан дакки еб катта бўлгани учун ҳаётга қаттиққўллик билан ёндошади. Шу сабабли у раҳбарликда анча натижаларга эришади. Аммо унинг шахсиятига сингиб кетган ўзидан пастроқни, ўз кучи етганни камсентиш, пичинг гаплар билан ҳақорат қилиш одати шахсий хулқ сифатида унинг руҳиятидан чиқмайди. Ходимлар уни мана шу одатлари учун роса ёмон кўришини сезмайди, бундан ҳам ўзининг бу одатидан халос бўлолмайди.

Иккинчи бир гуруҳ, бундай камчиликлар шахснинг ишлаб чиқаришга келган пайти, ишлаб чиқариш жараёни ва бевосита меҳнат жамоаси ва шахснинг унда олган қусурли тарбияси бўлиши мумкин.

Бу ҳолат одатда жамоага келиб ва шу жамоада кейинчалик раҳбарликка кўтарилган кишиларда учрайди. Ишга келган пайтида унга сингиб қолган баъзи хусусиятлар унинг шахсий хусусиятларидан шу қадар ўрин оладики, у кейинчалик мана шу хусусиятларни такрорлаб юради.

Учинчи гуруҳ кусурли ҳолатларга биз аҳолининг катта ёшдаги қисмининг собиқ тизим пайтида шаклланган хулқини ва бугунги кун ишлаб чиқариш жараёнининг каттиқ талаблари билан боғлиқ, деб кўрсатиб ўтишимиз мумкин.

Бу йўналишдаги мисоллар бир неча кўринишда бўлиши мумкин. Жумладан, шахс ўзида собиқ тизимда шаклланган “планёркаларни” ўтказиши, ҳар хил бугунги кунда керак бўлмаган касаба уюшмаларининг йиғилишлари (чунки улар партия йиғилишларини қўмсаб яшашади) ва бошқа кўринишларда намоён бўлиши мумкин.

Раҳбарликни амалга оширишда кусур келтириб чиқарувчи шахсий хусусиятларга шахснинг ўз манфаатларини бошқалар манфаатидан ўта юқори қўйиши, ялқовлик, лаганбардорлик, мансабпарастлик, ифвогарлик ва инсондаги бошқа салбий хусусиятлар бўлиши мумкин.

Жамоа раҳбари ушбу хусусиятларни жамоа аъзоларида кўриши билан, ҳатто уларнинг умуман жамиятда борлигини инобатга олган ҳолда иш тутиши лозимлиги кўпчилик раҳбарларга аксиомадай маълум. Ушбу хусусиятлар жамоа аъзолари томонидан намоён бўлиши билан бир пайтнинг ўзида бундай хусусиятлар раҳбарлар шахсида ҳам ниш кўрсатиши мумкин. Бундай ҳолда инсоннинг шу хилдаги салбий хусусиятлари анча ижтимоий хавфли бўлиб, нафақат ушбу жамоа учун, қолаверса, умуман, жамият учун катта хавф-хатар туғдириши, маълум салбий натижаларга олиб келиши мумкин ва шундай бўлади ҳам. Демак, кусурли хулққа эга раҳбарлар ўз манфаатларини амалга оширини учун жамоа аъзоларини шахмат тахтасидаги оддий пиёдалардай ишлатиб, турли ахлоқий нохуш вазиятлар келтириб чиқариши мумкин. “Демократик” ўйинлар шаклида жамоа аъзоларини бир неча гуруҳларга бўлиб ташлаб, уларни бир-бирига гиж-гижлаб, ўз манфаати йўлида улардан фойдаланиши нохуш ҳолларга олиб келади.

Умуман олганда, жамоани бир неча гуруҳларга бўлиб, улар орасида мусобақа, рақобатлик вазиятларини келтириб чиқариб бошқариш усули бор. Аммо жамоада рақобат вазиятни ташкил қилиб бошқариш ва жамоа аъзоларини бир-бирига гиж-гижлаб бошқариш усули асл маънода ахлоқий жиҳатдан бир биридан тубдан фарқ қилади.

Меҳнат жараёнида соғлом рақобат уюштирилган жамоа аъзолари бир-бирини ҳақорат қилмайди, уларнинг ютуқ ва

камчиликлари билан ўз ютуқ ва камчиликларини ослиштириб боради. Бир-бирига гиж-гижланган жамоа аъзолари орасида кучли низо ётган бўлиши тайин. Бундай жамоалар кўшни жамоа ютуқ ва камчиликларига соғлом руҳда назар сололмайди. Айниқса, бу иккала ҳолатда раҳбарнинг ходимлар орасидаги ахлоқий баҳоланиши табиий равишда икки хил бўлиши аниқ. Соғлом рақобат уюштирган раҳбарни ишбилармон, ташкилотчи ва шунга ўхшаш ижобий хусусиятлар билан баҳоланса, гижгижбозлик уюштирган раҳбарни бирон ижобий хусусият билан баҳоламаслиги мумкин ва шундай ҳам бўлади.

Меҳнат жамоаларида носоғлом хулқ эгалари кўпайганда, раҳбарлар хулқида ахлоқий нормаларни бузиш ортганда бундай жамоаларда асосан уч йўналишда жамоа аъзоларининг хулқи шаклланиб боради. Бу – меҳнат жамоасининг конформизмга берилиши, яъни жамоа аъзоларининг хулқатворларида кўникувчанликнинг кучайиши. Жамоа аъзоларининг бир қисми бу ҳолатни ўтиб кетади, яхши кунлар ҳам келади, деб кутишга тутинса, бошқалари депрессив ҳолатга туша бошлайди. Албатта, жамоада кадрларнинг индан кетиши кучаяди. Жамоа фаолияти умуман олганда сусая бошлайди ва корхона инқирозга юз тутаяди. Иккинчи ҳолатда, жамоа аъзоларининг бир-биридан узоқлашиши, ахлоқий вазиятнинг кескинлашуви, ишлаб чиқаришнинг иккала ҳолатда ҳам сусайиши тайин. Учинчи ҳолат ва бу ўз ўрнида анча кескинлашган ҳолат бўлиб, корхона раҳбарига катта қийинчиликлар туғдирадиган ҳолат саналади. Яъни жамоа ёки унинг бир қисми раҳбар билан кескин қарама-қаршиликка келиб қолади ва вазият қутилмаган ечимлар билан тугаши мумкин.

РАҲБАРНИНГ ЖАМОА АЪЗОЛАРИГА АХЛОҚИЙ ТАЪСИРИ

Одатда, шахсга жамият ва ҳаётда уч нарса ўта зарур ва ҳаётини ҳисобланади. Биринчиси, шахснинг ўзлигини жамиятнинг тан олиши. Иккинчиси, жамиятдаги қонунларнинг унга нисбатан адолатли қўлланилиши ва ижтимоий адолат. Учинчиси, жамият ва шахснинг ундаги ижтимоий мулоқотга аҳтиёжининг таъминоти.

Ҳаётда ҳар бир шахс, рамзий маънода айtilганда доимо ахлоқий фаолият занжирини изма-из босиб юради. Ушбу ахлоқий занжирнинг бирон бўғини ушбу шахс томонидан бузилганда атрофдагилар азият чекади ва унга нисбатан бошқалар ахлоқий занжирни узишганда бу шахс азият тортади. Кўриб турибсизки, биз ҳар биримиз жамиятда яшар эканмиз узлуксиз ахлоқий фаолият билан чамбарчас боғлиқлигимизни сезамиз. Бу ўринда бошқарув эса кўпгина ҳолларда ушбу ахлоқий занжирнинг энг чекка қиррасида амалга оширилади. Биз бирон кишига бирон ишни буюрар эканмиз, у кишининг қонуний ва ахлоқий ҳуқуқлари поймол бўлмаётими, деган савол энг аввало ҳар бир инсон олдида, қолаверса ҳар бир раҳбар олдида доимо кўндаланг туради. Раҳбарлик мана шу савол доирасида, баъзи ҳолларда лангарчўпсиз дорбоздай амалга оширилади. Бу ўринда қонуний нормалар ва ахлоқий нормалар айнан мана шу лангарчўп вазифасини бажаради. Ушбу ҳолдан кўриниб турибдики, қонун нормалари ва ахлоқ нормалари жамиятда қанчалик мустаҳкам ва мукамал экан, раҳбарликни амалга ошириш ҳам шунчалик осон юзага чиқади ва бу йўналишда фаолият кўрсатаётган раҳбар қийналмайди. Айни ҳолда жамиятдаги қонунларнинг адолатли ёки адолатсизлиги ҳар бир раҳбарнинг раҳбарлик даражаси билан белгиланади. Раҳбар қанчалик ижтимоий юқори поғонада бўлса, у ўз замонасининг, давр ва давлатининг қонунларидаги адолатлик даражасига шунчалик мутаносиб равишда жавобгар бўлади. Ахир, жамиятда ҳеч бир киши оддий хусусий фирма раҳбаридан хусусий фирмалар тўғрисидаги қонунларнинг адолатлилигини талаб қилмайди. Аммо ундан ўз фирмасидаги ҳар бир ходимга амалдаги қонунларнинг адолатли қўлланилишини жамият кузатиб ва талаб қилиб боради.

Ҳаётда кўпчилик инсонлар баъзан-баъзан бўлса ҳам ўз ўзига ич-ичидан баҳо бериб боради. Бундай ўз-ўзига баҳо бериб борган инсоннинг ахлоқий қиёфаси ёмон бўлмайди, деб ишонч билан айтса бўлади. Аммо кўпчилик бундай савол билан ўзини ҳеч қачон ташвишлантирмайди. Ана шундай шахслар қиёфаси ҳақида бирон ишончли равишда ижобий баҳо айтиш кўпинча қийин кечади.

Тўғри, кўпчилик бирон ноҳўя иш қилиб қўйган киши устидан ўзаро ҳукм чиқариб айтиши мумкин, фалончи мана бу ишни нотўғри қилди-ёв деб. Аммо ўз-ўзига ички

таҳлил билан баҳо бериш бу бутунлай бошқа нарса. Жамиятдаги ижобий шахсларнинг кўпчилиги ўз-ўзидан тўлиқ қоникмаслик руҳида юришади ва уларнинг катта қисми ўз камчиликлари устида доимо иш олиб боришади. Бундайларга таҳсин айтсанг, ўз-ўзининг қилган ишларини бирон мартаба ички таҳлилдан ўтказмаган шахслар ва уларнинг хулқи ҳақида ачиниш билдириш билан кифояланса бўлади.

Ўз-ўзига доимий бундай қаттиққўллик билан берилган баҳо албатта ҳар бир шахсни ички мукамаллик сари етаклаши лозим. Акс ҳолда киши фақат ўзини танқид қилавериш билан овора бўлади-да, кейинчалик қаттиқ депрессия ҳолатига тушиб қолиши, ҳаётдан нолиш ва ҳаётга ёмон кўз билан қарайдиган бўлиб қолиши мумкин ва шундай бўлади ҳам.

Ўз ўзи устида ишлаш кўпчилик ҳолатда ҳам осон бўлиб ва яхши натижа беравермайди. Бу ўринда ўта иродали кишилар бундан мустасно бўлишини айтиб ўтиш лозим, ҳолос. Аммо кўпчилик кишилар ён-атрофдагиларнинг, жамиятнинг, алоҳида устоз, тарбиячининг ёрдамига муҳтож бўлишади. Шундай экан, жамиятдан етарли равишда таълим ва тарбияни олган жамоадаги ишчи-ходимга ушбу ёрдам керакми, деган савол туғилади. Ишонч билан айтиш мумкин, кўпчиликка керак. Бу ҳолатда меҳнат жамоаларида шундай ёрдам берувчи шахс биринчи ўринда ушбу меҳнат жамоасининг раҳбари бўлмоғи лозим.

Ушбу назарий мулоҳазалардан кейин турадиган биринчи масала раҳбарнинг ходимга нисбатан қўллайдиган тарбиявий усул ва услубининг шакли, тури ва унинг миқдори.

Бу йўналишда ходимларга нисбатан қўлланиладиган қуноқлик амалий усуллардан кўпчилик тилга оладиганларидан бири бу рус иборасидаги “Кнут и пряник”. Бизда бу бирда яхши гап бирда аччиқ гап, деб ҳам юритилади. Умуман олганда, бу йўналишда руҳшуносларнинг фикрича, улардан иш натижалароғи бу яхши гап. Шунинг учун ҳам яхши гап индонни инидан чиқаради, дейишади бизда.

Ахлоқ ва ахлоқий таъсир деганда икки катта муаммо ва тушунчалар кўзда тутилади. Ахлоқ, кенг маънода айтилганда, – бизгача бўлган авлодларнинг ўз тарихи ва дунё тарихидан олган хулосалари асосида ишлаб чиқилган жамиятда бирга яшаш ва ўзаро мулоқот қоидаларидир.

Ахлоқий таъсир эса шахснинг ўзи учун қабул қилган

нормаларини маълум қадар ўзгартириш, уларга айнан кичик бир жамоа учун ёки умуман жамоат ва жамият учун лозим бўлган ўзгаришларни, талаб қилинадиган ҳаракатларни бажаришни ўргатиш ва бу йўналишдаги тузатишларни шахснинг руҳиятига, кўникмаларига киритиш. Айни мана шу ҳолатни инобатга олган ҳолда айтиш мумкинки, таълим, яъни шахсга бирон билимларни ўргатиш анча осон кечади ва тарбия, яъни унинг руҳига бирон кўникмани киритиш, айниқса унда шаклланиб бўлган кўникмани ўзгартириш анча мушкул масаладир. Шунинг учун айтиш керакки, таълим ва тарбия ўзаро боғлиқ, аммо бутунлай бир-биридан фарқ қиладиган катта-катта алоҳида муаммолардир. Бу ўринда оддийгина мисол келтирадиган бўлсак, ўз уйида бирон нарсани ўз жойига қўйишни ўрганмаган киши иш жойида ҳам ўзидаги мана шу хусусиятни такрорлайверади. Иш жойида уни керакли тартибга ўргатиш ўз ўрнида ахлоқий таъсир бўлиб, уни шахснинг хулқига киритиш, сингдириш албатта осон кечмайди. Аммо, иш жойида бу шахсни тартибга ўргатиш зарурати туради. Чунки, ҳеч кимнинг фалончининг орқасидан доимий керакли асбобларни қидириб юришга тоқати йўқ.

Бу ўринда меҳнат шароитидаги муомала ва муносабатга келадиган бўлсак, раҳбар ва ходимлар орасида иложи бори-ча очиқ муносабат бўлиши кўзда тутилади. Бу ҳолат ходим ва раҳбарнинг ўзаро саломлашув жараёнидан бошланиб хайрлашуви билан тугамайди. Раҳбарнинг ходимга нисбатан ҳурмати уларнинг ўзаро “сиз”лаб мулоқотда бўлишида яққол кўринади.

Бу борада раҳбарнинг ходим билан алоҳида мулоқоти ёки мажлислардаги муомаласи бир-биридан фарқ қилмаслиги керак. Иккала ҳолатда ҳам раҳбар ўз тарбияловчи поғонасида қолиб келаверади ва шундай бўлиши керак. Демак, мулоқотдаги раҳбарнинг нақадар мулоқот ва муомала санъати билан танишлиги ва уларни ходим билан бўлган муомалада ўз ўрнида юқори даражада қўллаши раҳбар учун оддий маданий нормани бажариш бўлгани билан ходим учун бу ҳолат жуда катта аҳамиятга эга.

Раҳбар ва ходим иккилигида иш фаолиятида икки хилдаги муомала устун туради: бу буйруқ ва илтимос. Раҳбар иш фаолияти жараёнида иккаласидан ҳам фойдаланади. Аммо буйруқ асосий муомала шакли бўлиб қолаверади. Чунки ходим раҳбар айтган, топширган вазифаларни ба-

жариши шарт. Демак, бу ўринда раҳбарнинг бериладиган топшириқни ходимга қай усулда етказиши катта ўрин тутади, дейиш мумкин. Шундан келиб чиқиб айтиш мумкинки, ҳар қандай буйруқ нейтрал шаклга келтирилиб илтимос кўринишида берилиши ҳам мумкин ва буни ходим буйруқ сифатида қабул қилиши шарт. Акс ҳолда, раҳбарнинг берган топшириғи бажарилмай қолиш эҳтимоли бир томондан кучайиб кетса, иккинчи томондан, ходимнинг раҳбарга нисбатан менсимаслик руҳи ошиб бориши мумкин. Ушбу ҳолатни унутмаган раҳбар ўз ходимини маълум масофада ушлаб боргани маъқул.

Ходим ва раҳбарлар ўртасидаги тушунмовчиликларнинг кўнчилиги ҳам мана шу топшириқнинг берилган шаклини қабул қилолмасликдан, тушунмасликдан ёки топшириқнинг берилиш шакли бузилганлигидан келиб чиққанини кўриш мумкин. Иш, жамоа, корхона ва ишлаб чиқаришдаги фаолиятларда баъзан учрайдиган салбий ҳолатлардан бири, бу раҳбар ва унинг ходимлари орасидаги ёлғон оғайнигарчилик, русларда буни панибратство, дейишади, ҳолатлари. Раҳбар айтган, топширган ишни ходимлар томонидан раҳбар тонширди, айтди, деб эмас, ходим томонидан оғайним айтди кўйди, деган тушунчаларга бориб етиш.

Айни ҳолда бажарилган ишга ташаккур, миннатдорчилик ва бажарилмаган иш учун койиш ва талаб ўз ўрнида ходимга нисбатан ортиқча ҳурмат белгиси эмаслигини ёки койиш ҳақоратга ўтиб кетмаслигини ҳам раҳбар, ҳам ходим вақтни тушунмоғи керак.

Рағбат ва талаб, рағбат ва жазо бошқа-бошқа тушунчалар эканлигини биринчи ўринда раҳбар ва шу даражада ходим ҳам билмоғи даркор. Ўз ўрнида рағбатнинг нафақат тарбиявий, қолаверса ходимни меҳнатга жалб қилувчи омил сифати кучли эканлигини билган ҳолда меҳнат жараёнида ходимларга нисбатан рағбатнинг қўлланилиши имкон даражаси билан кенглигини инобатга олиб, иложи борица, жазо ўрнига илгарилаб рағбат қўллаш мақуллигини ҳаёт тақозо қилади.

Шу ўринда айтиб ўтиш керакки, ходимларга нисбатан қўлланиладиган рағбатнинг 90 % жамоада, очикчасига олиб борилгани маъқул бўлган бир вақтнинг ўзида, ходимга нисбатан қўлланиладиган жазонинг 99 % шахсга нисбатан алоҳида, ошкорамас қўлланилгани маъқуллигини психоло-

гик тадқиқотлар исботлайди. Шахсга нисбатан бундай ошқо-
ра рағбат чораси биринчидан шахснинг ижтимоий мениги
ижобий таъсир қилса, иккинчи ҳолатда шахснинг ўз мени-
ни бошқалар олдида сақлаб қолишига катта ёрдам беради.
Бу эсу ўз ўрнида шахснинг руҳий ҳолатига жазо бўлишига
қарамасдан ижобий таъсир қилади.

Жамоада раҳбарлар кўпчилик ўринларда рағбатни кенг
қўллашади ва уни одатда ўринли қўллашади дейиш мум-
кин. Аммо бу борада жазо ва унинг қўлланилиш пайти,
объекти, жойи ва бошқа ҳолатлари кўпинча тўғри амал-
га оширилмаганлигини ҳаётда кўп кўриш мумкин. Чунки
рағбатни қўллаш бир қанча осонроқ кечиши билан жазо-
нинг қўлланилиши анча мураккаброкдир. Айтайлик, жаю
чорасини бир йўналишда кексага, аёл ёки эркак ходимга, ха-
рактер жиҳатдан олганда флегматик ёки холерик кишиларни
бир меъёр ва кўринишларда қўллаб бўлмайди.

Айни шундай мулоҳазаларни ходимларга нисбатан
қўлланилган танқидга нисбатан ҳам айтиш мумкин. Танқид
ва ахлоқ нормалари десак, юқорида келтирилган мисоллар
ва уларнинг қўлланилиш қирраларига учраймиз. Раҳбарлик
ва тарбия деган мавзуда гап кетган вақтда энг аввало ино-
батга олинадиган бир ҳолат шундан иборатки, бу ҳам бўлса
ҳам рағбатда, ва айниқса жаъзо чораси қўлланилишида хо-
димнинг шахс сифатида индивидуал хусусиятлари албатта
жиддий инобатга олиниши шарт. Унинг шахсий ғурурига,
шахслик иффатига путур етмаслиги таъминланиши лозим.
Ахир, раҳбарларимиз ходимга жазо чорасини қўлланиши
доно халқимизнинг “Уят ўлимдан қаттиқ” мақолини унут-
маганлари маъқул.

Раҳбарлик тизимида юз берадиган ҳолатларининг
энг ёрқин намоёндаси бу қуйи раҳбар ва юқори поғона
раҳбарнинг ўзаро муносабати. Айни мана шу ҳолат икка-
ла раҳбарнинг ҳам қўл остидаги ходимларга ўз таъсирини
кўрсатмай қолмайди. Юқори поғонадаги раҳбар ўз масъу-
лиятига қанчалик тўғри қараса, зарур ҳолларда юзага келган
оғирлик ва ноҳақликларни ўз зиммасига олса, қуйи раҳбарлар
ва улар қўл остидаги ходимлар жамоада ўзларини комфорт
ҳолатда сезади. Акс ҳолда, қуйи поғонадаги раҳбар, жамоа-
даги ҳар бир ходим ноҳақлик ва ноўрин танқидни тўсатдан
қайси томондан келиб қолар эканлик гумони билан яшанига
ўрганиб қолишади.

Бу ўринда юқори поғонадаги раҳбарнинг обрўси, авторитети, масъулиятдан қочмаслиги, ўз айбини бошқаларга қўймаслиги, пастки поғона раҳбарининг эса айбни юқорига қўймаслиги, юқорини орқаваротдан танқид қилмаслиги ва тга ўрин тутади. Уларнинг бундай ахлоқий таъсири жамоага ўта ижобий тарбиявий таъсир кучига эга.

Ўрта поғона раҳбарликда фаолият кўрсатадиган бир раҳбар катталарга ўта ялтоқланиш хусусиятига эга бўлгани билан ўз қўл остидагиларга ва ён-атрофдаги раҳбарларга нисбатан ўзини мағрур тутар, аммо шу билан бирга бу раҳбарлардан бирор киши юқорига кўтарилиши билан ўзини ўша кишига нисбатан муомаласи жиддий ўзгарар эди. Бир даврада ушбу раҳбарнинг ўртоқлари унинг бу хусусиятини инобатга олиб жиддий ҳазил қилишади. Фалончи билан бирга муовин бўлипти, деб унга телефон орқали хабар беришади-да кузатишади. Даврада ўтирганлар бу раҳбарнинг бир неча дақиқадан сўнг телефон орқали ялтоқланиб олгани “вазирга муовин” бўлган кишини табриклашга тушганига гувоҳ бўлишади.

Бу мисол билан айтиладиган хулоса шундан иборатки, раҳбар ўз ён-атрофидагиларга нафақат кундалик муомаласи билан, қолаверса айниқса бошқаларга бўлган муомаласи билан ҳам ўз жамоасига жиддий ахлоқий таъсир кўрсатиб боради.

Агарда юқори поғонадаги раҳбар зарур авторитетга эга бўлмаса, масъулиятни ўз гарданига олишдан қочса, юзага келган тўсиқларни, нохуш ҳолатларни куйи раҳбарлар ва ҳатто бутун жамоага ортишни яхши кўрса, айбли ҳолатдан айбсиз чиқишни ўз касбига айлантириб олган бўлса, бундай ҳолатларда куйи поғонадаги раҳбарлар, ходимлар вазиятни кузатиш билан овора бўлишга ўрганиб қолишади. Улар ҳар бундай вазият учун ўзларига манфаатлироқ томонни эгаллашга ўрганиб, танқид ва койишларга илгарилари изтироб билан эътибор қилишса, кейинчалик фақат ўша койишлардан қандай қутулиш йўллари излашга одатланади. Чунки раҳбарнинг аҳволида яхши баҳона топиш улар учун асосий ашу бўлиб қолиши турган гап.

Ушбу ҳолатни унутмаган ҳар бир раҳбар биринчи ўринда ходимларни бошқариш, умуман, раҳбарликни амалга ошириш бу ходимларнинг хулқини бошқариш, ходимларнинг хулқини бошқариш эса биринчи ўринда раҳбарнинг ўз хулқини бошқаришлигини унутмаслиги керак.

Раҳбарликнинг амалга оширилишида раҳбарнинг ходимлар фикрини сўраши, улар билан маслаҳатлашуви катта руҳий юкка эга. Бу ҳолатда ходимларнинг жамоадаги ўрни мустақамланиб боради-да, улар ўз фикрларини айтганлигидан, уларнинг фикри тингланганлигидан нафақат хурсанд бўлишади, қолаверса ушбу жамоада унинг ўрни борлиги руҳиятига сингиб боради ва бу тадбир жамоада руҳий муҳитнинг яхшиланишига катта хизмат қилади. Бунинг акси бўлган жамоаларда, ходимлар фикри тингланмайдиган, уларнинг фикри инобатга олинмайдиган, диктат раҳбарлик услубида ходимлар орасида “Раҳбарлар ўзи билади”, “Раҳбарлар ўзи ўйлашсин” деган муҳит мавжуд бўлиб, ушбу руҳий ҳолат ишлаб чиқаришга салбий таъсир қилиб боради. Ходимлар ишнинг бажарилишинигина ўйлаб, унинг натижа қисми билан қизиқмай қўйишади, ҳатто ишнинг акс натижа беришини билган ҳолда ҳам ишни давом эттиришади, чунки улар бажардик, биз ўз бурчимизни адо этдик, деб кутулиш чорасинигина ўйлашади.

Энг ачинарли вазиятлар айна мана шундай ҳолатларда юзага келади. Бундай шароитлар мавжуд ҳолда раҳбар ходимларнинг эътирозини қабул қилмайди, очиқ-ойдин уларнинг фикрини инкор қилади ва иш натижаси салбий чиққанда раҳбар ва ходимлар орасида низовий ҳолат юзага келади. Ходимларнинг фикри ва, айниқса, эътирозлари қабул қилинмаган ҳолатларда ходимлар айнан мана шу акс натижаларни кутади ва бундай ҳолатлардан кейин ўзларини раҳбардан юқори қўйиш ҳислари уйғониши мумкин ва бу жамоани тўлиқ инқирозга олиб келади.

Бундай ҳолатнинг юзага келишида одатда икки хил сабаб бўлади. Биринчиси, раҳбар ходимларнинг фикрини атайлаб “бажармаслик учун тинглайди”, иккинчи сабаб, раҳбар очиқ-ойдин намунавий фикр сифатида баъзан ҳатто бевосита ишга унчалик алоқаси йўқ кишининг фикрини сўрайди ва айнан мана шу фикр энг илгор фикр сифатида қабул қилинади. Бундай ҳолларда “фаворит”чилик, ёки “раҳбарнинг одами” тушунчаси юзага кела бошлайди ва бу ҳолат ҳам охир-оқибат жамоани инқирозга етаклайди.

Раҳбарларнинг ўз жамоаларида уларга таъсир ўтказиш имкониятларини сақлаб қолишда йўл қўйиб бўлмайдиган баъзи ҳолатлар борки, уларни унутиб бўлмайди. Булардан бири жамоа раҳбарининг жамоага таянмасдан катталар-

ги яхши кўриниш учун ўз кучини юқори санаб ортикча мажбуриятлар олиш ва бу мажбуриятларни бажара олмасдан жамоа олдида обрўсизланиши. Одатда бундай ҳолат раҳбарнинг тажрибасизлиги ёки ишни яхши ташкил қилолмастик сабаблари билан юзага келади. Сабаб ва ҳолат қандай бўлишидан қатъи назар натижа кўпчилик ҳолларда раҳбарнинг обрўсизланишига олиб келади.

РАҲБАРЛИҚДА АХЛОҚИЙ ТАЪСИР ВА УНИНГ ТАЪСИРЧАНЛИГИ

Жаҳон ижтимоий ҳаётида инсоннинг шахсига ҳурмат, унга нисбатан адолат ва меҳнат натижаси билан фахр инсон шахси учун энг кадрланадиган туйғулардан ҳисобланади. Ёшларнинг, айнан мана шу ижтимоий кўрсаткичлар ўз шахсига нисбатан етарли, деб санаган киши ўзини ижтимоий ҳолатда яхши ҳис қилади.

Ҳар бир шахснинг ҳаёти узвий боғлиқ ҳаракатлардан иборат бўлиб, у ҳар доим мана шу ўзига қабул қилган адолат доирасида ҳаракат қилади ва айнан мана шу доира ичида у ўз шахсий “мен”ини сақлаб келади. Бундай шахс ўз ахлоқи ҳақида тез-тез фикр юритади ва ўзига нисбатан ноҳақлик, ўз шахсига нисбатан йўл қўйилган ҳурматсизликларга қарши миялум ҳаракатларни амалга ошириб боради. Ўз хулқи, ахлоқий кўриниши ҳақида тез-тез фикр юритиб борадиган киши вақти-вақти билан ўз шахсига нисбатан кескин, баъзан ижобий, баъзан эса салбий баҳолар бериб туриши мумкин. У ўзига нисбатан бу баҳоларни доимо паст бериб, мумкин қадар уларни яхшилашга ҳаракат қилиб яшайди.

Буюк юнон файласуфи Зенон жаҳонга таниқли файласуфга айланган пайтларида “мен энди билдим ҳеч нарса билмаслигимни” деган экан. Бизнинг буюк олим бобомиз Беруний ҳам ўлим тўшагида ётганида ҳам шогирдларидан улар олиб бораётган тадқиқотлари ва уларнинг натижалари билан қизикқанини ривоят қилишади.

Албатта, бундай баҳо доимо салбий берилиб борилади деб иш кийин. Чунки фақат салбий баҳо инсонни руҳан эзиб тушкунликка олиб келади. Буни билган инсон ўзи учун албатта яхши, ижобий баҳоларни ҳам бериб туради ва айнан

мана шу баҳолар бериш билан у доимий такомиллашув жараёнида бўлади. Бундай кучли йўлни ҳар ким ҳам бирдай босиб ўта олмайди. Албатта, иродаси кучли шахслар бундан мустасно. Бундай шахслар ўзларига қанчалик кагта марралар қўямасин, улар доимо шу марраларни ишғол қилиб яшашади. Аммо, биз кўпчилик учун бу йўналишда бошқаларнинг, яқинларимизнинг, дўст-улфатларимизнинг ва, айниқса, ижтимоий муҳитимизнинг, шу ўринда меҳнат жамоамизнинг фикри, ёрдами, уларнинг муносабати ўта кагталлигини унутмаслигимиз лозим.

Шахснинг ахлоқий мукамаллик йўналишида ўз устиди ишлаши ва ҳаёти давомида ижобий шаклланишига нималар ва улар қандай таъсир қилишини билишимиз керак. Бу билим, айниқса, раҳбарлар учун ўта муҳим. Чунончи, раҳбар ахлоқий таъсир тўғрисида бош қотирганда икки нарсани унутмаслиги керак. Биринчидан, шахсга бевосита таъсир, суҳбат, танбеҳ, огоҳлантириш ва бошқалар ҳамда билвосита таъсир: жамоа вакиллари билан бир қаторда таъсир ўтказилиши лозим, деб топилган кишини алоҳида ижобий баҳолаш, рағбатлантирилганлар номидан кейин келгусида рағбатлантирилиши кўзда тутилмоқда, деб ўтиш, салбий баҳоланганлар билан бу шахснинг номини уларга қўшмасдан, аммо иш шундай давом этса, кейинчалик бу шахс ҳам салбий баҳоланиши мумкинлигини уқтириш ва бошқа усуллар.

Бу ўринда ахлоқий таъсир кўрсатилиши керак шахсга нисбатан таъсир усулини танлаш ва бу усулларни бевосита қўллаш жараёнлари кагта аҳамиятга эга эканлигини раҳбарлар яхши билади ва билиши лозим. Умуман олганда, тарбия ва ижтимоий таъсирда жазо жазовий таъсир ўтказувчи учун энг қийин усуллардан саналади. Унинг айниқса, очик қўлланган шакллари одатда яхши нагига бермайди.

Ахлоқий такомиллашувга мойиллиги бор киши ушбу бевосита ва билвосита таъсирлардан ўз шахси учун керакли хулосаларни чиқариб боради ва ўз шахси такомиллашув йўналишида ҳаракатда бўлади. Бу йўналишда ҳаракатда бўлган шахсни сезган раҳбар унга мумкин қадар ёрдам берса, шахснинг ижобий ўзгарини тезлашади ва ўз такомиллашув йўлида ўзини дадил сеза бошлайди.

Амалда кўпинча раҳбарлар орасида ходимга нисбатан қўлланилган ахлоқий таъсирга ишонқирамасдан қаранлар

кўпроқ учрайди. Улар орасида бу одамга ёрдам бер ёки ёрдам берма, айтдинг нимаю, айтмадинг нима, шаклидаги иборалар кўпроқ ишлатилади. Аслини олганда, ахлоқий таъсир кулланилганда, қўлланилаётган таъсирларнинг мана бундай шартлари эътибордан қочган бўлиши мумкин. Биринчидан, ҳар қандай шахс ўз “ижтимоий юзи” ҳимояси тўғрисида биз ўйлагандан кўра кўпроқ эътиборда бўлади. Демак, шахснинг ўз “ижтимоий юзини” доимо сақлаб қолишини назардан қочирмаслик керак. Бу деган сўз ҳар қандай шахс билан ахлоқий таъсир асосан индивидуал, яккаҳол олиб борилгани маъқул. Айниқса, шахсга танқидий фикрлар билдирилиши борасида. Ижобий ўзгаришларга чақиритишлар омма орасида олиб борилиши ҳам мумкин. Очиқ оммавий ахлоқий таъсирдан қандай хулоса чиқариши мумкин бўлган шахснинг шахсий хусусиятлари инобатга олинган ҳолда қўлланилгани каттароқ аҳамиятга эгалигини унутмаслик керак. Ҳар қандай руҳий ва маънавий таъсир, умуман олганда, жазонинг, шахснинг ҳулқига таъсирини инобатга олган ҳолда бундай таъсирлар фақат индивидуал, яккама-якка олиб борилгани маъқул саналади.

Бирон шахсга танқидий йўл билан таъсир қилмоқчимисиз, бу ишни албатта индивидуал суҳбатлар давомида кўрсатинг. Айнан мана шу шахсга ижобий таъсир, оммавий кўринишда қўлланилиши мумкин бўлган ҳолат – бу “фалончи ҳам вазифасини мана шундай бажариб борса яқин келгусида у ҳам рағбатлантирилиши мумкин”, дейишлардан иборат бўлиши мумкин.

Оммавий ҳолатда кўрсатилган ахлоқий таъсир, айниқса, шахсий хусусиятлари меланхолик, холерик бўлган шахсларга каттиқ таъсир қилади. Флегматиклар кўпчилик ичида иштирок этган танқидий назарни ушбу суҳбат давомида “ютиб” чиқиб кетишлари мумкин. Аммо сангвиниклар танқидий фикр айтган шахсга нисбатан кескин муносабат билдириб масалага раҳбар, фикр билдирган киши билмаган далиллар билан ноқулай вазият келтириб чиқаришлари мумкин.

Раҳбарлар томонидан ахлоқий таъсир қандай шаклда кўрсатилиши, айниқса, жамоа ва ундаги руҳий ҳолат билан бевосита боғлиқ ҳолда олиб борилиши лозим. Жамоада руҳий ҳолат жуда яхши ҳоллардагина баъзи ахлоқий таъсирлар омма, кўпчилик орасида айтилиши, ўтказилиши мум-

кин. Жамоада рухий ҳолат унчалик яхши бўлмаган ҳолларда ахлоқий, рухий таъсирлар ходимларга нисбатан фақат ва фақат индивидуал шаклларда олиб борилгани яхши натижа беради.

Маълумки, жамоада рухий ҳолат боскичма-боскич даврда бўлади. Жамоа тараққиётида ноқулай боскичда бўлган рухий ҳолат пайти устоз-шоғирдлик, мураббийлик ҳаракатлари яхши таъсир бермайдиган пайтлар бўлиши мумкин. Бундай пайтларда айниқса кўпчилик олдида тарбиявий тадбирлар уюштириш, умуман, тарбия соҳаларида кўп гапириш салбий натижаларгагина олиб келади.

Ҳар бир раҳбар билиши лозимки, ахлоқий тарбиянинг қўлланиладиган усул ва услубларининг умумий натижалари жамоадаги рухий ҳолат, жамоанинг умумий тараққиёт даражаси, раҳбарнинг маданий ва маърифий қиёфаси ва, айниқса, унинг билим компетентлик даражалари билан бевосита боғлиқ бўлади.

Ахлоқий, маънавий бой шахснинг раҳбар сифатида ўз қўл остидаги ходимларга таъсир ва таъсир қилишдаги қўллайдиган усул ва услуб доираси кенгрок бўлади. Ишни яхши билмайдиган, ахлоқий жиҳатдан номукамал, маънавий ожиз кишилар бошқаларга ахлоқий таъсир кўрсатиш жараёнида жамоага фойда келтиришдан кўра, айниқса бир шахсга ижобий таъсир кўрсатаман деб ўша шахсга салбий таъсир кўрсатиш билан бир вақтнинг ўзида бутун жамоага салбий таъсир кўрсатиб қўйиш эҳтимоли кучли бўлади.

Раҳбар ходимлар бирор шахсга ахлоқий таъсир кўрсатишда меҳнат жамоасининг таъсир ўтказилаётган шахснинг индивидуал хусусиятлари билан бир вақтнинг ўзида унинг ижтимоий муҳитини, айтайлик, бугунги кундаги унинг оилавий ҳолатини, эътибордан қочирмаслиги керак. Чунки, айни мана шу ижтимоий муҳит шахс учун ўта муҳим омил бўлиб, унга кўрсатиладиган ахлоқий таъсирнинг кучи мана шу омил қўшиб қўлланилганда, инobatга олинганда жуда ортади. Яъни меҳнат жамоасининг ахлоқий таъсир кучини тажрибали раҳбар ҳеч қачон ёддан чиқармайди.

Шу йўналишда яна икки омилни таъкидлаб ўтмоқчимиз. Бу ҳам бўлса жамоа ишлаб турган жойнинг, меҳнат шароитининг таъсири. Айтайлик, қатта завод, эстетик жиҳатдан яхши безатилган иш жойи. Бундай шароитнинг ўзида алоҳида таъсир кучи бўлади, бундай шароитда ҳар қандай шахсга нис-

батан ахлоқий таъсир енгил кечади. Чунки, иш жойининг, меҳнат жамоасининг ахлоқий таъсир кучи бундай шароитда, бундай жойда катта бўлади. Иккинчи йўналиш, ахлоқий тарғибот. Ахлоқий тарғиботнинг оғзаки, ёзма, кўргазмали, мураббийлар орқали ва бошқа турлари кўп. Уларнинг таъсир кучини ва аҳамиятларини алоҳида келтириш мумкин. Бу йўналишда бошқа адабиётларда кўплаб фикрлар билдирилган, қизиқувчилар улар билан алоҳида танишишлари мумкин.

Шу ўринда айтиладиган бошқа фикр, ахлоқий тарбия хоҳ жамоага бўлсин, хоҳ алоҳида бир шахсга бўлсин, у, албатта, ички бўлиши катта аҳамиятга эга. Чунки алоҳида-алоҳида, маъсумий ёки тўсатдан-тўсатдан ўтказилган ахлоқий тарбиявий чора-тадбирлар одатда яхши натижа бермайди. Тарбиявий тадбирлар изчиллик билан олиб бориладиган соҳа, тармоқ, ишлаб чиқариш йўналишига қарашли ахлоқий ва маърифий амалларнинг изчиллик билан олиб борилиши алоҳида аҳамиятга эгалигини тажриба кўп кўрсатади.

Умуман олганда, ҳар қандай шахсга, жамоага нисбатан ичкилик билан олиб борилган таълим, тарбия чоралари одатда яхши натижалар беради. Аммо алоҳида шахсга нисбатан олиб борилган тарбия эса қийин ва кам таъсирчанлиги билан ажралиб туради. Бу ўринда тарбиянинг ёшлиқдан шаклланиши, тарбиянинг киши руҳи билан боғлиқлиги, киши ўзи ўрганган одатлардан қийин қутулиши ва бошқа омиллар катта аҳамиятга эгадир.

Жамоа тарбияси, жамоанинг урф одатларини, анъаналарини жамоага, жамоанинг янги вакилларига, сингдириб, шакллантириб бориш жамоа учун ва унинг алоҳида вакили учун аҳамияти катта, улар албатта ўз ўрнида жамоада иш унумига ижобий таъсир қилиб боради.

Бу йўналишдаги таълим ва тарбия жараёнидаги пировард натижанинг аниқлиги, ҳар бир шахс у ёки бу хусусиятларни ўзида шакллантирса, қандай натижаларга эга бўлишини аниқ кўрсатиш катта аҳамият касб қилади.

Ахлоқий таъсир кўрсатиш шарт шароитлари усул ва услублари деганда жамоадаги оммавий тадбирлар, байрам ва жамоанинг ўз анъаналари, жамоа аъзоларининг алоҳида тадбирлари ва уларни жамоанинг вакиллари бирга ўтказиши, маълум йўналишдаги суҳбатлар, баҳс-мунозаралар, уюштирилган учрашувлар катта натижалар беради.

Жамоада ўтказиладиган анъанавий тадбирларнинг таъсирини раҳбарлар яхши тушунишса-да, баъзан унинг ходим учун ўта муҳимлигини унутишади. Ташкилотда шундай бир воқеа бўлди. Ҳар бир ходимнинг туғилган кунини раҳбарнинг иштирокида йиғилиш қилиб табрикланар эди. Туғилган куни бўлган “А” ишга яхшигина кийиниб келган, ходимлар уни ўзаро учрашган пайтларида табриклашиб қўйишди. Яқиндагина бир воқеа бўлиб, “А” раҳбар томонидан қаттиқ танқид қилинган эди. Шу куни раҳбар нимадир бўлиб “А”ни табриклаш учун йиғилишни орқага чўзади ва бунинг устига бир телефон бўлиб умуман ишхонадан чиқиб кетади. Кун бўйи безовта бўлган “А” раҳбар уни табриклармаслиги учун чиқиб кетгандай тушунади. Иш найти тугашига салгина қолганда раҳбар қайтиб келадида ходимларни йиғиб “А”ни табриклайди ва воқеанинг чўзилганидан узр сўрайди. Узр сўраганда ҳам ишхонада ўз ўрни бўлган ходим “А”дан у тушунадиган қилиб сўрайди ва бундан “А”нинг кўнгли тўлади. Қарабсизки, оддий табрикнинг қанчалик, айниқса, яқинда бўлиб ўтган танқиддан кейинги табрикнинг “А” учун муҳимлигини раҳбар “А” нинг руҳиятини қузатган ҳолда тушунади ва ўзи учун жиддий хулоса қилиб олади.

Алоҳида бир шахс тўғрисида гап кетганда индивидуал суҳбатларнинг кенг қўлланилиши ва уларнинг аҳамиятини унутмаслик керак ва, шу билан бирга, маънавий таъсир кучи ва моддий таъсир кучини иложи борича, айниқса, бугунги кунда моддий таъсирнинг қўлланилиши кенгроқ бўлишини ҳаётнинг ўзи такозо қилмоқда.

ТАҚСИМОТДАГИ ОДИЛЛИК ВА УНИНГ ЖАМОАГА ТАРБИЯВИЙ ТАЪСИРИ

Жаҳон ижтимоий тараққиёти ва инқирозининг асосида, ҳатто кўпгина ҳолларда бутун бир мамлакат ва давлатларнинг келажаги ва бугуни, орзуси ва аламларининг ижобий ёки салбий тараққиётида ўша давлат ва мамлакатнинг аҳолиси ва раҳбарларининг адолат тушунчасига бўлган қарашлари, уларнинг ораларида мавжуд тақсимот тизимидаги адолат ётганини кўриш мумкин.

Чунки моддий бойликларни тақсимлаш, аҳоли ўртасида

адолат ўрнатиш тадбирлари асосида айнан мана шу ижтимоий, фалсафий тушунчанинг, яъни ахлоқий масалалар ётади. Ахир, кишига қанча керак бўлса, шунча ишлаб топиши ва меъерий истеъмол тушунчалари бир-бирига ўта яқин бўлади. Собик тизим айнан мана шу моддий бойликларнинг тақсимотида хатоларга йўл қўйганлигидан, ишлаб чиқаришда меҳнаткашларда кўпроқ ишлашга, меҳнатга маънавий уйғота олмаганлигидан, ишламаганларнинг моддий талабларига чек қўйилмаганлигидан тузум сифатида мағлуб бўлди.

Шундай экан, моддий бойликни тақсимлаш ва бу жараёнда адолатни кўздан қочирмаслик ҳар жамоа ва ҳар бир раҳбар фаолиятида асосий нуқта бўлиб қолаверади.

Донишманд Платондан қолган бир ибора ҳуқум сураб экан, яъни “Дўстлар орасида ҳамма нарса умумийдир”, бу дўстлар орасида моддий бойликка, талабга ҳуқуқ бир ҳаддада бўлиб, меҳнатга, ушбу бойликни яратишга имкон ва илҳом, ҳуқуқ ва тушунча турли хилда қолса, бундай жамиятда адолат юз кўрсата олмайди. Бундай жамоа ичида инкироз тобора кучайиб бораверади ва бундай жамоанинг раҳбари албатта ўз ахлоқий кадриятларини, бошқариш ричагларини, йўқотади ва охир-оқибат бир куни ҳамма имкониятларидан маҳрум бўлади.

Бошқаришнинг асосини тақсимотдаги адолат ташкил қилар экан, демак, жамоа раҳбари бу масалада жуда қатъий бўлиши ва бу соҳада адолатсизликка йўл қўймаслиги, айнан мана шу ричагни ҳам тарбиявий қурол сифатида ишлатишнинг унутмаслиги керак. Чунки, ахлоқий таъсирнинг асосини айнан мана шу моддий таъсир орқали кучлироқ ва лўндароқ ўтказиш чоралари таркиб топтиради.

Шахс ўз манфаатини ҳеч қачон унутмайди ва ўз манфаати ётмаган жойда соф фаоллик кўрсатмайди. Дарвоқе, раҳбарликда шахснинг манфаатини унутмаслик ва унинг фаолиятини, унинг ўз манфаати орқали уни бошқариш осонлигини унутмаслик лозим.

Шахснинг ўз манфаатини ҳаётини кадриятлар ичида қай даража ва қайси ўринга қўйишига қараб унинг маънавий қиёфасини, келажакни, бугунги фаолият даражасини, бошқаларга муносабати ва бўлажак муносабатларини прогноз қилса, яъни олдиндан айтиш имконияти борлигини кўрсатса бўлади.

Шахснинг манфаатларини унинг шу манфаатга нисбатан бўлган майли белгилайди. Шахсда қанчалик ўз манфаатига майли кучли бўлар экан, демак, манфаатга киришиши, бу манфаат устида унинг фаолият кўрсатиши шунчалик кучли бўлади.

Шахс ўз манфаатлари устида ишлар экан, у бу манфаатлар йўлида кўпгина ҳолларда ҳеч нарсадан тоймайди. Айнан мана шу манфаатлар уни қаҳрамонликка ва жиноятчиликларга олиб келади. Бу манфаатлар ётган жойда тенглаштиришлар, (собик тизимдаги) нотўғри, қалбаки кўрсаткичлар ва айниқса меҳнат фаолияти ва унинг моддий натижалари, ушбу моддий бойликларнинг тақсимотидаги шахссизликни ҳар бир шахс кечирмайди ва бу шахссизликка, ижтимоий адолатсизликка ҳар бир шахс доимо қарши бош кўтаради. Жамоада катта-катта бригадалар бўлиши, катта-катта гуруҳларнинг бир ишни бажариши жараёнида фаолиятнинг шахссизланиши ўта осонлашади ва бундай ҳолатлардан ялқовлар, уқувсизлар, ишёқмаслар кенг фойдаланади. Шундай экан, раҳбарликни амалга оширишда ҳар қандай бригада фаолиятида ишлаётганларнинг алоҳида шахсини унутмаслик, ҳар бир ишчини унинг ўзи кўшган ҳиссасига қараб моддий бойликлар билан тақдирлаш айнан мана шу ахлоқий таъсирнинг асосини ташкил қилиши керак. Бундай ҳолатларда фаолият кўрсатган ходимлар орасида умумланган мукофотларга ўрин қолмаслиги маъқул. Ҳар бир мукофот у моддий ёки маънавий бўлишидан қатъи назар алоҳида қайд қилиниши ва меҳнаткашнинг кўшган ҳиссасига жавоб натижа сифатида берилиши лозим. Шундагина бу мукофот ўз ахлоқий тарбиявий ролини ўйнайди. Акс ҳолда, бу мукофотлар (собик тизимда бундай мукофотлар жуда кўп эди) ахлоқий салбий таъсир воситасига айланади.

Раҳбарликда раҳбарнинг бир қўлида рағбатлантирувчи куч, бошқа қўлида яхши бажарилмаган иш учун жаъзолувчи куч туриши шарт. Бу иккала кучнинг қай бири қайси ходим учун кўпроқ ишлатилиши ва уни ишлатиш, бу раҳбарнинг раҳбарлик санъатига бориб тақалади. Қайси вазиятда қайси усулни, моддий ёки маънавий рағбатни, қайси вазиятда қайси чорани моддий ёки маънавий жазо чорасини қўллани айнан бошқариш, раҳбарлик санъатидир.

Кўпгина ҳолларда раҳбарнинг касбий билимлари орқали қолиб кетади. Унинг ахлоқий, маънавий қиёфаси, адолат

тушунчаси олдинги планга чиқиб, ходим учун раҳбарнинг қайси вазиятда қандай чора кўрганлиги алоҳида аҳамият касб этади.

Раҳбарлар орасида рағбатни кўпроқ қўлловчилар ўз хусусиятларида юмшоқлик, демократлик фазилатлари билан ажралиб туради. Раҳбарликда жазо чорасини кўпроқ қўлловчилар тажангроқ, муомала санъатини эгалламаганлиги, жиззакироқ, адолат тушунчаларида кемтикликлар борлиги ва бошқа камчиликлари билан ажралиб туришади. Жазо чорасини кўпроқ қўлловчилар одатда жамоани авторитар усулда бошқарадилар.

Шу жойда айтилиши керак фикрлардан бири, бу раҳбарлар томонидан рағбат ва жазо чораларининг мунтазам равишда барабар ишлатилмаслиги, яъни кўпчилик раҳбарларнинг рағбатни кўп қўллаши ёки баъзи раҳбарларнинг жазо чораси билан кўп шуғулланишини айтиб ўтмоқчимиз. Бу борда энг қулай ва унумдор усул рағбат ва жазонинг тез-тез алмаштирилиб турилишидир. Айтиш лозимки, рағбат кўп ишлатилган жамоада ходимлар ялқовлашади, ҳатто уларда раҳбарнинг “бошига чиқиб олиш” ҳолатларини ҳам кузатиш мумкин. Жазо кўп ишлатилган жойда эса ёлғон, алдан, қаллоблик, масъулиятдан қочиш ва шунга ўхшаш салбий ҳолатлар юзага келади. Бундан кўриниб туриптики, раҳбарликни амалга оширишда рағбат ва жазо вазиятга қараб мунтазам алмаштирилиб қўлланиб турилиши керак.

Раҳбарлик, керак вазиятда ходим ким бўлишидан қатъи назар, лозим бўлган чорани хоҳ у рағбат бўлсин, хоҳ у жазо бўлсин қўллашдир. Демак, жамоада жуда тажрибали ёши юксароқ ходим бўлса-ю, буюрилган вазифа ўз вақтида баҳарилмаган тақдирда бу ходимнинг раҳбарга қарата “Сен тутилганда мен бу ишларни қилиб юрган эдим”, дейишларига қарамасдан, унга нисбатан жазо чорасини қўллай олишда.

Айни шу жойда айтиш керакки, моддий ёки маънавий рағбат ва жазонинг ходимларга нисбатан одил равишда қўлланилиши катта аҳамиятга эга. Айниқса, жазонинг одиллик меъёридан чиқиши шикоятбозлик, ишдан яхшигина мутахассиснинг кетиши ва шунга ўхшаш оқибатларга олиб келса, рағбатнинг ноодил қўлланилиши ишхонада турган ҳилдаги гап сўзларнинг кўпайишига, гуруҳбозликларга бошлайди.

Ишхонада “Малика” исмли ходимга яқиндагина онлавий бир зарурат билан моддий ёрдам кўрсатилган эди. Бу ҳолни инobatга олиб байрам муносабати билан берилган моддий ёрдамнинг унга (ишхонада “Малика” ўта илғор ходимлардан эмас) ярмини беришга қарор қилинди. Бошқа бир неча ходимларга ҳам ёрдамнинг ярми миқдориди берилишига қарамасдан, “Малика”нинг байрам ўтгандан кейинги хархашаларини, жамоадаги гапнинг кўпайганлигини оддий одиллик руҳида тушунтириш қийин бўлди.

Раҳбарларни, умуман олганда, икки турга ажратиб мумкин. Бири, бу фақат қаттиққўллик билан жазо чорасини кўп қўлловчилар. Улар кўпроқ авторитар усулди иш тутиб, юзаки қараганда кўпроқ ижобий натижаларни эришади, ammo ўзлари халқ, ходимлар орасида ўз даврида катта ҳурматга сазвор бўлишмайди. Ammo бундай раҳбарнинг бошқа жойга кетиши, кўтарилиши ва шунга ўхшаш ҳолатлардан кейин уни ардоқлаб эсловчилар, жамоада тартиб бор эди, натижаларимиз яхши эди, деювчилар кўп бўлади. Иккинчи турдагилар бу маънавиятга, ходимларнинг ахлоқий тушунчаларига таянувчилар. Улар одатда кўпроқ яхши ва узоқ муддатли ижобий натижаларга эришмайдилар. Баъзан яхши натижаларга эришганлари бўлганда ҳам уларнинг ўзлари ўша жойдан кетгандан кейин ютуқлар тезда йўқолади ва бундай раҳбарларни ходимлар юмшоқликда, тамойилсизликда, ҳатто иш билмасликларда айблашади.

РАҲБАРЛИК ВА ДЕМОКРАТИК ТАМОЙИЛЛАР

Жаҳон дунёда намоён бўлиптики, унда дунёни, дунёдаги алоҳида бир жамиятни ва жамиятдаги алоҳида бир жамоани бошқариш муаммоси одамларни доимо безовта қилиб келиб япти. Бу йўналишда монархия, демократия, аристократия ва бошқа крaтиялар кўп ва уларнинг ҳеч бири ҳеч қачон энг оптимал ва энг нуқсонсиз деб қабул қилинмаган.

Қадимий бир ривоятда айтилишича, шоҳнинг бир хитматкори бўлиб, у подшоҳликдаги барча ҳайвонларни, парранда-ю даррандаларни бошқарар, уларнинг бир бирилари билан жанжаллашмаслигини таъмин қилар экан. Бир

куни подшоҳ ўйланиб қолипти, бу ходим қариди, эртага у вафот этиб кетса, унинг бажариб турган юмушини кимга топшираман. Демак, тезгина унинг бошқариш санъати сирларини бирон кишига ўргатишини таъминлаш керак, деган мувоҳазада ходимни ёнига чақирипти. Ва сўрапти, эй ходим, айт-чи сен ҳайвонлару йиртқичларни, паррандаю даррандаларни тинч тотув яшашга ўргатдинг ва уларни шу ҳолатда бошқараяпсан. Ваҳоланки, сен бўлмасанг, улар бир-бирлари билан ҳеч бўлмаганда уришиб, қолаверса бир-бирини еб қўйишар эди. Уларни бошқариш сирларингни айтиб бергин, токи сен йўқлигингда уларни бошқаришда бирон ишқал чикмасин, депти. Шунда ходим айтишти. Ҳар бир танасида иссиқ қон оқаётган жонзот ёқимли қилиқдан қувонади, қаринилиқдан аччиқланади. Мен уларга овқатланиши учун тирик жон ташламайман, чунки уларни ўлдириб егунча улар аччиқланади, очларини ўз вақтида овқатлантириб, нима уларни аччиқлантиришини тушунишга ҳаракат қиламан. Шунинг учун ҳам менинг боғу кўрамда жонзотлар тинч-тотув яшашади.

Албатта, ривоятлар ўга ҳаётий кўринган билан уларни бевосита амалда қўллаш ҳар кимнинг ҳам тажрибасида кутилган натижани беравермайди, лекин улардан керакли сувоқсани чиқариб олиш ўтмиш тажрибасини ўзлаштириш ҳисобланади. Бу тажрибалар ўзлаштирилмас экан, ҳар бир раҳбар ўз ҳаётий тажрибасида велосипед ихтирочиси манқисида қолиб кетаверади.

Жаҳонда жамоани бошқариш муаммоси янги ҳам эмас ва у эскириб ҳам қолмайди. Аммо одамларни бошқариш бири-бир жамиятнинг тараққиёт тамойили билан бевосита боғлиқлигини унутмаслик керак. Яъни, бу ўринда собиқ совет, коммунистик тизимнинг жамоа аъзоларини манфаат ва моддий талабларда тенглаштирувчи тамойили, имкониятларидан эса тенгсизларча фойдаланиш табиатдаги асл тенгсизликни тан олмаслик ва айнан инсонлардаги қобилият тенгсизлигини инобатга олиб жамият ва жамоани бошқариш турмуши унутилганлиги учун у тизим инқирозга учради. Шунданми, ҳеч вақт жамият аъзоларининг имконият ва ҳаётиятларини инобатга олган ҳолда бошқариш эскирмаслигини унутмаслик керакка ўхшайди.

Шу ўринда қизиқ бир воқеани айтиб ўтмоқчиман. Коронадаги раҳбарнинг суяғи советлар даврида қотган. Шу-

нинг учун у ўта турли хилдаги йиғилишларни ёқтиради. Аммо ўзини бугунги кундаги демократик тамойилларни ҳам билган киши қилиб кўрсатиш мақсадида яқинда ходимларни касаба уюшмасига йиғилишига тўплаб, очик овоз бериш усуллари қўллаб, ишлаб чиқаришни яна беш фойзга кўтариш заруратини тасдиқлашиб олади. Тўғри, бундан ходимлар ўзларини кулгидан тўхтатиша олмаган ҳолда вазиятга тушади.

Шундай экан, кишиларни бошқариш юқорида айтилган ривоятдагига қараганда ўта мушкулроқдир, уларнинг аклий, иродавий, ижтимоий ва бошқа фарқларига қарабгина ўзаро тинч-тотув яшашга, ижтимоий фаол бўлиш билан бир вақтнинг ўзида ноҳақликка ўрин қолдирмаган ҳолда бошқариш мумкин.

Бу борада бугунги кунда ўта замонавий, деб бонг урилган демократик тамойилларда ҳам нуқсонлар йўқ эмас. Мисол келтирайлик. Жаҳонда ўз демократик тамойиллари билан бонг уриб мақтанадиган Америка демократик тамойиллар асосида сайловларда ғолиб чиққан Фаластиннинг “Хамас” партияси муваффақиятини тан олмади. Буни қандай тушуниш мумкин?

Кичкина бир жамоада ўз маънавий, маданий, ахлоқий қобилиятлари билан бутун жамоа аъзоларидан устун турадиган ходим жамоада энг куйи табақадан ўрин олган, айтайлик, у ташкилотда қоровул. Бундай ҳолатда унинг фикри билан ҳар доим ҳам ҳисоблашавермайди ва ундан ўз фикрини гизни айтиб, деб кўп ҳам сўрашавермайди.

Жамоаларни бошқаришда қандайдир ички, айнан мана шу жамоага, бу жамоани бошқараётган айнан мана шу раҳбарнинг шундай сирлари борки, улар ушбу жамоани бугунги кунда муваффақиятли тараққий қилишига олиб келмоқда. Бу деган сўз, ҳар бир жамоани бошқаришда ҳар қайси раҳбарнинг ўз ички, яширин, фақат унинг ўзига маълум бўлган сирлар бор. Бу сирларни фақат мана шу жамоада қўллаш мумкин ва уларни фақат мана шу раҳбаргина билади. Бу сирлар қанчалик бугунги кунда яхши натижалар бермасин, уларни бошқа бир жамоада шундайлигича кўчириб қўллаб бўлмайди. Ҳар бир раҳбар бирор жамоани бошқаришга киришар экан, у албатта ўз ахлоқий, маънавий, маданий, демократик ва бошқа тамойилларини айнан мана шу жамоага мослаштириб ўз фаолиятини олиб борсагина, таъсирчан бир муваффақиятга эришиши мумкин.

Жамоани бошқаришда фақат маънавий тарғиботчилик, фахрий ёрликлар бераверишнинг ўзигина кифоя қилмаслигини, инсоннинг фаолиятида унинг биринчи ўринда моддий манфаатдорлиги ётишини инobatга олиш зарур. Шундай экан, бугунги кунда ҳукумрон бўлган жаҳон иқтисодиётидаги қонуниятларга бўйсунган ҳолда жамоани бошқариш нафақат янги, қолаверса энг қулай тамойил бўлиб қолаверади.

Бугунги кунда кўпчилик мамлакатларда қабул қилинган, хоширми кун демократик тамойилларга мос келади, деб ҳукм чиқарилган усул ва услублар ҳам нуқсонсиз эмас. Чунки фақат моддий манфаатларгина инсоннинг бутун инсонлик кифосини белгиламайди. Бу ўринда христианларнинг Иудеяга нисбатан айтилган “Кумушга мукка кетиш” ибораси ҳам тамойил даражасига кўтарилар экан, демак, ушбу усул ҳам унчалик тўғри ва ҳаётий эмаслигини айтиш лозим. Чунки, инсон нафақат кумуш ва олтиннинг жаранги билан, ахир у дунёдаги маънавий бойликлар билан ҳам бевосита алоқадор ва уларсиз яшай олмаслиги бугунги кун жаҳон тараққиётининг аксиомаларидан биридир.

Иқтисодда, ишлаб чиқиш жараёнида мажбурийлик ҳукмронлик қилиб қолмасдан, жамоа ходимларининг онгига ихтиёрийлик тушунчалари сингдирилган бўлиши лозим. Ходимлар ишлаб чиқиш жараёни ва унинг унумдорлигида айнан улардан ҳар бирининг манфаати ётганлигини онгли равишда тушуниб етиши лозим. Ишлаб чиқариш ва унинг маҳсулотини тақсимлаш жараёни қанчалик очиқ ва жамоа аълолари, а аниқ бўлса, одатда, иш унумдорлиги унга бевосита боғлиқ бўлиб ортса ортади, лекин камаймайди.

Маънавий ва моддий бойликларни тақсимлаш учун энг аввало уларни ишлаб чиқариш керак. Ходимларни моддий тикдириш, мукофот ва бошқа рағбатлантиришлар албатта иқтисодиёт қонунига асосан ишлаб чиқариш даражасидан охиб кетмаслиги лозим. Ишлаб чиқарилган маҳсулот ва моддий бойликларни тақсимлашда эса, юқорида қисман айтиб ўтилганидек, бир қанча ахлоқий ва психологик ҳолатлар мажбурияти, улар инobatга олинмаган ҳолларда жамоа орасида интиқлар, келишмовчиликлар келиб чиқади.

Ҳар қандай мукофот ҳар бир ходимга унинг меҳнат жараёнини тезлаштирганлиги ва маҳсулдорликни оширгани учун маънавий инobatнинг моддий тасдиғи сифатида қайд

қилиниши шарт. Шундагина у ўз мақсадига эришади. Акс ҳолларда моддий мукофот салбий натижага эга бўлиш хавфи катта.

Мукофот ўз мақсадига кўра ходимнинг фаолият бурчини яхши бажарганлиги, маҳсулот ишлаб чиқишда белгиланган нормалардан ортиқроқ натижага эришганлиги, жамоадонларига ўрнатилган бўлганлиги учун маънавий таъсир тарзида белгиланади. Бу ўринда мукофотнинг бошқача талқинлари ёки бошқача қўлланишлари салбий таъсир беради. Масалан, собиқ социализм тизимида аврал – ўнирилиш ҳолатлардан чиқиб кетганлик учун ходимларга мукофот беришлар анж олар эди. Бунинг охириги натижаларига қарасангиз, демак, ходимлар жамоада ишлаб чиқаришни ўпирилиш ҳолатга олиб келишса улар бундан катта манфаат олар эди. Ўз вақтида яхши ишламаслик, корхонада аврал ҳолатни келтириб чиқариш ва бу ҳолатдан тезгина қисқа вақт ишлаб катта мукофотлар олиш.

Ходимларни мукофотлаш тизими ва тартиби тез-тез қайта кўриб чиқилиб турилиши керак. Бунинг сабаби, ҳозирги кунда корхоналарга янги техника ва янги технологияларнинг кириб келиш жараёни ўта тезлашган. Корхонага кириб келган янги техника ишлаб чиқаришни бир қанча фозизга тезлаштириб юбориши ва бунда ишчининг меҳнат сарфи қилиш коэффициенти ошмаганини кўрган раҳбар мукофотлаш тизимини тезда кўриб чиқмас экан, ишлаб чиқаришнинг мукофотлаш тезлигига номуносив ҳолга келиб қолганини сезмай қолиши мумкин.

Айни ҳолда корхонага янги техника ва технологиянинг кириб келмаслиги ҳам психологик жиҳатдан ходимларни ишлаб чиқиш жараёнига ўрганиб қолиш ҳолатига олиб келади. Ваҳоланки, бошқа турдош корхоналарга янги техника ва технологиялар кириб келиб, турдош маҳсулотларнинг хирдоригрилигини ошириб юборган ҳолда, бу корхона ўз кечаги ютуқлари билан қониқиб, замонавий ишлаб чиқариш жараёнидан орқада қолаётганини сезмасдан қолиш ҳоллари кўп учрайди. Шундай экан, ходимлар руҳида ўз ишлаб чиқарган маҳсулотига ҳурмат, турдош корхоналарга нисбатан рақобат руҳини сингдириб бориш яхши натижа беради. Умуман, инсондаги рақобат ҳисси собиқ социализм тизими рўқач қилганидай фақат салбий тушунча эмас. Жонли, соғлом рақобат ҳар бир инсоннинг руҳида бор ва у доимо шу йўналишда тарбияланиб борилиши лозим.

Жамоани турдош корхона ва ишлаб чиқариш тизимларига соғлом рақобат йўналишида тарбиялаб бориш фақат корхона жамоаси ва унинг раҳбаригина кўрсатган фаолият қимлик қилади. Айни мана шу рақобат ҳисси ходимлар орасида ҳам ушбу жамоани яхши бошқаришдаги омил сифатида унинг раҳбарига доимий сезилиб турилиши керак. Бу ўз ўрнида корхонада ишлаб чиқилган моддий бойликларнинг адолатли тақсимотига бориб тақади. Бу ўринда жамоадаги адолат тушунчаси ҳам жамоа аъзоларининг ҳар бирининг ишлаб чиқаришга ва моддий бойликларни вужудга келтиришга қўшган улушлари билан ўлчанишида мужассимлашган.

БОШҚАРУВ ВА АХЛОҚИЙ ТАМОЙИЛЛАР

Замонавий бошқарувда ахлоқий тамойиллар тушунчаси тилга олинар экан, катта авлод албатта социализмни эслаб олади. Чунки, уларнинг онгида айнан мана шу тушунча қаттиқ ўрнашиб қолган. Яъни, бошқарув ўта ахлоқий тушунча ва бошқарувга юқоридан кўрсатма бўлмаса, бирон киши ўзича мен раҳбар бўламан, дея олмаслиги уларга йиллар давомида сингдирилиб келинган. Бу ўринда шахснинг қобилиятлари, унинг имкониятлари инобатга олиб ўтирилмаган. Токи юқоридан кўрсатилмас экан, бирон киши раҳбарлик лавозимиغا кўтарилиши мумкин бўлмаган.

Бу ўринда соҳибқонуви Амир Темурнинг ўз “Тузуқларида” қолдирган етук фикрлардан бири, ҳар ўнингиздан берингиз, лаёқатлироқ, уддабуронроқ, тадбиркорроғингиз бошлиқ бўлинг, дейиши ниҳоятда ўринли қилиб айтилган.

Ходимлар учун хизмат поғоналаридан тез ёки секинроқ ўтиш бу албатта юқори ташкилотларнинг, айниқса партия монополияси бўлган. Шунинг учун совет тизимида француз тилидан кириб келган, хизмат поғоналаридан муваффақиятли ўтиш маъносини англатадиган “**карьер**а” сўзи салкам уят енгилган. Ваҳоланки, ўша пайтда ҳам, ҳозирги даврда ҳам жамоани бошқариш ушбу ишга укуви бўлган кишилар бурчи бўлиши керак. Эски давлат тизими, умумий фаолият ҳатто бу ишга укуви бўлмаган кишининг ҳам ҳар бир завод ва фабрикани амал-тақал қилиб бошқариб туришига имкон

берган. Аслини олганда, кадрнинг маълум критерийлари эмас, унинг ишни билиши, иш уқуви у ёки бу лавозимга тайинланишига асосий критерий бўлиб хизмат қилиши керак.

Амалда кўп учрайдиган ҳолат шундан иборатки, ишни биладиган, иш уқуви, маълумоти, билими етарли кишилар иккинчи ўринларда қолиб кетади-да, улар жамоада тинчликни бузувчи ва у ёки бу салбий атамалар билан аталиб келинади.

Шуни ҳам айтиш лозимки, карьера, яъни хизмат поғоналаридан баландга кўтарилиш ҳар бир инсон учун энг катта стимул, манфаат, кўзланган марра бўлиб хизмат қилиши керак.

Инсон ички бир туйғу билан доимо бугундан кўра эртага янада кўпроқ ютуқларга эришаман деб яшайди ва унда бунга ички интилиш доимо мавжуд. Бу шахснинг руҳий эҳтиёжларидан бири. Айнан мана шу ички интилиш унинг юқори марраларга етакчиси, комилликка элтувчи маёғи. Чунки бошқарув тизими қанчалик техника, технология ва бошқа илмий кўринишлар билан қуролланмасин, ишлаб чиқаришни бошқаришда раҳбарлик, инсон омили ҳал қилувчи факторлардан бири бўлиб қолаверади.

Ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда инсон омилларидан бири бўлмиш тадбиркорлик, одамлар билан ишлашни билиш, шижоатлилик, лозим бўлган ҳолларда шиддат ва билимга асосланган таваккалчилик кўрсата олиш ва масъулиятни ўз зиммасига олиш ҳар доим яхши бошқарувчи, яхши раҳбарнинг ижобий сифатларидан бўлиб қолаверади. Чунки техника қанчалик кўп моддий бойликлар яратмасин, ушбу моддий бойликларни тақсимлаш фақат одамийликка чақиришлар билангина эмас, ушбу моддий бойликларни ишлаб чиқариш ва уларнинг одилона тақсимотини таъмин қилиш албатта ишбилармон, одил, виждонли, маънавий дунёқараши бой инсон шахси билан боғлиқ.

Яқинда қўшни ташкилотда шундай бир воқеа бўлиб ўтди. Зимдан караганда арзимас нарсадай туюлади. Раҳбар бир аёл ходимга нисбатан кўпол муомалада бўлади. Бунга кўрган касаба уюшмаси бошлиғи, ёш жиҳатидан раҳбардан анча катта киши бўлгани учун унга бундай қилганингиз яхши бўлмади, дегандай маслаҳат беради. Жаҳли чиқиб турган раҳбар касаба уюшмаси бошлиғига нисбатан аёлга қилинган муомаладан ҳам ошириброқ кўполлик қилади.

Натижада, навбатдаги ойлик моддий рағбатлантириш пайтида ўша аёл ходим ва касаба уюшмаси бошлиғи моддий тўрар кўради. Бу жойда ахлоқий нормалардан, раҳбарнинг иши устида эмас, оддий воқеа устида аёлга кўпол муомалада бўлганлиги ва ёши катта кишига кўполлик қилгани, аслини олганда, раҳбарлик ахлоқий нормаларидан бири, раҳбарнинг ходимларга нисбатан одиллик нормаси бузилмоқда.

Ҳозирги замон ишлаб чиқариш жараёнида тадбиркорлик албатта таваккал билан чамбарчас боғланиб кетади. Шиддатсиз, шижоатсиз киши бугунги кун шароитида кенг маънодаги тадбиркорлик билан машғул бўла олмайди. Чунки унда айнан мана шу шахсий хусусиятлардан бири бўлмиш шиддат, шижоат, таваккалчилик, ишбилармонлик, билим ва бошқарув ишининг бошқа минглаб компонентлари бўлмоғи доим.

Бугунги кунда ўз шахсий хусусиятларига, билимига, шиддат ва шижоатига ишонмайдиган, мана бу ишдан бирон ишқал чиқиб қолмасмикан, деб иккиланувчи кишиларга ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида ўрин қолмади. Ички ва ташқи рақобат нафақат ишлаб чиқаришни, ҳатто раҳбарликни ҳам ўта реал рақобатчилик ҳолатига олиб келиб қўйди. Реал ҳолат шундан иборатки, бугун сен бирон ишни иккиланиб қилмасдан ўтказиб юборсанг, эртага сенга бу йўналишда атрофингда ўрин қолмайди. Бу табиат ва жамиятнинг рақобатчиликдан келиб чиққан қонуниятларидан бири, ҳолос. Бу ўринда раҳбар ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги яккаҳоқимлиги, баъзи ҳолларда демократик тамойилларнинг инкор этилиши кўпинча танқид қилинади. Аммо, айтиш керакки, жамиятга, жамиятни бошқаришга тўғри келадиган демократик тамойиллар ишлаб чиқаришга, ишлаб чиқаришдаги ички тамойилларга кўп ҳам тўғри келавермаслиги амалда аллақачон тасдиқланган. Шундай экан, ишлаб чиқаришдаги инсон омили, раҳбарнинг билим ва шиддат шижоатини ўзбилармонликка, яккаҳоқимликка йўймаслик, ишлаб чиқаришнинг ўз қонуниятларидан келиб чиққан ҳолда раҳбарга баҳо беришни асосий тамойил қилиб олиш зарур. Албатта, бу ўринда раҳбарнинг ўз обрўси ва жамоа фикри билан унинг фикрининг мутаносиблиги катта роль ўйнайди. Ҳар бир раҳбар доимо ўзи сезган ва сезмаган ҳолда, хоҳласа-хоҳламаса жамоа фикрига таяниб ҳаракат қилади. Чунки у шу жамоа аъзоси, шу жамоа фикри унга катта баҳоловчи куч эканлигини билади.

Бугунги кун ишлаб чиқариш тизимида ҳеч бир раҳбар собиқ тизимдаги фаолият доирасида, ўша кайфиятда ишлай олмаслигини тушуниб етадиган палладир. Бугунги кун талабларига жавоб беролмасдан ишлайдиган ҳар қандай раҳбар жамиятнинг иқтисодий рақобат талабларига кўра ўз ўрнидан инқирозий ҳолатда кетиши тайин. Бошқарув ва унинг ахлоқий талаблари жамиятдаги иқтисодий талаблар билан мутаносиблашгуви, раҳбарнинг ҳар бир қабул қилган қарори нафақат ахлоқий жиҳатдан мунозарасиз қабул қилинадиган ҳолгина эмас, иқтисодий жиҳатдан атрофмуҳитдаги иқтисодий қонуният талаблари даражасида фаолият кўрсатаётган корхоналар орасидаги ижобий рақобатга ҳам жавоб бера олиши шарт эканлигини ҳаётнинг ўзи тақозо этади.

Ҳозирги кунда жамиятимиз ўтиш даври жараёнининг кийин босқичларидан бирини ўз бошидан кечирмоқда. Бу деган ҳол шундан иборатки, кўпгина меҳнат жамоаларида ишлаб чиқаришни бугунги кун талаблари даражасига олиб чиқишга айнан жамоа аъзоларининг тайёр эмаслиги сабаб бўлмоқда. Бу ўринда жамоа раҳбарининг ярим-ёрти, эскиликни ҳам унутмаслик ва янгиликка ҳам интилиш кайфиятлари кўплаб ҳолларда ўзини оқламайди. Чунки ишлаб чиқаришнинг иқтисодий қонуниятлари, уни ҳаракатга келтирувчи иқтисодий ричаглари ўзгариб кетганидан айни ҳолда фақатгина янгича фаолият талаб қилинадиган ҳолатлар кўпайди ва улар бундан буён ҳам айнан мана шундай бўлиб қолаверади. Демак, бугунги кун талабларини инобатга олмасдан ёлғондакам берилган ваъда, иқтисодий асосларга эга бўлмаган мақтанчоқлик ахлоқий ва иқтисодий инқирозга олиб келиши муқаррар.

ЖАМОАНИ БОШҚАРИШНИНГ БАЪЗИ ИЖТИМОИЙ-ПСИХОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ

Жамият тарақиётида ишлаб чиқариш алоҳида ўрин тутар экан, бу жараёни ҳар томонлама ўрганиш, шу жумладан, уни бошқариш ҳам доимо алоҳида қизиқиш уйғотиб келаверади. Айнан мана шу ишлаб чиқарини жараёнида кишиларнинг асосий онгли ҳаёти кечади. Бу жараёни ҳар томонла-

ма, шу жумладан, уни бошқаришни ижтимоий-психологик нуқтаи назардан ўрганиш ҳам маълум маънода унинг ички сирларини билиш, келгусида бу сирларни мохирона қўллаб ишлаб чиқаришни такомиллаштиришда фаол фойдаланиш мумкинлиги бошқарув тизимидаги кишиларни ҳар доим кизиқтириб келади. Шундай экан, жамоада ишлаб чиқариш фаолиятини бошқаришнинг ўзи нима, у қандай томонлари билан бизга маълум ва қайси томонларини бугунги кунда биз ишлаб чиқаришимизнинг юксак чўқиларга чиқиши учун ҳозиргача фойдалана олмаяпмиз?

Ишлаб чиқаришни бошқариш одатда икки йўналишда кечади. Бевосита бошқариш: яъни линиявий – бошлиқ ↔ хизматкор, бу ҳолатда раҳбар ва ижрочи. Иккинчи йўналиш билвосита бошқариш: раҳбар ↔ жамоа ичидаги майда бўлимлар ва уларнинг бошлиқлари орқали жамоани бошқариш. Бу институционал бошқариш ҳам деб юритилади.

Бу иккала бошқариш усули ҳам мукамал саналмайди ва уларнинг ҳам ўз ўрнида ижобий ва салбий томонлари бор.

Биринчи усулни олиб қарайдиган бўлсак, унинг ижобий томони шундаки, бошқарув объекти бутун ижобий ва салбий томонлари билан доимо бошқарувчининг кўз олдига. Аммо, салбий томони шундаки, биргина бошқарув объектидан ташқари объектлар бошқарувчининг назаридан четда қолаяпти. Бу деган сўз, бошқарувчининг назарда тутиш доираси тор. Аммо, такроран айтиш лозимки, бу ўринда бошқарувчи бошқарилаётган шахсни шахс сифатида ҳар томонлама кузата олади ва унинг доимо кучли ва кучсиз хусусиятларини назардан қочирмайди.

Иккинчи усулни оладиган бўлсак, бошқариш доираси кенгаяди, жамоа ва унинг барча томонларини кузатиш осонлашади. Аммо энди жамоанинг алоҳида шахси, шу шахснинг кучли ва кучсиз томони, қобилият ва хусусиятлари бошқарувчи назардан бирмунча узоқлашади. Бошқарувчи бошқарилиш объектини шахс сифатида бир қадар йўқотади. Бошқаришда эса айнан мана шу шахс бошқарилиш объекти саналгани учун бошқарувчи унинг шахсий ижобий ва салбий, кучли ва кучсиз, маҳорат ва нўноқлик, ишчанлик ва дангасалик ва шунга ўхшаш турли сифат ва хусусиятларини батафсил билган ҳолда уларни бирон пайт ёдидан чиқармаслиги, назаридан четда қолдирмаслиги керак.

Маълумки, ҳар бир шахс ўз ички ва ташқи дунёси билан бутунлай бошқалардан ажралиб туради. Бизнинг ҳар биримизда ўз психологик хусусиятларга эга бўлган шахсий «мен»имиз бўлиб, у орқали биз дунёни кўрамиз, уни қабул қиламиз, атроф-муҳитга айнан мана шу «мен»имиз орқали муносабатимизни билдираемиз. Бошқариш жараёнидаги бизнинг «мени»имизга етказилган ҳар қандай ташқи таъсир эса тарбия бўлиб, биз томонимиздан қабул қилиниши ёки қилинмаслиги мумкин. Бу ўринда тарбияни айнан шахс руҳиятига таъсир, деб қараш мумкин. Бошқариш эса – ишлаб чиқаришда шахснинг ҳулқий хусусиятларини инобатга олиш ва уни маълум фаолият томонига максимал йўналтиришга эришишдир. Шахснинг ҳулқий хусусиятлари, унинг қобилияти, темпераменти, атрофни эмоционал акс эттириши, маълумоти ва бошқа шунга ўхшаш турли томонлар билан фарқланар экан, бошқаришда бошқарувчи айнан мана шуларни қанчалик тўлиқ назардан қочирмаса ва инобатга олса, бу шахсни бошқариш шунчалик унга осон кечади.

Бошқарувчи бошқариш жараёнида бошқарилаётган шахснинг биринчи ўринда назардан қочирмайдиган психологик хусусиятларидан бири унинг темпераменти бўлиб, буйруқ ва топшириқлар бошқарилувчининг ушбу хусусиятига қараб берилиши лозимлигини унутмаслиги керак.

Кишиларнинг жамиятдаги ўрни асосан уларнинг қобилиятига қараб белгиланади. Бошқарувчи ўз қўл остидаги киши, ходимлар қобилиятига алоҳида эътибор қаратишни шарт. Инсондаги қобилиятнинг кўплаб қирралари фақат унинг иш фаолияти жараёнида очилиши, фаолият жараёнига олиб чиқилмаган ҳар қандай туғма қобилият шундайича уйкуда сўниб кетиши одам ва инсоният тарихида маълум ҳолдир. Демак, ҳар қандай бошлиқ биринчи ўринда ўз ходимларининг қобилиятларидан хабардор бўлиши, улар нимага қодир ва нималар уларнинг қўлидан келишини ва, айниқса, нималар уларнинг қўлидан келмасликларини яхши билиши ишлаб чиқаришга катта ижобий таъсир кўрсатади. Кўпчилик илмий адабиётларда одатда ходимларнинг нималарга қодирлигини билишга катта эътибор қаратилади-да, уларнинг нималарга қодир эмаслиги назардан қочирилади. Айнан мана шу инсоннинг қодирлик даражаси, ундан юқорисини бажара олмаслик меъёрини билиш бошлиқ учун бошқариш жараёнида ўта муҳим ҳолга айланади.

Инсон қобилияти унинг ҳаёт фаолиятида доимо ўсиб, тақомиллашиб боради. Буни яхши билган раҳбарлар ўз ходимларининг қобилиятлари ўсиб боришига доимо шароит яратиб боришади. Ўсишдан тўхтаган ҳар қандай шахс заволга маҳкуmdir. Аммо, бу ўринда ходимнинг қай даражада ўсиш, бу ўсишни маълум маънода рағбатлантириб, унинг ўсиш меъёрини, ўсиш тезлигини шароитга қараб йўналтириш, тезлаштириш ва ундан унумли фойдаланиш кўп ҳолларда айнан раҳбарнинг ишига айланиб қолади.

Тўғри, бу ўринда шахснинг ихтиёр ва иродаси алоҳида роль ўйнайди. Аммо, биз бу жойда ишлаб чиқариш жараёни ва бошқарувга алоқадор ҳолларни таҳлил қилаётганимиздан бошқарув раҳбарининг ходим қобилияти тараққиётида, унинг қобилияти тақомиллашувидаги ролига алоҳида эътибор бердик. Шу жойда уқдириб ўтадиган яна бир ҳолат шундан иборатки, баъзи қобилиятлар одатда туғма бўлади. Айниқса, маълум йўналишларда берилган қобилиятлар. Аммо, ҳар томонлама юқори потенциалли шахслар бўладик, табиатан уларга имконият кўп берилган бўлиб, яхши бошқарилса, бундай туғма, юқори потенциалли кишилар айнан моҳирона бошқарилган соҳаларда жуда катта натижаларга эришиши мумкин.

Жамоада шахс қобилиятига ижобий таъсир қилишнинг йўллари кўп бўлиб, шахсни пировард моддий, маънавий ва бошқа натижалар билан қизиқтириб, шахслараро мусобақаларни уюштириш, маълум маънода ҳавас ва ҳатто ҳисад тушунчаларидан ҳам бу йўналишда моҳирона фойдаланса бўлади.

Шахс ва унинг тараққиёти, шахс ва унинг ўз моддий ва маънавий талабларини қондириш йўлида жамоанинг, жамоадаги ходимларнинг ўзаро тотувлиги, гуруҳдаги шахслараро муносабатларнинг соғломлиги, жамоанинг умумий ва ҳар бир шахс кўзлаган мўлжали, яъни жамоанинг мақсади аниқлиги катта роль ўйнайди. Ҳар бир шахс ва умум жамоанинг мақсади аниқлиги жамоа умумий фаолиятига ўта жиддий таъсир қилади. Буни кўздан қочирмаслик ҳар бир бошлиқнинг асосий раҳбарлик бурчига кирувчи омиллардан эканлигини кўплаб раҳбарлар ҳеч қачон унутмасалар, баъзан бошқалари уни ўз назарларидан қочиришади. Бундай ҳолларда жамоа фаолияти анча совуқ, нофаол кеча бошлайди. Жамоанинг жипслигини ташкил қиладиган ҳолатларнинг

энг кучли омилларидан бири ҳам мана шу умумий фаолиятда материаллашадиган моддий ва маънавий натижа берадиган кўрсаткич – жамоа учун умумий бўлган ягона мақсаддир.

Шундай экан, умумий мақсад теграсида бирлашган жамоа қуйидаги кўрсаткичларга эга бўлади:

- ҳар бир шахс ва жамоага ўта муҳим бўлган жамият учун эҳтиёжли мақсад, бу мақсадга эришишга қаратилган жамоа ва жамоадаги шахслар иродаси.

- Жамоанинг ғоявий, мафкуравий ва маънавий бирлиги.

- Жамоанинг ташкилий, ижровий, назорат органларининг мавжудлиги.

- Жамоадаги ўзаро муносабатларнинг ижобийлиги, ўзаро ёрдам ва ўзаро асл мақсад йўналишидаги ҳамфикрлик.

- Жамоадаги ностандарт, норасмий ҳолатларни ечиш воситаларининг борлиги ва уларнинг замонавий, демократик руҳи.

- Жамоада интизом ва унинг ҳамма учун бир тартибда қўлланилиши, яъни, интизом талабларининг ҳамма учун тенглиги.

- Жамоа учун умумий ва ҳар бир жамоа аъзоси учун алоҳида ишлаб чиқилган, маълум маънода белгиланган фаолият бурчи кўрсаткичлари.

- Жамоанинг расмий таркиби, поғона, бўлим ва алоҳида ходимлар ҳуқуқ доираларининг аниқлиги ва унинг ҳар бир жамоа аъзоси учун танишлиги.

- Жамоада объектив ва субъектив низовий хусусиятларнинг бор ёки йўқлиги.

- Жамоанинг ички руҳий муҳитининг мўтадиллиги ва бошқалар.

Жамоанинг тузилиш таркибидаги норасмий структуралар, норасмий лидер шахслар, бу структураларнинг роли, норасмий лидерлар роли ва бу роллардаги шахсларнинг раҳбарликка нақадар яқинлиги, йироқлиги, норасмий таъсир ўтказа олиш куч ва қудратлари раҳбарнинг назаридан қочмаслиги лозим. Жамоани омилкорона бошқаришда яна бир нарсани унутмаслик керакки, бу ҳам бўлса, ушбу жамоанинг қай даражада янгилиги, эскилиги, ундаги анъаналар, анъанага айланган маросимлар жамоа аъзолари орасида қай даражада эътиборда ва эътироф этилади.

Бошқарувнинг оптимал кечиши учун юқорида санаб ўтилган томонлар раҳбар назаридан четда қолмасганина

раҳбарлик юқори савияда амалга ошади ва жамоанинг максадга сари интилиши юқори натижали бўлади.

Раҳбарликнинг юқори савияда амалга ошиши учун яна бир томон назардан қочмаслиги керак. Бу ҳам бўлса, жамоанинг ишлаб чиқариш ёки бошқа фаолият хусусияти. Корхонанинг, ишлаб чиқаришнинг бошқариш тизимига унинг фаолият йўналиши катта таъсир кўрсатади. Ахир, оддий кийим тикадиган фирма жамоаси билан ўқитувчилар жамоасини солиштириб бўлмайди. Ваҳоланки, айни шулар ўртасида ҳам маълум ўхшашлик ва ўз ўрнида ўзига хосликлар жуда кўп. Биз бу жойда уларнинг бир қанча умумийлик томонинигина санаб ўтамиз, холос.

Биринчидан, ҳар қандай ташкилот жамият учун зарур, чунки унинг аъзолари ушбу жамиятнинг вакилларидир. **Иккинчидан**, ҳар қандай жамоа ўз фаолияти учун касбий жиҳатдан етарли даражада маҳоратга эга бўлмоғи лозим. Акс ҳолда, уни ҳаётий рақобат йўққа чиқаради. **Учинчидан**, ҳар қандай жамоа ўзининг ишлаб чиқариш хусусиятига дойиқ, мос келадиган бошқарув тизимига эга бўлмоғи лозим. Бошқача бўлганда, яъни бошқарув тизими ўта мураккаблашиб кетса, бошқарув аппарати ходимлари сони кераклигидан ортиб кетса ёки бошқарув тизими амалдаги жамоа фаолиятини бошқаришга етарли бўлмаса, бошқариладиган объектлар бошқарув фаолияти, бошқарувчилар назаридан четда қола бошласа. **Тўртинчидан**, жамоа ўз фаолияти учун ички иерархия, яъни бошқариш, бўйсунуш, ўзаро муомала, ички муносабат тизимларига эга бўлиб, бу ҳолатга жамоа аъзолари қаттиқ риоя қилишлари лозим. **Бешинчидан**, жамоанинг умумий ишига жамоанинг ҳар бир аъзосидан ўта юқори муносабат талаб қилинади. **Олтинчидан**, жамоа ҳаёти маълум маънода мўътадил бўлмоғи керак. Унинг ички ҳаётининг назорати доимий бўлиб, раҳбарият назаридан четда, ҳеч қандай ўзгариш, айниқса, таркибий ва ташкилий ўзгариш олиб борилиши мумкин эмас. Шу жойда айтиш лозимки, одатда бундай ўзгаришларни раҳбарлар билса етарли, деганлар хато қилади. Бундай ўзгаришлар жамоадаги ҳар бир бўғин ва уларнинг бошликлари, қолаверса, жамоанинг ҳар бир аъзоси назаридан ҳам четда қолмаслиги лозим. **Еттинчидан**, ҳар қандай жамоа меҳнат фаолияти албатта жамоа аъзоларининг мустақкам интизоми устига қурилиши шарт. Бу ўринда фақат меҳнат интизоми билан

четланмасдан, интизом тушунчасига ҳатто технологик интизом тушунчалари ҳам киритилиши лозим. **Саккизинчидан**, жамоанинг моддий ва маънавий тараққиёти албатта жамият билан боғлиқ бўлганлиги учун ҳар қандай жамоа жамият ва ундаги ўзгаришларга қараб ўз фаолиятини жамиятдаги ўзгаришларга мутаносиблаштириб бориши ҳаётий заруратлардан биридир. **Тўқизинчидан**, бошқарувнинг омилкорона кечиши учун бошқарув тизимидаги расмий ва норасмий таркиблар ўзаро мутаносиблашган ҳолатга келтирилиши керак. **Ўнинчидан**, жамоанинг иш, ишлаб чиқариш фаолиятини маълум миқдорда ошқора кечиш, у ён-атрофдагиларнинг ҳам эътиборидан четда қолмаган ҳолдагина жамоа ўзини жамиятнинг бир қисми шаклида ҳис қилиб боради.

Ҳар қандай жамоа доимий ўзгариш, ўсиш ёки инқироб йўналишида ҳаракатда бўлади. Бу ҳаракатнинг эса ўз ўрнида объектив ва субъектив сабаблари бўлиб, улар жамоа тараққиётининг турли даврида турлича, турли кўринишда ва турлича таъсир қилади.

Объектив сабабларни оладиган бўлсак, ҳар қандай жамоанинг нормал фаолияти учун биринчи ўринда мамлакатда нормал ижтимоий сиёсий шароит зарур. Шу билан бирга, Жамоа ўзига асосий мақсадни тўғри қўйган бўлиши керак. Асосий мақсаддан келиб чиққан ҳолда жамоанинг яқин ва узоқ мақсадлари бир-бирига мутаносиб бўлиши учун яқин вазифалар ё илгарилаб кетган, ё ўта сустр орқада қоладиган қилиб белгиланмаслиги лозим. Ушбу мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ташкилий таъминот, хоҳ у моддий, хоҳ у маънавий бўлганда ҳам нормал, мақсад ва вазифаларга мутаносиб ташкиллаштирилган бўлиши лозим. Демак, объектив шарт-шароитлардан яна бир энг муҳими, бу ушбу фаолиятни нормал, иложи бўлса, юқори савияда юритиш учун кадрлар таъминоти маълум меъёردа ўрнига қўйилган бўлмоғи лозим. Жамоанинг нормал ҳаёти учун булардан бошқа ҳам объектив ва субъектив омилларни кўрсатиш мумкин. Аммо биз ушбулари билан чекланамиз.

Жамоанинг тараққиёт фаолиятига субъектив таъсир қиладиган омиллар ҳам бир қанча бўлиб, улар ҳам турли даврда турли хилда таъсир қилади. Субъектив омиллардан энг асосийларидан бири бу раҳбарнинг касбий ва шахсий сифатлари, маҳорати, инсоний фазилатлари, ходимларнинг касбий маҳорати ва уларнинг ўзаро бир-бирига ва раҳбарга нисбатан муомала ва мулоқот маданиятида акс этади.

Жамоанинг иш фаолиятига объектив ва субъектив омиллар бир хилда таъсир қилиб уларнинг ҳар бири ва улар ичидаги майда факторлар ҳам жиддий ижобий ёки салбий роль ўйнаши мумкин.

Жамоанинг ҳаётий фаолиятига, унинг тараққиётига албатта катта таъсир кўрсатадиган бошқа бир омил шундан иборатки, бу жамоанинг катта кичиклиги. Жамоа қанча катта бўлса раҳбарлик шунча поғонама-поғона бўлади. Айни ҳолда оптимал бошқариш раҳбарлик психологияси ва раҳбарлик фанида 5–7–9 бўғинни ташкил қилади. Бунда психологиядаги сирли сонлардан бири бўлмиш 7 сони энг оптимал саналади. Ҳар қандай раҳбар бошқариш объекти 7–9 дан ошар экан, бу ҳолда бошқариладиган объектлар сонини камайтиришга интилиши ва раҳбарликни қуйи табақаларга бўлиши керак. Акс ҳолда ҳар қандай раҳбар майда масалаларга арабаниб қолиб жамоанинг умумий катта мақсадларини назардан қочириш хавфи кучаяди.

Жамоа тараққиёти асосан тўрт босқичдан иборат бўлади. Биринчиси, янги ташкил қилинган ёки тарқатилиб юборилгандан кейин тикланаётган, шаклланаётган ташкилот тараққиёти. Иккинчиси, ўрта босқич, жамоа нормал тараққиётда, унинг расмий ва норасмий таркиблари лозим даражада ташкил топган. Жамоа олға ҳаракатланишга интилишда бўлиши керак. Акс ҳолда у инқирозга юз тута бошлайди. Бу жойда шунини унутмаслик керакки, ҳеч нарса бир жойда муқим турмайди у ё илгарига, ёки орқага томон ҳаракатда бўлади. Жамоанинг нормал ҳаёт кечириётганидан қониққан баъзи раҳбарлар айни мана шу ҳолатни кўздан қочиради, жамоада инқирознинг бошланганини сезмай қолишади. Учинчиси, жамоа тараққиётининг энг юқори босқичи. Бу пайтда жамоа аъзоларининг иродалари асосий мақсадга эришишда юқори даражадаги бирликни ташкил қилиб, жамоада ўзаро муомала, мулоқот, бир-бирини тушуниш ўта ижобий ҳолатда бўлади. Ва ниҳоят, тўртинчиси, бу жамоанинг инқирозга юз тутган ҳолати. Бошқарув тизими шундан чиқиб, бошқарувчи ва бошқарилувчиларнинг бир-бирини тушуниш даражаси ўта пасайиб кетган ҳолатидир.

Жамиятда ташкил топган ҳар қандай жамоа ўз мўъносида ва ўз меъёрида ривожланиб боради. Бунга унинг ички ва ташқи омиллари таъсир қилиб, айни шу омиллар унинг ривож даражасини белгилаб боради.

Жамоа тараққиёт ривожини даражаси кўнгина ҳолларда жамоа аъзоларининг касбий, маданий, ахлоқий ва бошқа малакалари билан боғлиқ бўлиб, ҳар қандай ички ва ташқи ўзгаришларга ниҳоятда сезгирлик билан ақс садо бериб туради. Раҳбар жамоани бошқаришда унинг тараққиёт даражасини билишдан ташқари ички тараққиётга таъсир қиладиган омилларни ҳам жуда яхши билиши керак. Айни ҳолда, ички таъсирларни кузатиб улгураётган раҳбарларнинг кўпчилиги баъзан ташқи ўзгаришларни эътибордан четда қолдиради.

Раҳбарнинг жамоа тараққиётини зийрак кузатиб боришини енгиллатадиган яна бир қанча омиллар борки, улардан баъзиларини айтиб ўтамиз. Жамоа тараққиёт ривожининг тезлиги ёки сустлашувига биринчи ўринда ички интизомнинг таъсири катта. Муҳим таъсирга эга омиллардан бири бу жамоанинг ички барқарорлашган аъзолари. Уларнинг барқарорлиги, бузилиши ёки унута бошланиши жамоанинг ички инқирози ёки унинг навбатдаги ривож босқичидан дарак бериши мумкин. Жамоанинг ривожига ижобий ёки салбий таъсир қиладиган кучлардан яна бири, бу кадрлар ва уларнинг кўнимдорлигидир. Узоқ йиллар муқим ишлаб келган бир неча кадрларнинг бошқа жойга кетиши ёки табиий ҳолда бўшаган ўринларга етарли даражадаги малакали кадрларнинг келавермаслиги, келганларининг ҳам бир неча ходимлар билан суҳбатлашгандан кейин келиш фикридан айнаб қолиши ва шунга ўхшаш оддий ёки зимдан қараганда оддий бўлмаган сабаблар бўлиши мумкин.

Раҳбар жамоанинг тараққиёти, унинг таъминоти, касбий ўсиши ва бошқа минглаб омилларни назардан қочирмасликка урингани билан у ўз жамоасининг ёта атрофдаги жамоалар билан иқтисодий, ижтимоий, маданий ва бошқа алоқаларининг кучайиб ёки сусайиб бораётганини сезмасе, жамоа тараққиётида тез вақт ичида ўзгаришлар юз бериши муқаррар бўлиб қолади.

Маълумки, жамоани одатда икки омил жипслаштирилади, унинг умумий мақсадларини юзага чиқаришида асосий ролни ўйнайди. Бу ҳам бўлса моддий ва маънавий кўрсаткичлардир. Моддий томонни оладиган бўлсак, бу биринчи ўринда ушбу жамоанинг одамлари, унинг умумий мулки. Бу жойда умумий мулк деганда собиқ тизимнинг умумий мулкни тушунмаслик керак. Жамоанинг умумий

мулки бу ўша жамоанинг бугунги кунда мавжуд мулк ёрдамида фаолият кўрсатилаётган, мавжуд мулк орқали маълум маҳсулот ишлаб чиқарилаётган умумий мулкни кўзда тутмоқ керак. Тўғри, бу умумий мулк бугунги кунда аслида жамоанинг бир кишисига ёки акциялар орқали бир қисмига ёки акциялар пропорцияси орқали ҳаммасига қарашли бўлиши мумкин. Жамоанинг жамоа мулкига қарши ва унинг бу мулкка нисбатан эгаллик ҳисси жуда катта роль ўйнайди. Жамоанинг раҳбарлигини амалга оширишда ушбу омилни унутган раҳбар жамоанинг раҳбарлигини қўлдан чиқарди, деб айтиш мумкин.

Маънавий томонни оладиган бўлсак, бу ҳам бевоқифа ушбу жамоа одамларига, у жойда ишлаб фаолият кўрсатаётган ходимларнинг ҳис-туйғуларига, мақсад ва интилишларига, маданий дам олишидан тортиб келажакка интилишларига, умуман олганда, ушбу жамоанинг марказланган мафқурасига бориб тақалади.

Жамоаларда одатда уч хил муносабатни кўриб кузатиш мумкин. Бу ҳам бўлса: касбий, умуминсоний ва ҳаётий муносабатлар.

Жамоалардаги касбий муносабат деганда биз фақатгина темирчининг темирчи билан, саргарошнинг саргарош билан ёки тўқимачининг тўқимачи билан бўлган муомаласини тушунамаслигимиз керак. Дарвоқе, кичкинагина кийим тикувчининг билан шуғулланадиган фирмада тикувчи, фаррош, ҳисобчи ва бошқа касб вакиллари борлиги ҳаммага аён. Шундай экан, касбий муносабат деганда биз бу ўринда мана шу жамоада фаолият кўрсатаётган ходимлар ҳаммасининг, жамоанинг умумий маҳсулоти, унинг умумий фаолият натижасига қарагилган касбий муносабатни кўрсатиб ўтмоқчимиз. Умуминсоний муносабатларга жамоа ходимларининг умумий маданий қарашлари, маълумот даражаларидан тортиб фикр ва қизиқишлари, меҳнат фаолиятдан ташқари вақтларда қандай маданий дам олишларидаги яқинликлар ва бошқа омилларни кўрсатиш мумкин. Ҳаётий муносабатларга жамоа вакилларининг уй-рузғор ишлари, шахсий ҳаёти кириб, уларнинг ушбу омиллар билан боғлиқ барча муносабатлари жамоа ҳаёти учун ўта муҳим роль ўйнайди.

Ҳар бир жамоада раҳбарликни амалга оширишда раҳбар жамоанинг ходимлари орасидаги касбий, умуминсоний ва

ҳаётий муносабатларидан, ўзаро муомала ҳолатидан етарли даражада хабардор бўлиши керак. Шундагина у оила-сида бахтли ҳодиса юз берган жамоа аъзосига ўз вақтида қувончли муносабат билдирса, қайғули ҳодиса юз берганда ўз вақтида ҳамдардлик билдира олади.

Раҳбар жамоага раҳбарликни етарли даражада замонавий руҳда амалга оширишни кўзда тутар экан, у албатта ўзи раҳбарлик қилаётган жамоанинг ва жамоадаги бошқарилаётган шахсларнинг индивидуал хусусиятларини унутмаслиги ва кўздан қочирмаслиги керак.

Энди юқорида келтирилган мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда жамоа фаолиятига таъсир кўрсатиш усуллари-ни бир қадар ёритмоқчимиз.

Ҳар қандай жамоа ўз ижтимоий, иқтисодий, ишлаб чиқариш фаолияти давомида маълум руҳий муҳитга эга бўлади. Бу руҳий муҳит жамоанинг ишлаб чиқариш давомида ушбу жамоада фаолият кўрсатаётган шахсларнинг шахслараро муносабат маҳсули бўлиб, жамоанинг қай тараққиёт даражасида эканлигидан бевосита озиқланади ва унинг маълум маънодаги барометри ролини бажаради. Жамоадаги шахслараро муносабатлар таҳлили натижаларига қараб жамоа тараққиётининг қай даражадалигини, унинг ривожланиш ёки инкирозга юз тутганлигини бемалол башорат қилса бўлади.

Жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳит илдизлари жамоанинг умумий фаолиятидан ҳар бир ходимнинг фаолияти ва унинг шахсан ўзига хос хулқий хусусиятларидан, юқорида айтилганидек, ходимларнинг ўзаро муносабатларидан ва айниқса раҳбарнинг индивидуал хусусиятлари ва унинг бошқариш усулидан озиқланган ҳолда айнан мана шуларга қараб ўз қиёфасини топиб шаклланиб ва тинимсиз ўзгариб боради. Бу ўринда жамоанинг руҳий муҳитига энг катта таъсир кўрсатадиган омиллардан бири бу – раҳбарнинг раҳбарлик, бошқариш усули бўлади. Шунга қарамасдан, жамоадаги руҳий муҳит фақатгина раҳбарнинг раҳбарлик усули ёки услуви билан боғлиқ экан, деган хулоса чиқиб келмаслиги керак. Айтиш лозимки, жамоадаги руҳий муҳит юқоридаги омиллар орқали ўз-ўзидан вужудга келади деган фикр ҳам туғилмаслиги лозим. Жамоадаги руҳий муҳит жамоанинг ҳамма аъзолари фаолияти натижасида вужудга келади ва айнан ўшаларнинг ижобатга ёки инкирозга қараб уринишлари

билан ўз хусусиятини олади ва доимий ҳаракатдаги шаклланишда бўлади. Бу ўринда жамоадаги ноформал фаолиятли гуруҳлар ҳам жуда катта роль ўйнайди. Уларнинг фаолиятидаги йўналиш раҳбар томонидан бошқарилиши, унинг ўз фойдаси учун йўналтирилиши лозим. Ноформал гуруҳлар фаолияти жамоа раҳбари назаридан қочган пайтдан ушбу жамоада инқироз бошланди деб айтиш мумкин.

Жамоанинг тараққиёти, ҳаракатларининг таъсирчанлиги, ички зиддиятларнинг келиб чиқиши, уларнинг тинчтилиши, жамоада ҳиссиётга берилишлар ёки жамоа фаолиятига бефарқлик ҳиссиётининг туғилиши жамоа умумий ягона мақсадига муносабатдан келиб чиқади-да, жамоа раҳбарининг жамоани бошқариш услубига бориб тақалади.

Жамоанинг оптимал шароитда ишлаши ёки жамоада танг ижтимоий руҳий ҳолатнинг вужудга келиши кўпинча жамоа ходимларининг ҳар бири ёки шахслараро муносабатлари билан боғлиқ бўлиши мумкин. Аммо, жамоа раҳбарининг умумий ҳолатга таъсир кучи ҳамманикидан устун туриб, агар жамоада кучли ноформал лидер бўлмаса, унинг шахслараро муносабатдаги муомала маҳорати, муомала маданияти, умуминсоний, касбий билим ва бошқа жиҳатлар билан белгиланади.

Шахс, айниқса, ёшлар ҳар қандай кутилмаган шароитларга тайёр бўлавермайди. Ишлаб чиқаришда эса кутилмаган воқеалар, зудлик билан ҳал қилиниши лозим бўлган вазиятлар тез-тез содир бўлиб туради. Бу эса ўз ўрнида раҳбар ниммасига алоҳида мажбуриятларни, яъни, ёшларни жамоага силлиқ олиб кириш мажбуриятларини қўяди. Ёшларни жамоага киритишга боғлиқ яна бир ҳолатни айтиб ўтиш керакки, ёш ходимларни жамоага киритиш, бу жойда “ёш ходим”, деб анча тажрибали, анча индивидуал хусусиятларга эга аммо жамоага эндигина қабул қилинган ходимни ҳам, айтиши мумкин. Ёш, ҳали тажрибасиз ходимни жамоага киритиш билан тажрибали ходимни жамоага киритишнинг ўз кийинчилиги ва қулайлиги томонлари бор. Ёш, тажрибасиз ходимни жамоага киритиш кўпинча осонроқ кечса, янги қабул қилинган тажрибали кишини жамоага киритиш баъзан анча кийин кечади. Чунки, ҳаёт ўз ички қарама-қаршиликлариغا эга. Янги ходим келган лавозимга жамоа ичида бошқа бир киши айти шу лавозимга кўтарилишни орзу қилиб юрган бўлиши ушбу ҳолатлардан биридир. Бундай пайтда эса айнан

мана шу томонлари билан раҳбарнинг зиммасига турли хилдаги вазифаларни, яъни, жамоа ижтимоий-руҳий муҳитини соғломлаштиришнинг доимий талабларини қўйиб боради.

Кенг маънода олинган ёш ходим тушунчасини олар экаи-миз, унинг жамоага сингишиб кетиши учун бутун жамоа вакиллари масъул бўлсалар-да, раҳбар бу вазифага алоҳида масъулият билан қараши лозим.

Ёш ходим, айниқса, тажрибасиз ёш ходимлар жамоага кириб келиши билан жамоадаги дангаса, ишққмас, ғийбатчи, жамоанинг умумий мақсадидан ўзини узоқ тутадиган ёки алоҳида мақсадларни кўзлайдиган гуруҳчилар таъсирига тушиб қолмаслиги керак. Ёш ходимларга жамоанинг умумий мақсадини, бугунги кунда бажараётган яқин вазифаларини, корхонанинг келажакдаги мақсад ва мўлжалларини етказини биринчи галда жамоа раҳбарининг вазифаси бўлса, у бу вазифани жамоадаги ўта тажрибали ва жамоада обрўси катта ходимларга юклаши ҳам мумкин.

Жамоани бошқаришнинг умумий аксиоматик назарларидан бири шуки, раҳбар жамоани бошқаришда жамоага таяниши лозим. Ваҳоланки, юқорида айтганимиздек, жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳитни жамоанинг барча ходимлари вужудга келтиради. Бу бошқариш назариясининг аксиомаларидан бири. Аммо, бошқарувчи, жамоа раҳбари жамоани бошқаришдаги ўз шахсий роли ва унинг ўрнини унутар экан, бу ҳолатда жамоанинг фаолияти инқирозга юк тута бошлайди.

Жамоа фаолиятини оптимал равишда давом эттириши учун жамоанинг барча аъзоларидан маълум йўналишдаги ҳаракат лозимлиги ҳаммага аён. Аммо бу борада ҳам раҳбарнинг фаолияти алоҳида ўрин тутиши ва бу ишни олиб боришда раҳбар кам деганда уч йўналишдаги фаолиятни кузатиб, назорат қилиб ва бошқариб бориши талаб қилинади.

Биринчидан, жамоанинг ҳамма аъзолари асосий мақсад томон интилишда алоҳида фаоллик кўрсатишлари ва бу фаоллик ягона тизимда олиб борилиб, у раҳбарнинг умумий назоратидан ва умумий мўлжалидан четга чиқмаслиги, фаолият жараёнида лозим топилган тақдирларда бу тизим такомиллаштирилиб, мўлжал аниқлаштирилиб борилиши керак.

Иккинчидан, жараён тобора таъсирчан бўлиши учун раҳбар жамоанинг расмий ва норасмий таркибларида таъ-

қилли, тарбиявий ишларни кучайтириши, мақсад сари интуитивчи кучларни янада бириктириши, айниқса, моддий ва маънавий йўналишдаги ташкилий ва тарбиявий тадбирларни кучайтириши лозим.

Учинчидан, ҳар қандай жараёнга нормал ҳолатга янгилликлар олиб киришини инобатга олган ҳолда раҳбар жамоадаги жамоанинг функционал ҳолатига таъсир қилувчи шахслараро муносабатларни, ижтимоий муҳитни, руҳий ва ижтимоий-руҳий ҳолатларни фаол кузатиб, зарур ҳолларда керакли коррекцияларни киритиб туриши кўзда тутилади.

Маълумки, ҳар қандай жамоа ўз тараққиёт йўлида бир жойда қотиб турмайди, доимо ҳаракатда бўлади. Аммо, бу тараққиёт кўпинча тез-тез ўзгариб туради. Ўзгариш асосан ижобий томонга қаратилган бўлиб, аммо у баъзан кескин салбий томонга ҳам бурилиб кетиши ҳам мумкин. Умуман олганда, жамоанинг тараққиёт йўли ижобийдан салбийга, салбийдан ижобийга тез-тез ўзгариб туради. Аммо, бу ўзгаришлар кўпинча ҳал қилувчи кучга эга бўлмайди. Сабаби, жамоанинг бошқарилишига масъул киши ва унинг жамоани бошқариш услуги бу ҳолатга ўз таъсирини ўтказиб туради. Одатда, бу бошқариш услуги ижтимоий психологияда **бошқариш стили**, деб юритилади.

Жамиятда ҳар қандай шахс ўз темпераменти билан бошқалардан ажралиб тургани учун унинг фаолиятида шахсий темпераменти катта роль ўйнайди. Жамоани бошқаришда эса раҳбарнинг темпераменти, юқорида айтган фикрдан келиб чиқадиган бўлсак, жамоа ҳаётида ўз изини қолдирмасдан иложи йўқ. Холерик раҳбарнинг шошма-шошарлик билан қабул қилган қарорлари, меланхоликнинг жамоа кутган тезликда қарор қабул қилмаслиги ва бошқалар жамоа тараққиётига таъсир қилмай ўтмайди.

Жамоани бошқаришда раҳбарнинг фаолияти унинг темпераменти ва бошқа шахсий хусусиятлари умумлашиб унинг раҳбарлик стилини белгилайди. Айни шуни ҳисобга олган ҳолда айтиш лозимки, бошқариш фаолиятини олиб бораётган киши нафақат ўз шахсий хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда, қолаверса, биринчи ўринда бошқарилувчи объектларнинг ҳам шахсий хусусиятларини инобатга олган ҳолда ўз бошқариш стилини белгилаши керак. Яъни, бошқариш субъекти бошқариш фаолиятини амалга оширишда бошқариладиган объектнинг хусусиятларини инобат-

га олган ҳолда бошқаришни амалга оширмас экан, умумий бошқариш тизими вужудга келмайди.

Бошқариш биринчи галда қарор қабул қилиш ва қарорни келиш билан боғлиқдир. Қарор қабул қилишда эса ҳар қандай шахснинг индивидуал хусусиятлари намоён бўлмасдан иложи йўқ. Қарор қабул қилиш, бировни бирор ишни бажаришни буюриш (аслини олганда, мажбур қилиш) жараёни нафақат бажарувчининг, қолаверса, буюрувчи ўзининг хусусиятларини ҳам унутмаслиги билан боғлиқ эканлиги аниқлашади. Шунинг учун ҳам биз эпиграфда келтирган фикр, яъни буйрукни бажаришдан кўра буйруқ бериш қийинроқлиги ойдинлашади. Бирор қарорга келиш эса ҳар доим шахснинг ички табиий, туғма имкониятларидан ташқари, унинг бутун маданий, маънавий ва бошқа дунёқарашларига боғлиқ омиллар билан чамбарчас узвийлашиб кетган бўлади.

Ҳар қандай қабул қилинган қарор бошқаришнинг асосий бўғинларидан бири бўлганлиги учун у ўз моҳиятида ушбу қарорни қабул қилган шахснинг бутун ички ва ташқи дунёсини, индивидуал хусусиятларини акс эттирмасдан қолмайди.

Жамоада раҳбар томонидан қабул қилинган ҳар қандай қарор биринчи ўринда ижтимоий, ҳуқуқий, маънавий, моддий ва бошқа аспектлар билан алоқадор бўлиб, албатта, жамоада, алоҳида бир шахс ҳаётида акс этмасдан қолмайди. Демак, раҳбар бирор қарор қабул қилишдан, бирор қарорни келишдан олдин ушбу томонларни унутмаслиги лозим. Яъни, қабул қилинаётган қарор ўз ўрнида қандай акс садолар беради. Кимнинг ҳаётини, ижтимоий фаолиятини, айтишлик, оддий оилавий шароитини яхшилайти ёки оғирлаштиради.

Илмий адабиётларда қарор қабул қилиш жараёни ва қарор қабул қилувчининг шахсига қараб қабул қилинган қарорларни тасниф қилиш йўналиши турлича олиб бориллади. Аммо, булар орасида тасниф йўналишининг кенгрок тарқалгани қарор қабул қилувчи шахси билан боғлиқ ҳолда олиб борилган йўналиш бўлиб келмоқда.

Бундай таснифларни иштимай психология йўналишида ижод қилган олимлардан Ю.Н. Кулюткин, А.И. Китов, И.Д. Ладанов ва бошқаларнинг асарларида учратиш мумкин.

Қарор қабул қилиш шахс ва унинг индивидуал хусусиятлари билан боғлиқ дер эканмиз, демак, биз бу ҳолда шахснинг типологик хусусиятларини кўриб чиқишимиз ке-

рак, Шахс ва унинг хусусиятларини типларга ажратиш ҳам турлича йўналишларда олиб борилганини кўрамиз. Аммо, биз бу йўналишда мавзумиз бошқачароқ бўлганлиги учун батафсил фикр юритмоқчи эмасмиз. Илмий адабиётларда учрайдиган йўналишлардан бирида фойдаланамиз, холос. Жумладан, **Т.И. Артемьеванинг** «Методологический аспект проблемы способностей» китобида берилган **Л.И. Уманский** таснифидан фойдаланамиз.

Л. И. Уманский шундай беради: **Ташкилотчиларда учрайдиган типик сифатлар:**

1. Бошқаларни ўз фаоллиги, ҳаракатчанлиги билан қизиқтира олиш қобилияти.
2. Ҳар бир кишининг индивидуал қобилиятини инобатга оладиган амалий психологик қобилият.
3. Бошқаларнинг руҳий ҳолатини тўғри тушуна олиш ва унга мутаносиб муомала ўрната билиш қобилияти. Психологик танлай олиш.
4. Одамларнинг камчилигини кўра олиш. Танқидий руҳ.
5. Бошқалар билан муомала ўрната олиш, бошқаларнинг руҳий ҳолатини аниқ белгилай билиш. Психологик бо-одоблик.
6. Қобилиятдорлигини кўрсатувчи онгнинг умум камолот даражаси.
7. Ҳамма нарсада ташаббускорлик.
8. Бошқаларга нисбатан талабчанлик.
9. Ташкилотчилик фаолиятига мойиллик.
10. Ўз билим ва маҳоратини амалда қўллай билиш қобилияти.
11. Эгилувчанликка қарама-қарши мустақиллик.
12. Кузатувчанлик.
13. Чидамлилик, ўзини-ўзи ушлай олиш қобилияти.
14. Хушмуомалалик.
15. Тиришқоқлик.
16. Фаоллик.
17. Ишчанлик.
18. Саранжомлик.

Шахсда ушбу сифатлар бўлиши ҳали унинг индивидуал психологик типини белгиламайди. Илмий психологик адабиётларда шахсларни бошқа, турли нуқтаи назарлар орқали бир неча типларга ҳам ажратишади. Жумладан, вазмин, тешишавқ, сусткаш, таваккалчи, эҳтиёткор ва бошқаларга.

Вазмин типдаги шахсларнинг қарор қабул қилиши. Бундай шахслар ҳар қандай қарорни ўйлаб, чуқур мулоҳазалардан ўтказиб, бирор қарорга бутунлай келинганда муаммони турли томонлама таҳлил қилиш натижасида, юзга келган гумон ва иккиланишларни орқага суриб ташлангандан кейин, охириги бир нуқтага келиб қабул қилишади.

Муаммони турли томондан муҳокама қилишади, турли мўлжалларни чамалаб кўришади, масалани албатта танқидий назардан ҳам ўтказишади. Айни шу мулоҳазадан ўтказилган барча таъсир кўрсатувчи омиллар бундай шахсларга етарли даражада аниқ қарорлар қабул қилишга ёрдам беради ва уларнинг қабул қилган қарорлари кўнинча пишиқлиги, тугаллиги, мукамаллиги билан ажралиб туради.

Тезшавқ типдаги кишилар қарори. Бундайларнинг қарор қабул қилиш жараёнларида мўлжал, таҳлил, муаммони тўлиқ, ҳар томонлама ўйлаб қабул қилиш масаласи уларнинг ҳаракатларидан ортда қолади. Бундай типдаги шахслар ҳар хил ғояларни тез илгари суришади. Аммо, бу ғояларнинг ижроси, ҳаётийлиги ҳақида ўйлаб кўришмайди ва натижада уларнинг қабул қилаётган қарорлари вазиятга, муҳитга мутаносиблиги, чамалаб ҳам кўрилмаган, ишончли бўлмаганлиги билан ажралиб туради. Қарор қабул қилиш жараёнлари ҳақкам-дуккам, қабул қилинаётган қарорларнинг асосланиши орқада қолиб кетаётганини кузатишмайди ва натижада қабул қилинган қарорга фаолият жараёнида турли хилдаги ўзгаришлар, кўшимчалар, тўлдиришлар кўплаб киритилади, натижада биринчи ўйланган мўлжалдан бутунлай бошқа оқибатлар чиқиб келиши мумкин. Аммо, уларнинг қабул қилган қарорлари ўз ўрнида тезкорлиги, вазифа ўз вақтида бажарилиши билан ажралиб туради.

Сусткаш типдаги шахснинг қарор қабул қилиш услуби.

Бундай шахслар ҳар қандай қарорни иккиланувчанлик руҳида қабул қилишади. Қабул қилинган қарорларга, уларнинг тўғрилигига кўп ҳам ишонишмайди. Қарор қабул қилиш жараёнида туғилган мўлжаллар, аломатларга ишонч кам бўлади, уларни асоссиз текширишлар, уларга ишонмасликлар кучли бўлиб, кўпчилик ҳолларда вақт, мавжуд бўлган имониятлар ютқазилади.

Таваккалчи типдаги шахсларнинг қарор қабул қилишлари.

Таваккалчилар қарор қабул қилишда тезшавқларга ўхшаб қарор қабул қиладилар, аммо бу юзаки қараганда. Таваккалчиларнинг қарорлари биринчиларига қараганда ўз таваккалчилиги билан фарқланиб туради. Яна бир томони шундаки, тезшавқ типдаги шахсларнинг қарорга келишлари ҳали охирга етмасдан ижрога тушиб кетган бўлсалар, таваккалчилар ўз қарорларини қабул қилишда бир қарорга келиб охирги натижани аниқ кўзда тутаётган бўлишади. Яъни, қарор ва унинг охирги натижасини кўра билиш юқори бўлгани учун таваккалчилар одатда қарор ижроси жараёнида қўшимчаларни кам киритишади, тезшавқлар эса бутун жараёни қўшимчалар қўшишга айлантириб юборишлари мумкин. Таваккалчилар охирги натижани мўлжаллаб улгурсалар ва ишни бошлагандан кейин ўша мўлжалга қаратилган асосларини амалга оширсалар, тезшавқлар охирги мўлжални унутганлари ва шунинг учун қўшимчалари кўплигини англаб улгуришмайди, қарорнинг охирги нуқтани ўйламасдан қабул қилинганини ёдларидан чиқаришади. Таваккалчиларнинг қарор қабул қилишдаги катта салбий томонлари, улар қарор қабул қилинаётган муҳитни унчалик таҳлил қилиб улгуришмайди, муҳитга кўп ҳам эътибор беришмайди. Аммо, шу билан бирга, улар муҳитга ва бошқа бирон камчиликлар билан боғлиқ қарор қабул қилганликлари учун камчиликликнишидан кўрқишмайди. Уларнинг вақтдан ютишлари, баъзи камчиликлар чиқанда ҳам кўпинча қарорнинг ўз вақтида қабул қилинганлиги билан оқланиб кетади. Шунинг учун ҳаётий тажриба, таваккалчилик бошқарувда жуда кўп ҳолларда ўзини оқлайди. Таваккалчилар кўпгина ҳолларда ўз ҳаётий тажрибаларига, билимларига таянади. Тезшавқларда бу ҳолатнинг анча камлигини кўрамыз.

Эҳтиёткор типдаги шахсларнинг қарор қабул қилиш жараёнлари, биринчи ўринда ўта сустлиги билан ажралиб туради. Ҳаётда энг қимматбаҳо нарса вақт эканлиги улар учун кўпгина ҳолларда роса қимматга тушади. Аммо, қабул қилинган қарорнинг батафсиллиги, пишиқлиги, ҳаттоларнинг камлиги, мўлжалнинг аниқлиги, ишнинг қайта келишидан томонлари кўпинча учрамаслиги, бажариш жараёнида қўшимчаларнинг киритилмаслиги билан секин қабул қилинган қарорни вақт жиҳатидан оқлаб кетади. Қабул қилинаётган қарорнинг асосланиш қисми бундайларда ўта оуста бўлади, қабул қилинаётган қарор учун тайёргарлик

ишларининг кўплиги билан ажралиб туради. Шунинг учун ҳам қабул қилинган қарор ўзининг ишончилиги билан бошқаларда шубҳа қолдирмайди. Аммо кўпгина ҳолларда қарорни тайёрлаш даври чўзилиб кетиб вақтдан ютқизиш ҳоллари учраб туради.

Шахсларнинг қарор қабул қилиш жараёнларини яна бошқача ҳам усулларда таснифлаш мумкин. Айтайлик, иродавийлик, ақллилик ёки ҳиссиётчанлик томонлари билан. Қарабсизки, иродавийликка таваккалчиликни, тезшавқликни; ақллиликка, вазминликни, эҳтиёткорликни, баъзи ҳоллардаги сусткашликни; ҳиссиётчанликка эса таваккалчиликни, тезшавқликни мисол қилиб кўрсатса бўлади. Шахслардаги қарор қабул қилиш сал бошқачароқ тус олганлиги билан яна ўша ақл ва шижоатга, тажриба ва таваккалчиликларга бориб тақалади.

Биз юқорида бошқаришнинг асосан қарор қабул қилиш жараёни билан чамбарчас боғлиқлигини таъкидлаб ўтдик. Демак, қарор қабул қилиш, бошқариш, шахснинг асосий фаолият жараёнига айланар экан, бу жараённи янада бошқачароқ таснифлаш мумкин. Булар ҳам асосан уч йўналишда олиб борилади. **Биринчиси**, директив-авторитар бошқариш усули. **Иккинчиси**, жамоатчилик-демократик усул, **учинчиси**, ихтиёрий-ўзибўларчилик усули.

Учала бошқарув усулининг ҳам асл моҳияти бошқарувчи шахсига, унинг индивидуал психологик хусусиятларига бориб тақалади. Учала бошқарув усулининг ҳам, шу жумладан, директив-авторитар бошқарув усулининг ҳам ўз ижобий ва салбий томонлари бор.

Директив-авторитар бошқарув усулининг ижобий томонларидан бири бошқарувчининг қаттиққўллиги билан боғлиқ бўлиб, қабул қилинган қарорнинг ижроси тезлашади, унинг бажарилмаслигига, бажарилиш жараёнининг чўзилиб кетишига шубҳа камаяди. Бажарилмаслигидан бажарилишига ишонч ортади. Буйруқни бажариш ва умуман жамоада интизом, тартиб, кучли бўлади. Буйруқни бажаришда чиқадиган сохта маслаҳатчилар кўпайиб кетмайди, вақтдан ютиш фактори кучаяди. Аммо, қаттиққўллик билан қабул қилинган қарор ижрочининг ташаббусини бўғайди, унда ижодга ўрин қолдирмайди. Яъни, ушбу иш реал буйруқ асосида, ҳатто замонавий технология талабларидан, баъзан қонун талабларидан ташқари ҳолатлар келтириб чиқарган

бўлса ҳам, фақат бажарилиш шарти асосида бажарилади. Бажарувчи бундай ҳолатда авторитар буйруқ берган кишини кўз олдидан ҳеч кетказа олмайди. Буйруқни бажариш жараёнида бирон воқеа юз бериб, буйруқнинг бажарилиши хавф остида қолганда, ёнида авторитар буйруқ берган киши бўлмаса, бажарувчи зарур қўшимчани киритиб буйруқни охиригача бажара олмайди. Шунинг учун баъзи ҳолларда, айниқса унча тажрибали бўлмаган жамоаларда буйруқнинг кўплаб ҳолларда умуман бажарилмай қолиш ҳоллари кўпаяди. Ҳар қандай шахснинг ўз номукамаллиги борлиги учун хато қилиш, нотўғри қабул қилинган қарорларнинг оқибатида жамоага ўта оғир оқибатлар кириб келиш хавфлари кучаяди. Бундай жамоадан ижобий ва айниқса ижодий ташаббус кутиш қийин. Бу ҳилдаги жамоаларда ташаббускорлик йилдан-йилга, кундан-кунга сўниб боради-да, охирига келиб умуман ташаббусни кўрмайсиз. Жамоа аъзолари кундан-кунга «ота ўзи ҳал қилади» иборасига кўникиб кетишади. Раҳбарнинг жамоага, жамоанинг раҳбарга ишончи бўлмайди. Ва охир-оқибат жамоага ўзибўларчилик руҳи кириб келиши мумкин ва бундай жамоанинг инқирозга юз кутиш хавфи кундан кун кучайиб боради.

Иккинчи, жамоатчилик-демократик бошқарув усули ҳам ўз бошқариш жараёнида кўпгина ижобий хусусиятларга эгаллиги билан ажралиб туради. Жамоада қабул қилинган қарорларнинг хато чиқиши ҳоллари камаяди, жамоада ижодий руҳ кучаяди. Жамоанинг аъзолари бир бирларига ҳурмат кўзлари билан қараб, бошқаларнинг фикрини ҳурмат қил шга ўрганади. Жамоа жипслиги кучаяди. Демократик, норасмий кучлар ва тизимдаги бўғинлар яхши ишлай бошлайди. Аммо, шу билан бирга, жамоада интизом бўшашиб боради. Жамоада қарор қабул қилиш вақти секин-аста узайиб бориб бир вақтлар умуман қарор қабул қилиш жараёни суҳбатбозлик, гапхонага айланиб кетиши ва бундан жамоа аъзолари азият чека бошлашлари мумкин ва шундай бўлади ҳам.

Учунчи, ўзибўларчилик бошқарув усули ўз номи билан раҳбарнинг бошқарув жараёнини қўлдан чиқарганлигини, қарор қабул қилиш жараёни муҳитга ташлаб кўйилганлиги билан ажралиб туради. Бундай жараёндан одатда жамоада бўлган баъзи қаллоблар, ўз фойдасини бошқалар фойдасидан устун кўйувчилар устамонлик билан фойдаланишади. Бундай жамоада, одатда, расмий

бошлиқдан ташқари норасмий бошлиқ, бошқаларни ўз «оғзига» қаратиб юрган моҳир “ишбилармон” бўлиши тайин. Агар у ўз вақтида бўлмаса кейинчалик албатта пайдо бўлади. Қизиғи шундаки, бундай жамоалар ҳам кўп йиллаб ҳаёт кечириши, айни шу иккинчи шахснинг ташаббуси билан (у доимо биринчи шахсни ишхонадаги ҳолат яхши деб ишонтириб боради) нормал фаолиятда бўлиши мумкин. Бундай ҳолларда биринчи шахс ё иш ёқмас, ёки ишбилмас, ишнинг ўртамиёна кетаётганлигидан ўзи учун қониқарли фойдаланиб юрган дангаса бўлиши мумкин.

Бошқарув усулларини умумлаштириб оладиган бўлсак, учала усулнинг ҳам ижобий томонларини ўзида бириктира олган шахс раҳбар сифатида катта ютуқларга эришади. Демак, жамоанинг ижобий руҳини сўндирмаслик билан бир вақтнинг ўзида интизомни ушлаш, қарор қабул қилишдан ўзини олиб қочмасдан бошқаларнинг фикрини ҳам ўз вақтидагина ва керакли ҳажмда тинглаш, дангасалик қилмасдан жамоа фойдаси, қолаверса ўз фойдаси учун шахснинг жон куйдириб тер тўкиб ишлаши жамоа аъзолари назаридан четда қолмайди.

Жамоани бошқариш – бу ҳам ўзига яраша бир санъат. Ҳамма ҳам бошлиқ, ҳамма ҳам бошқарувчи бўлавермайди. Ҳар қандай касбга тайёрлангандай, бошқариш, раҳбарлик касбига ҳам ўта тиришқоқлик билан тайёрланиш, бу касбнинг ҳам сир-асрорларини йиллаб ўрганиш, керакли илмий адабиётларни мутоалаа қилиш ва айниқса муомала ва мулоқот санъатини эгаллаш керак.

Бошқаришда йўл қўйиладиган хатолардан энг кўпчилиги одамлар билан ишлашда келиб чиқади. Одамлар билан ишлаш, қўл остидаги одамларнинг қалбига йўл топиш, жамоанинг иш фаолиятида ходимларнинг кўнглини оғритмасдан уларни керакли фаолият жараёнига бошқариш, шу билан бирга, қаттиққўллик билан буйруқ бера олиш – бу раҳбарнинг маҳорати дейилади. Бошқариш – бу бошқаларга ўз фикрини ўтказиш, уларни бошқарувчи хоҳишидаги, зарур бўлганда уларнинг ҳам фикрларини билган ҳолда ишни қилдира олиш, вазифани бажартириш. Демак, бошқариш – бошқа бир шахсни моддий ва маънавий фойда келтиришга олиб борадиган фаолиятга киритувчи руҳий таъсир. Руҳий таъсир эса ижтимоий ҳолатда шахслараро, жамоада, жамиятда бўлиб ўтадиган ижтимоий руҳий жараён. Бу жа-

раёнининг қай ҳолатда бошқа бир шахсга кучли таъсир қилиши олимлар томонидан кўп йиллардан буён жиддий ўрганилиб келинмоқда. Жумладан бошқариш жараёнида раҳбарнинг бошқарилувчига ўтказган руҳий таъсир кучи ўрганилиб шундай натижалар олинади.

Таъсир услуби	Бажарувчининг ҳулқи		
	яхшиланди	ўзгармади	ёмонлашди
оммавий мақтов	87,7	12,0	0,5
яккама-якка танбەҳ	66,3	23,3	10,7
омма олдида танбەҳ	34,7	26,7	38,6
яккама-якка калака қилиш	32,5	36,0	31,5
яккама-якка пичинг, истехзо	27,9	27,4	44,7
омма олдида киноя	17,0	35,7	47,3
омма олдида пичинг, истехзо	11,9	23,0	65,1

Опалев А.В. Некоторые вопросы этики. М. 1986 ст. 57.

ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ ВА ИНСОН ОМИЛИ

Жамиятда ишлаб чиқаришни бошқариш энг ғир ва тез чигаллашадиган соҳа бўлиб, у доимо ишбилармон ва унинг ёнида тадбиркор ишбилармонлигидан фойдаланиб текин даромад топувчиларнинг сони кўпайиши билан алоҳида эътиборга молик.

Жамият вақти-вақти билан ўз бошқарув тизимини янгилаб, такомиллаштириб туради. Кўп ҳолларда такомиллаштириш жараёни бошқарув соҳасининг ижобий томонга ўсишидан орқада қолади, Ижобий ўзгаришларни амалиётга тадбиқ қилиб улгурмайди ва бу ҳол айнан шу бошқарув тизимининг инқирозга келишига сабаб бўлади. Бунинг сабабларини очмоқчи бўлсак, у алоҳида муаммо бўлиб, ўта мураккаб омиллар билан боғлиқдир.

Бошқарув тизимининг инқирозга яқинлашганлигини кўрсатадиган хусусиятлардан энг ёрқинларидан бири бу

бошқарув соҳасидаги кишилар сонининг ошиши ва ишлаб турганларнинг ўз ўринларига ўрганиб қолишидир. Бошқарув соҳасида бошқарувчиларнинг кўпайиши ишлаб чиқаришни сусайтиради, бошқарувда параллел буйруқларнинг юзага келишига, соҳада фаолият кўрсатаётган бошқарувчиларнинг бурчлари бир-бириникига ўхшашлиги, такрорланиши бошқарувдаги шахсларнинг жавобгарлик масъулият ҳиссиётларини пасайтиради ва охир-оқибат ишлаб чиқариш жараёнидаги, бирон-бир ноўрин ҳаракатдаги жавобгар шахсни топишнинг ўзи амри маҳолга айланади. Худди ушбу вазиятлар назарда тутилган ҳолда «Халқ сўзи» газетаси 2004 йил 1 май сониди «Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида давлат бошқаруви: ваколатларни чеклаш ва вазифаларни номарказлаштириш» деган мақолада шундай ёзади: «Бошқарув аппарати аъзоларининг ҳаддан зиёд кўплиги, вазифаларнинг такрорланиши, бошқарувнинг яхши ташкил қилинмаганлиги, жамоатчилик назоратининг етишмаслиги давлат бошқарув органлари бюрократизмининг кучайишига, бизнес ривожланиши йўлида турли хил тўсиқлар кўпайишига асос бўлади».

Қарабсизки, бу ўринда энг асосий хавф, бошқарув тизимидаги менеджерларнинг кўпайиши ва улар орасида масъулият ҳисларининг камайишида.

Айни ҳолда, бизнинг ишлаб чиқариш тизимимизга шиддат билан кириб келаётган янгиликлардан бири, янгича бошқариш тизими бўлиб, у ўз ўрнида янги менежмент – бошқарув ва менеджер – бошқарувчи атамаларини ҳам олиб келмоқда.

Биз собиқ умумийлашган, «эгасиз» ишлаб чиқаришдан аниқ, эгаси бор мулк тизимидаги бошқарувга кириб келар эканмиз, бу ўринда бошқарувчиларнинг руҳий ҳолатига алоҳида назар солмоғимиз лозим. Чунки собиқ «Бизники» тизимидаги руҳият билан, аниқ «Меники» руҳияти ишлаб чиқаришдаги бошқарув тизимида кескин ноадекват таъсир қилади ва улар бир-биридан тубдан фарқланади.

Шу ўринда бошқарув психологиясига доир бир мисол келтирадиган бўлсак, 1989 йилда чиққан «Управленческая этика» («Бошқарув этикаси») асарида В.М. Шепель социализмнинг устунликларини, капитализмнинг салбий то-

монларини рўқач қилиш учун чет элликлар олдида суҳбат бошламоқчи бўлсангиз, мана бундай қилинг, деган маънода шундай ёзади. “Агар вагон купесида ўзаро эътиборни жалб қилмоқчи бўлсангиз, ўз бошлиқингиздан нолишни бошланг, сизни албатта кимдир қўллаб қувватлайди”, дейди. (Ўша асар, 6-бет).

Бу маслаҳат билан муаллиф собиқ социализмнинг устунлигини, капитализм тизимида кўпчилик меҳнаткаш ўз бошлиқларидан, иш берувчилардан норози эканлигини кўрсатмоқчи.

Хўп, шундай ҳам дейлик. Аммо, эътироз шуки, келтирилган мисолда гап хусусий мулк бошлиғи ёки умумий мулк бошлиғи ҳақида кетаётганлиги аниқ эмас, қайси давлат ва қайси миллат вакиллари ҳақидалигини ҳам аниқлаб бўлмайди. Биз бу ўринда ўша совет тизимида ҳам кенг қўлланган ибора билан айтадиган бўлсак, яъни инсон, шахс эътибордан четда қолган.

Биргина японларни оладиган бўлсак, япон фуқаролари ўз корхоналарига ўта содиқ бўлишади ва ўз корхоналари, раҳбарлари ҳақида ёмон гапиришдан ўзларини тийишади. Бу – Шарқнинг буюк одобларидан бири.

Ушбу мулоҳазаларнинг ўзи кўрсатиб туриптики, бошқариш, замонавий тил билан айтганда, менежмент инсон, унинг руҳи ва хусусияти билан ўта боғлиқ. Шундай экан, бошқарувда инсон омили, шахс, бажарувчи ва буйруқ берувчининг психологияси билан чамбарчас боғлиқ бўлади. Бу ҳол ўз ўрнида бошқарувда инсон оми. ч муаммосини психология нуқтаи назаридан таҳлил қилишни талаб этади.

Фараз қилайлик, эрталабдан қай бир ходим бошқарувчи — менеджер олдида ўз амалий фаолиятини бажара олмаслигини, бунга алоқадор сабабларни ва бевосита шахсларни кўрсатди. Натижа, тонгдан кайфияти бузилган бошлиқ қўлига тушган, кўзига кўринган ходимларга етарлича захрипи сочиб улгуради. Аммо, бу ҳолатнинг энг ачинарли томони шундаки, ушбу раҳбар (унинг ўрнида бўлган кўплаб раҳбарлар) ўзича ич-ичидан куйиниб, булар барибир мени тушунмайди, буларнинг ҳаммаси мен каби корхонага жон куйдирмайди, деган кайфиятда бўлади; ҳақиқатда ҳам шундайми?

Тўғри, собиқ умумий ишлаб чиқаришда «булар» номсиз нишонсиз кишилар эди. Улар ҳақиқатда ҳам куйиб пишиб жон куйдиришдан бевосита манфаат олмас, агар олганда ҳам умумий қозондан маълум бир тасодифий улушни олар эди. Ёдингизда бўлса, собиқ тизимдаги авраллар ва улардан меҳнаткашларнинг манфаатдорлигини қайд қилиб ўтган эдик.

Аммо, бугун-чи? Бугун ишлаб чиқаришнинг асл таъмоили ўзгарди. Энди ҳар бир ишлаб чиқаришда фаолият кўрсатаётган инсон ўз улушини, ишлаб чиқаришнинг самараси ошса у нималарга эришишини аниқ билади. Демак, замонавий ишлаб чиқаришдаги инсон омили ўз моҳияти билан тубдан ўзгарди. Эндиги «булар» ушбу корхонанинг гуллаб яшнашидан бевосита манфаатдор аниқ шахслар. Уларнинг ҳар бир ҳаракати, руҳий ҳолати ишлаб чиқаришга ё салбий ёки ижобий таъсирсиз қолмайди. Шундай экан, замонавий менежер ишлаб чиқаришдаги ҳар бир ходимни номсиз «булар», деб атамайди. Уларнинг ҳар биридан аниқ шахс ва фаолият бурчи доирасида меҳнат талаб қилинади. Ваҳоланки, айти мана шулар корхонанинг технологик жараёнида хом ашёни, хизматни бевосита моддий ва маънавий бойликка айлантиради. Чунончи, улар билан ҳисоблашиш, уларнинг ҳар бирининг қобилият ва бурчи доирасида меҳнат вазифасини юклаш ва бу жараёни энг оптимал даражада олиб бориш айти мана шу замонавий менежернинг асосий мақсади ва фаолият бурчидир.

Кўриниб туриптики, замонавий менежментнинг асосини ишлаб чиқаришда қатнашаётган кишилар ташкил қилади. Бу тушунчани янада кенгайтирадиган бўлсак, ушбу жараёндаги инсонларнинг руҳий ҳолатлари, маънавий ва моддий талаблари, ўзаро муносабатлари, ишлаб чиқариш ва бошқарув тизимига бўлган муносабатлари ташкил қилади.

Ишлаб чиқариш, унда қатнашаётган кишиларнинг манфаатлари ва шунга ўхшаш тушунчаларга алоқадор мавзуларда фикрлар юритилар экан, биз ўта жиддий соҳа муҳокамасига қўл урганлигимизга амин бўламиз. Уларнинг ҳар бири ўз йўналиши, ўз ечими ва ўз хусусиятларига эга бўлиб замонавий менежментни, одамларнинг фаолиятини меҳнат жараёнида бошқариш эмас, айти ҳолда замонавий

бошқарувга санъат даражасида ёндошиб уни шу йўналишда таҳлил қилишни талаб қилади.

Замонавий менежментга санъат даражасида ёндошилар экан, демак, унинг ички қонуниятлари, маълум тамойиллари борлигини тан олинади ва уларга амал қилинади.

Биз ишлаб чиқишдаги технологик талаб ва тамойилларни чеглаб ўтган ҳолда бу жараёнда қатнашаётган шахсларнинг руҳият, қобилият, имконият, касбий маҳорат ва бошқа шунга ўхшаш психологик, ахлоқий томонларини бир қадар ёритсак, шундагина замонавий менежмент ва инсон омили муаммосига кириб борган бўламиз.

Замонавий менежмент ва инсон омили дер эканмиз, биз бари-бир эски, абадий саволлардан бирига дуч келамиз. Яъни, менеджер кеча, бугун ёки эртага ўз фаолияти давомида қай даражада ижодга ўрин бериши лозим?

Бу ҳолатга турли манбаларда турлича жавоб топса бўлади. Яъни, кўпчилик гадқикотчилар замонавий ишлаб чиқариш менежментида ижодга ўрин кам берилиши керак, бутун технологик жараён қатъий қондалар асосида юритиш лозим, дейишади.

Тўғри, қатъий ташкил қилинган ишлаб чиқариш жараёни, фаолияти текис кечади. Аммо, бу ҳолат маълум вақт, маълум сабаб ва вазиятгача давом этиши мумкин. Ахир, жаҳонда ишлаб чиқариш жараёни тинмай илгари кетмоқда, янги-янги ускуналар ихтиро қилинмоқда, уларнинг бир қисми бевосита сиз фаолият кўрсатаётган корхонага ҳам кириб келмоқда. Демак, сиз ўзингиз хоҳламага ҳолда ижодий жараёнда иштирок этаётган бўлишингиз тайин. Бу деган сўз меҳнат жараёнида меҳнаткаш шахсини, унинг руҳий, инсоний омилиларини инобатга олмасдан замонавий менежмент ҳақида фикр юритиш мумкин ҳам эмаслигини билдиради.

Замонавий менежментнинг асосий вазифаларидан бири бу – қандай қилиб корхонанинг кадрлар мажмуасини шакллантириш ва ушбу ходимларнинг юқори савияда меҳнат фаолиятини ташкил қилиш. Қарабсизки, технологик жараёнга керак бўлган асбоб, ускуна, хомашё, баъзи ҳолларда биринчи ўринда интеллектуал базадан фойдаланган ҳолда инсон ва унинг хусусиятларини ишлаб чиқаришнинг ўта самарадор бўлишига бошқариш, йўналтириш лозим.

Айни мана шу ҳолат қанчалик юқори савияда амалга оширилса, у шунчалик замонавий менежмент деб аталаверади.

Замонавий менежмент ва инсон омили деганда рухшунослар кўпинча шахсий, индивидуал инсон хусусиятларидан ташқари миллий, этник ўзликларнинг ҳам инобатга олинишининг тарафдори бўлишади ва бунга асослар ҳам кўп. Бу йўналишда гап кетганда кўплаб келтириладиган мисоллар қаторида шундай мисол ҳам келтиришади. Менеджер «А» топшириқ бераёпти: мана бу маҳсулот уч кунда тайёр бўлиши керак.

Энди олинган топшириқни ким қандай бажаришига эътибор берайлик.

Этник хусусиятларга қараб психологлар шундай жавоб вариантларни беришади.

Америкалик ходим ишлаб чиқаришга такомиллаштиришлар киритиб, бир кундан кейин маҳсулотнинг тайёрлиги ҳақида бошлиққа ҳисобот бериши мумкин.

Олмониялик ходим маҳсулот икки кунда тайёр бўлса, ҳам айни учинчи куни ҳисобот беришни маъқул кўради.

Юқоридаги икки ходимга ҳам қўшимча «турткилар», «иш қандай кечаяпти», деган назоратлар шарт бўлмаса, биз шарқликларга мана шу қўшимча далда ва турткилар керак бўлади. Ҳатто бу туртки ва назоратлар давомида ҳам «бўлаяпти, хўп-хўп» дан нари ўтилмаслигимиз, муҳлат охирида маҳсулот тайёр эмаслигини айтишимиз мумкин.

Бундай ҳолат ўз ўрнида меҳнатга инсон омилининг шахсий хусусиятлардан ташқари миллий ва этник, минтақавий, технологик тараққиёт даражаси, миллий менталитет таъсирини ҳам кўрсатади.

Замонавий менежмент ва инсон омили йўналишида фикр юритар эканмиз биз яна бир бор бошқарувдаги донмий учраб турадиган, анъанавий англашилмовчиликларни эсламасдан бўлмайди. Бу ҳам бўлса менеджернинг ходимга қарата берган топшириғи аниқ ва адекват ҳолатда етиб бордини, бажарувчи топшириқни адекват тушундимми?

Биз юқорида қандай қилиб кадрларни танлаш ва уларнинг қандай қилиб меҳнат фаолият самарасини ошириш муаммосини қўйган ва мумкин қадар бу муаммога ахлоқий

бошқарув назаридан аниқликлар киритган эдик. Одатда, меҳнат унумдорлиги мана шу икки омилнинг бирида бўилиш пайдо бўлганда пасайиб кетади. Ишлаб чиқаришда асосан биринчи омил ўта муҳим бўлиб, иккинчиси меҳнат жараёни ва ашёвий далилларга ҳам боғлиқдир. Булардан биринчисининг ўта муҳимлигини оддийгина мисол, юқори самарали ускуналар бўлганда ҳам нўноқ ходимнинг ишлаб чиқаришда паст натижа ва қоникарсиз сифат бериши аниқ кўрсатади.

Замонавий менежментда ҳар қандай янги усул ва услублар топилган бўлмасин энг асосий масала, инсон омили муҳим ўрин эгаллайди. Яъни, «булар» – иш бажарувчилар аниқ билишадими, улардан нималар кутиляпти, уларга қандай топшириқ берилди. Айтмоқчимизки, технологлар мисол сифатида келтирадиган бузук телефон ҳолати юзага келган эмасми.

Шундай экан, менеджер бугунги кунда замонавий менежмент тушунчасига кирадиган мулоқот санъатидан қай даражада хабардор. Унинг ходимлари фақатгина ишлаб чиқариш ускуналаридан эмас, ўз умумий тараққиётларида қандай танланган. Ходимларнинг умумий тараққиёти, маълумот даражаси қанчалик юқори бўлса уларнинг малака саниyasi ҳам шунчалик ошиб боради. Бу ўринда яна бир нарса назардан қочмаслиги керакки, бу ҳам бўлса ҳар бир ходимнинг фаолият бурч доираси. У қанчалик аниқ ва ходимга тушунарли қилиб етказилган.

Шуни унутмаслик керакки, илгарилари, айниқса собиқ советлар даврида ходимнинг фаолият бурчи аниқ ёзиб берилар ва унга корхонанинг асосий мақсади тушунтирилиб ўтирилмас эди. Бу эса ўз ўрнида ишлаб чиқаришдаги инсон омилининг ўша даврда унчалик муҳим ўрин тутмаганлигини кўрсатади. Яъни инсон ўша юқорида келтирилган “винтик” даражасидан юқори саналмас эди. Ҳозирги замонавий ишлаб чиқариш ва менежментда ходимнинг нафақат фаолият бурчи, қолаверса корхонанинг аниқ мақсадлари, стратегик мўлжаллари батамом етказилган бўлиши шарт ва одатда шундай ҳам бўлади.

Оддий мисол, бизнинг хотирамиз мақсадсиз қабул қилинган маълумотларни одатда узоқ ушлаб қолмайди.

Масалан, ёнингизда турган ўртоғингизга бошқа бир киши ўз телефонини айтди, ўртоғингиз уни албатта ёдида сақлаб қолади, аммо сизга у керак бўлмаганидан бировдан кейин сиз ушбу телефон номерини унутиб юборасиз. Демак, ходим ҳам ўз фаолиятининг асосий мақсадини билса, ундан келадиган манфаат турлари ва миқдорларидан тўлиқ хабардор бўлса, унинг меҳнат унумдорлиги юқори бўлади. Айни шу ҳолатга, меҳнатда инсон омили тушунчасига психологлар катта эътибор беришади.

Ҳозирги замон ишлаб чиқиш жараёнида менежмент анча яхши йўлга қўйилган, деса бўлади. Яъни, «отахон», катта анъаналарга эга бўлган корхоналарда ишлаб чиқариш модели: ким корхонада нима билан шуғулланади, ички бўғинларнинг ўзаро ҳаракатлари қандай мувофиқлаштирилган, деган саволга, одатда, ўрин қолмайди. Аммо, ушбу ҳолатда ҳам «кимнинг» хусусиятлари ва унинг атрофдагилар билан муомала тарзи катта аҳамиятга эга бўлганлиги учун айни ўша «инсон омили» тушунчаси замонавий менежментнинг ҳам асл моҳиятини ташкил қилиб қолаверади.

Энди бир муаммога алоҳида эътибор билан қараб кўрайлик. Бу ҳам бўлса корхонада ходим, унинг фаолият бурчи ва шахсларо низо.

Маълумки, ходим ва корхона ўртасидаги низолардан бири бу ходимга буюрилган иш ва ходимнинг фаолият бурчида белгиланган чегара ва мажбуриятлар. Аслини олганда, замонавий менеджерлар ходимлар бўлимида «ходимларнинг фаолият бурчи», деган ҳужжатни ўта пухта тайёрлаттиради. Лекин ҳаётнинг ранг-баранглиги, қоида ва бошқа ҳукукий ҳужжатларнинг тез-тез ўзгариб турмаслиги, айниқса баъзи ҳужжатларда ишлатиладиган ноюрidik иборалар кўпинча низоларнинг сабабчилари бўлишади. Демак, айни шундай ҳолларда инсон омили, менеджер ва корхонанинг бошқа ходимлар билан ишлайдиган раҳбарлари аниқ бир инсон билан иш олиб бориш, низонинг ички имкониятлар билан бартараф қилиниши ката аҳамиятга эга бўлади. Ваҳоланки, кичкинагина ўзаро низо, айниқса у ишлаб чиқаришга алоқадор ҳолда кўтарилса, корхонанинг ички ва ташқи обрўсига жиддий путур етказиб қўйишини ёддан чиқармаслик керак.

Мана шу ҳолатларни инобатга олган ҳолда ходим ва

унинг фаолият бурчи ҳужжатига ёндошсак, кўпинча кадрлар бўлимида йўл қўйиладиган турли хатоларга дуч келамиз. Бу хатоларнинг аксарият қисми шундан иборат бўладики, яъни, ушбу ҳужжат корхонанинг умумий фаолияти, унинг мақсад ва стратегик мўлжалларидан келиб чиқиб тузилган бўлиб, кўпгина амалда учрайдиган ҳолат, маълум бир ишлаб турган кишидан андоза олинган ва ўша кишига мослаштириб ёзилган бўлади.

Вақт ўтиши билан бу одамнинг ўрнига бошқа ходим келган бўлиши ва бу кишида аввалгисига қараганда имконият ва фаолият доираси илгаригисига мос келмаслиги ўша низовий ҳолатларни келтириб чиқариши мумкин.

Шундай ҳолат юзага келмаслиги учун замонавий менежмент корхонанинг стратегик мўлжалларини, мақсад ва фаолият хусусиятларини инобатга олиб ходим эмас, иш жойининг конституционал чегараларини белгилаб чиқишни тавсия қилади. Бу ҳол ўз ўрнида яхлит ҳолатнинг қисмларини белгилаш эканлигини биз унутмаслигимиз керак. Шундай қилганда ҳамма нарса инсон омили факторига ташлаб қўйилмасдан, бир ходимнинг келиши ёки кетиши билан корхонанинг умумий фаолият жараёнига путур етказмаслигини таъмилайди.

Яна бир ижобий томон шундаки, корхонанинг мақсадидан келиб чиқиб белгиланган фаолият бурчига лойик ходим излаб топиш кадрлар бўлимининг ишини ҳам анча енгиллаштиради. Худди мана шундай бўлган ҳолатдагина замонавий йўл тутиб кадрлар танлаш ишларини шартномавий асосда ишга ёлловчи психологик ташкилотларга, фирмаларга юклаш мумкин.

Ушбу ҳужжат ва услубга етиб келиш учун албатта корхонанинг «ташкилий фаолият моделини» яратиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бу ҳужжатни яратаётган пайти корхонанинг Низом ва стратегик мўлжаллари катта ўрин эгаллаши керак. Низом бўлғуси ходимнинг фаолият доираси масаласини аниқликда ушлаб турса, стратегик мўлжал инсон омили, унинг ижодий фаолиятига ката ўрин бериб боради.

Ташкилотнинг функционал моделини яратишнинг ижобий томонларидан бири шундаки, ушбу ҳужжатда бутундан қисмлар ажратилиб, ўта аниқлик билан айнан бир ходим

фаолият кўрсатадиган участкани реал чизикларда ёритиши мумкин. Шундагина конкрет ходимнинг ишдан кетиши ёки бошқасининг ишга келиши корхонанинг умумий фаолиятига жиддий таъсир қилолмайди. Тўғри, ходимнинг иш жойи қанчалик аниқлик билан битилмасин, ҳар қандай ҳолатда ҳам инсон омили ўз кучини кўрсатиши, маълум бир ходим корхонанинг умумий фаолиятига яхшигина ижобий таъсир қилиши, бошқа бир кишининг эса ўша жойда умумий фаолиятни анчагина сусайтириши инкор қилинмайди.

Корхонанинг иш фаолият модели қанчалик аниқ ёритилган бўлишига қараб умумий низовий ҳолатларнинг камайишини кузатиш мумкин. Айни шу ҳолда, маълум вақтда юзага келган «буни ким қилади» деган саволга советлар давридагидек «биз» деган ноаниқ шаклдаги жавобга ўрин қолмайди.

Бугунги кунда шахсий корхоналар, фирмалар кўп. Лекин уларнинг ҳам замонавий менежменти бир киши ва унинг хусусиятларига тақалиб қолмаслиги керак.

Корхонанинг умумий фаолият мақсади, стратегик мўлжалларидан келиб чиқиб тузилган фаолият модели ва белгиланган иш ўринлари маълум бир кишининг гаровида қолиб кетишдан сақлайди ва ўз ўрнида маълум иш жойига қандай кишини, у одамда қандай касбий билим ва инсоний хусусиятлар бўлишини, яъни бўлғуси ходимдаги маълум инсоний омилларнинг илгаридан режалаштирилишига олиб келади.

Юқорида айтилган фикрларни бир қадар умумлаштирадиган бўлсак, бу борада биринчи ўринда менеджерлик вақти, тушунчаси кўндаланг бўлади. Тўғри, ҳозирги кунда социализмнинг режали ташкилотларидагидек ҳар душанба кун иш узундан-узоқ ўтадиган мажлисларни кам кўриш мумкин, аммо эски руҳда шаклланиб келган, ҳеч бўлмаса, анъанавий бошқарув ҳолатида биров бўлса ҳам фаолият кўрсатаётган ходимларнинг кўпчилиги бугунги кунда ўзлари раҳбар. Демак, корхона хусусий бўлса, унинг замонавий руҳда ишлаши учун унда замонавий менеджери бўлгани яхши. Айни мана шу бир томондан замонавий, аслини олганда, кечаги кундан ўсиб чиққан менеджерларнинг менежменти, бошқарув усули, услуби, кенгроқ қилиб айтганда, сиёсатида ҳали-ҳамон

тулалигича янгилик, замон билан ҳамқадамлик, яъни инсон омилини инобатга олиш билан бир вақтнинг ўзида замона ва янги технологик жараён шароитида фаолият кўрсатиш яққол кўринмаяпти. Бунга оддий мисол қилиб оддийгина ҳар душанба кунлари ўтказиладиган ўша «планёркаларни» кўрсатиш мумкин. Аммо, бу йиғилишнинг мақсади, иштирокчилари, улардаги ечиладиган муаммо ва масалалари ва шундан келиб чиққан ҳолда чақириладиган кишилар сони ва энг муҳим томони, ушбу йиғилишга қанча вақт сарфланиши мўлжалланганлиги ўта аниқ бўлмоғи керак.

Энди йиғилишнинг чақирилиш ёки чақирилмаслигига келсак, бунда айнан замонавий менежмент ва инсон омили муаммоси аниқ юзага келади.

Биринчидан, йиғилишнинг чақирилишига сабаб, раҳбар шахсан ўзи қарор қабул қилишдан қочаётган бўлиши мумкин. Яъни, жамоачилик асосида қабул қилинган қарорда жавобгар шахс йўқ. Бу ўринда японларнинг коллегиял қарор қабул қилиш тажрибаси ва унинг кейинчалик ҳаммага мажбурийлиги ижобий ҳолат эканлиги бутунлай бошқа нарса.

Кўпчилик йиғилишларнинг кун тартиби олдиндан эълон қилинмайди. Демак, йиғилиш қатнашчилари кун тартибига қўйилган масала юзасидан илгаридан маълумотга эга бўлмаганликларидан муҳокамага тайёр эмас. Улар учун ҳар қандай қарор ҳам қанчалик тезроқ қабул қилинса шунчалик яхши. Бу ўринда замонавий менежментнинг инсон омили факторидан мумкин қадар паст даражада фойдаланганлигига гувоҳ бўламиз.

Иккинчидан, йиғилишда қатнашётганларнинг кўпчилиги қабул қилинадиган қарор, йиғилишнинг олиб борилиши ва бошқа бир қанча ҳолатларга бошқаришдаги инсон омили тушунчасига кирадиган, яъни шахсий билим ва хусусиятларидан фойдалана олишмайди.

Учинчидан, бундай йиғилишларда кўриладиган кундалик мақсад ўта мавҳум бўлади, қатъий режа бўлмаганлигидан йиғилишнинг кечиши ва йўналиши кутилмаган томонга ўтиб кетиши, ўта муҳим масала эса ечимсиз қолиши учраб туради.

Тўртинчидан, йиғилишнинг маълум аниқ мақсади, қатнашчилар таркиби аниқ бўлмаганлиги учун унинг

ўтадиган жойи ҳам ҳамма қатнашчиларни ишчан ҳолатга чорламайди. Биров ўзини, ўз кабинети бўлгани учун ёки бошқаси бу кабинетга ҳар куни келиб юргани учун, комфорт ҳолатда сезса, бошқа бировлар бу жойда ўзини ноқулай сезади. Маълумки, ўзини ноқулай сезган жойда ҳар ким ҳам инсон омили факторидан келиб чиқадиган бўлсак, эркин сезмайди ва натижада унинг фикрлаши раво, аниқ бўлмайди. Агар бу ҳолатга яна бир қўшимча, кабинет эгасининг тез-тез узоқ телефонда гаплашиши қўшилиб турса, йиғилишнинг вақт жиҳатидан чўзилиши, одамларнинг тез-тез соатга қарашларини сезиш мумкин. Қатнашчиларнинг кўпчилиги, ич-ичидан йиғилиш мақсадсиз бўлаяпти, деб таъкидлаши аниқ.

Бешинчидан, йиғилишда ҳамма қатнашчиларга тааллуқли масалаларни биринчи ўринда ҳал қилиб, қолган майда, кўпчиликка тааллуқли бўлмаган муаммоларга фақат тегишли ходимларни қолдириб ҳал қилмаслик.

Олтинчидан, бевосита бошқаришдаги инсон омили тушунчаси билан боғлиқ ҳол, айтилган, айтилаётган фикрларни тинглай олмаслик ва натижада йиғилишда кўтарилган муаммоларнинг ҳал бўлишидан четда қолиш ҳоллари.

Демак, ушбу факторлардан келиб чиқиб қуйидаги хулосаларга келиш мумкин.

1. **Замонавий менежер** ўйлаб кўриши лозим, ушбу йиғилишнинг ўзи керакми, балки, маълум қарорларни унинг шахсан ўзи қабул қилгани яхшидир. Балким ушбу масалалар бўйича бир неча қуйи поғонадаги раҳбарлар, аниқ ижрочилар билан телефонда гаплашиб олинса бўлар.
2. Агар йиғилиш зарур бўлса, унинг қатнашчиларини минимал равишда белгилаб аниқлик киритиш лозимдир. Токи, юқоридаги раҳбар, ўрта бўғин, пастки бўғин раҳбарларнинг хизмат (бу ўринда инсон омили ўта лўнда ҳолатда юзага келади) фаолият бурчидаги ҳуқуқларини паймол қилмасин. Ўрта ва қуйи бошқарув бўғинининг хизмат ҳуқуқлари паймол бўлаётган корхонада замонавий менежмент ва бошқарувда инсон омили тушунчаси ҳақида сўз юритмаса ҳам бўлади.
3. **Замонавий менежер** ҳар қандай йиғилишдан аниқ на-

тижалар кутади. Аниқ натижа эса фақат аниқ қўйилган мақсадга боғлиқ.

4. Йиғилиш чақирилиши олдидан режалаштирилиши, унинг аниқ таклиф қилинган қатнашчилари кун тартибига қўйилган масалалар билан таништирилган бўлиши ҳар бир қатнашчининг иштирок омилини оширади.
5. Йиғилишнинг вақти унинг қатнашчиларининг вақтига мослаштирилиб чақирилгандагина корхонанинг йиғилишдан олган фойдаси кўрган зараридан юқори бўлган бўлиши мумкин. Бу ўз ўрнида корхона ва бошқарувдаги инсон омили тушунчаси билан ўта чамбарчас боғлиқ ҳолатдир.
6. Йиғилишдан мўлжалланган мақсад, яъни, қабул қилинадиган қарорлар аниқ қоғозга тушурилмаганлиги, маълум йўналишда мустақкамланмаганлиги учун инсонларнинг унутиш қобилиятларига бориб тақалиб, умуман йўққа чиқиши мумкин.

Замонавий менеждер бошқарувда инсон омилига таянар экан, у доимо ходимлар турли қобилият ва хусусиятга эга шахслар эканликларини унутмаслиги керак. Бир кишига маълум бир ишни бир бор буюришнинг ўзи кифоя бўлса, бошқа бир ходимнинг шундай ишни бажариши бир неча бор назорат талаб қилади.

ЭНДИ ЖАМОАНИ БОШҚАРА ОЛАСИЗ

Юқорида биз раҳбарлик ва унинг ахлоқий томонларини мулоҳазадан ўтказдик. Аммо бу масала юзасидан асосий саволни ҳали қўймадик десак бўлади. Яъни, сиз жамоани бошқара оласизми, раҳбарлик қобилиятингиз борми, қўл остингиздаги кишиларни бошқаришни биласизми, умуман олганда сиз ўз жамоангизни, ундаги ижобий энергияни мана шу жамоа манфаати учун, унинг атрофидаги жамият учун тўғри йўлга йўналтира оласизми, ушбу жамоада ижобий ҳаракатга мойл, хоҳиш (мотив) уйғота оласизми, агар мана шу саволларга сиз ижобий жавоб бера олсангиз, демак сиз бошқариш поғонасига кўтарилишга тайёрсиз. Сиз

бошқаришнинг ахлоқий томонларини ўзингиз учун ушбу китобдан тўғри қабул қила олгансиз. Шунга қарамасдан биз ўрганишнинг асосий босқичларидан бири — бу такрор эканлигини ёдга ҳолда саволни жамоани бошқара оласизми деган йўналишдаги мулоҳаза остида бошқаришнинг асосига қайтамиз. Чунки бошқаришнинг асосини такрорлаб турган кишигина унинг ахлоқий томонларини унутмайди ва бу рисоладан олган шахс, бошқарувчи шахс ва бошқарилувчи шахс хусусиятларига боғлиқ психологик томонлар ва унга алоқадор ахлоқий билим ва бошқариш муаммосига, мавзуларига қайта қайта ўз диққатини қаратади деган фикрда-миз.

Бошқарувчи шахс ўз қўл остидаги бошқарилувчи шахсларда ижобий, яратувчиликка қаратилган майл уйғота олсагина у мана шу жамоани муваффақиятли бошқариб бу жамоада ва шу жамоа орқали бутун жамиятда яхши натижаларга эриша олади, деган фикр юзага келади.

Шундай экан, жамоани бошқариш бу ушбу жамоада ижобий, яратувчиликка қаратилган бошқарилувчиларда майл уйғота олиш. Ушбу майлнинг қандай усул ва услубларда уйғотилганлиги, бу натижаларга қандай уриниш ва куч сарфлашлар билан етилганлиги ва бу уринишларда қандай ахлоқий нормаларга эътибор берилди ва қайси ахлоқий нормалар паймол қилинди. Рисоланинг охирида бу муаммоларга қайтишдан мақсад ҳам айни шунда. Сизнинг бошқариш маҳоратингизга яна бир маротаба урғу бериш.

Сиз юқорида мутоалаа қилган боблар сизга қандай таъсир қилган бўлса сиз ўз бошқариш усулингизни қайта қараб чиқиб ўзингизнинг камчиликларингизни излашни бошлар экансиз, энди сиз қайси бобни қайта варақлаб чиқишингиз кераклигини аниқ биласиз.

Бошқаришнинг асосий омилларидан бири бу ижобий майл уйғотишда биринчи ўринларда турадиган факторлардан бири бу бошқарилувчини рағбатлантириш. Яъни бошқарув ва унда рағбатнинг қўлланилиши.

Ходимда ижобий майл уйғотишда рағбатнинг ўрни катталиги юқорида қайта қайта такрорланди. Аммо унинг бугунги кунда (аслида илгари ҳам шундай бўлган) энг асосий факторлардан бири бўлиб бораётганлигини унутмас-

лик керак. Бу усулнинг, яъни ходимга нисбатан рағбатнинг қандай қўлланилиши бу энди биз юқорида таъкидлаган ахлоқий томонидир. Ҳозир эса мана шу рағбатни сиз қандай қўллашингиз бу сизнинг раҳбарлик санъатини эгаллаб олдингизми ёки ҳали тўлиқроқ эгалламадингизми, деган саволга жавобнинг айниқса сизнинг ўзингизга қанчалик аниқлиги билан чамбарчас боғлиқдир.

Рағбат, ходимни рағбатлаш, аслини олганда жазо беришдан анча қийинроқдир. Одатда раҳбарлар жазони тезроқ қўллашади, рағбатга келганда анча қийналишади. Бу аслида тўғри ҳам. Чунки жазо одатда тез қўлланилади, рағбат эса анча ўйланиб, кенгроқ мулоҳазадан кейин қўлланилади. Шунинг учун ҳам аниқ бир ходимга аниқ бир рағбатнинг турини қўллаш учун ходимнинг нафақат шахсий хусусиятлари, қолаверса унинг оилавий аҳволдан тортиб уйидаги муносабатларигача билиш лозимлиги юзага чиқади.

Ўзига яраша тўқроқ яшайдиган ходимга моддий ёрдамнинг қўлланилиши унинг учун ҳақоратдай туюлиш ҳоллари ҳам учраб туради. Тўғрида, ўзига тўқ ходимга бирон яхши иши учун бир ойлик маошнинг ярмини пакетга солиб узатган раҳбарнинг ўзини қандай тутишини кўз олдингизга келтиринг. Ана шундай ҳолатда биз раҳбарларнинг ахлоқий муносабатлар ва уларнинг таъсири юзасидан анча хабарсизлигини аниқ кўрамиз. Айниқса ходимлар тўғрисида ушбу раҳбарда шахсий маълумотларнинг камлиги ўз ўрнида алоҳида бир қусурдай юзага чиқади.

Шундай ҳолда биз бошқа бир вазиятни кўз олдидан келтирайлик, жамоада яхши мутахассис бор. Унинг жамоада муомала борасида камчиликлари борлигини биламиз, ушбу сабабларга кўра у ўз фарзандини бирор боғчага жойлаштира олмай юрганини билган раҳбар унга мана шу томондан ёрдам кўрсатар экан, рағбатнинг бежирим томони топилгандай бўлади ва аслида шундай ҳам.

Ахлоқий томондан энг оқланадиган рағбатнинг турларидан бири бу жамоани жамоа олаётган фойдадан баҳраманд қилиш. Агар бу ўринда ушбу рағбат тури қўлланилишида одиллик устунлари паймол қилинмаган бўлса.

Жамоани бошқаришни оптималлаштириш ва унинг таъсир кучини оширишда яна бир томон борки бу ҳам бўлса

жамоа аъзоларининг ҳар бири учун оптимал қулай иш ўрнини яратиш. Бу борада ҳам унинг ахлоқий таъсир томонлари бор. Яъни жамоада кимдир ўта қулай иш ўрнига эгада, бошқа бирқанча кишилар унчалик қулай бўлмаган, ҳаттоки баъзилари умуман ноқулай иш ўринлари билан таъминланганлиги. Бу йўналишда ҳам раҳбарнинг жамоа аъзолари билан бўлган муомаласи, улар билан ўзаро мулоқотда айнан мана шу иш ўрни юзасидан ходимга нисбатан менсимасликка олиб борадиган муносабатнинг қўлланмаслиги катта аҳамият касб этади.

Ахлоқий жиҳатдан энг оқлаб бўлмайдиган жазо усуллардан бири бу раҳбарнинг ўзига ёқмаган ходимни бирон айби учун ўз иш фаолияти жойидан олиб, бу айниқса ходимнинг хизмат лавозими ўзгармаган ҳолда амалга оширилган пайти бўлса, амалий иш жиҳатидан ноқулай жойга кўчирилиши. Бундай ҳолда ходимнинг ўз аввалги ишлаб турган хонаси олдидан ўтиши, ҳозирги ишга унчалик ноқулай бўлган хонанинг бутун кўриниши унга руҳий азоб бера бошлайди. Одатда бундай чоралар қўлланилган ходим бир неча вақтдан кейин ушбу корхонадан ишдан бўшаб кетганини кўриш мумкин.

Демак, раҳбарликнинг психологик бошқарув томонларидан бири бу раҳбарнинг ходимларга нисбатан сезилар сезилмас ахлоқий таъсир сифатида турли усул ва услубларни топа олиши ва бу борада ҳатто иш ўрнини ҳам ахлоқий таъсир кучига айлантира олишида.

Жамоани бошқаришни биласизми деган саволнинг ички моҳиятларидан раҳбарлар учун яна бири шундаки, биз ҳаммамиз ҳар доим маълум хавф остида яшаймиз. Яъни ишимизни йўқотишимиз, обрўмизнинг тўкилиш хавфи, ўртоқлардан ажралиб қолиш, кимлар билан муомаламизнинг бузилиши, оилавий низовий ҳолатлар, соғлигимизнинг ёмонлашуви ва бошқалар. Демак, жамоа раҳбари айти мана шу жиҳатларни ҳам унутмас экан, у жамоанинг иш фаолиятини янада юқорига кўтариш йўлларини билади. Яъни жамоа ходимларининг хавфсизлигини таъминлаб боради. Мана шу йўналишда раҳбар алоҳида эҳтиёт чораларини кўриб борар экан у раҳбарликнинг моҳиятига назар ташлай олган бўлади. Бу билан у жамоада ижобий майл, хоҳиш уйғотиши

воситаси сифатида амалий ҳаракатда бўлади. Яъни у ходимлар учун юқорида кўрсатилган йўналишларда хавфсизликнинг таъминланиши борасида очиқ ва маълум маънода ёпик амалий тадбирларни амалга ошириб боради.

Бу йўналишда раҳбарга асқотадиган усуллардан бири ходимларнинг моддий, маънавий, айниқса касбий ўсишлари учун шароит яратиш. Маълумки, ўз устида маънавий ва касбий ўсиш йўналишида амалий иш олиб бораётган ходим ҳар бир раҳбар учун ишончли таянч бўла олади. Чунки ходим ўзи шу жамоада кундан кун ўсаётганини сезса, келгусида яна юқорироқ поғоналарга эришишга имкон тугилаётганига ишонса, у ушбу жамоани моддий ва маънавий ўстириш учун ҳаракатда бўлади. Шундай экан, раҳбарнинг ўз ходимлари учун моддий, маънавий, айниқса касбий ўсишлари учун шароит яратиш борасида алоҳида ишлар, доимий амалий тадбирлар олиб бориши яхши натижа беради.

Ҳар бир инсоннинг энг гўзал томони ҳам шундаки, у ўз фаолиятига ижобий ёндошади. Аммо биз кўпинча ҳар биримизнинг амалий фаолиятга ижобий ёндошишимизни кўрмаймиз ва айниқса баъзи раҳбарлар кўришни ҳам хоҳламайди. Ҳар бир ўз ходимининг ижодкорлигини кўрмаган раҳбар жамоасининг ижодкорлигига ишонмаган раҳбардир. Бу эса жамоанинг инқирозга юз тутишидаги энг илк қадамлардан бири биўлиб қолаверади.

Шундай экан, жамоа фаолияти омилкорлигини оширишда жамоанинг ижодкорлик хусусиятларини ошириш борасида раҳбар алоҳида бош қотириши керак. Жамоа ижодкорлигини ошириш чораларидан бири бу жамоага, жамоанинг интеллектуал жиҳатдан энг етук ходимларига алоҳида ижодий муҳит, шароит яратиш жамоанинг ривожини учун катта аҳамият касб қилади. Ушбу жойда айтиб ўтиладиган психологик маълумотлардан яна бири шуки, жамоанинг ҳамма аъзолари ҳам бир меъёردа ижодкор бўлавермайди. Жамоада ижодкор ходимлар ҳозирги психологик изланишлар натижасига кўра 30, 33 фоизни ташкил қилганда яхши натижалар берар экан. Ижодкорлар жамоада бундан ошиб кетган пайтларда ҳам ижодий натижалар кўпайиб кетиб бу ижодий режаларни бажарувчи камайиб иш орқага кета бошлар экан.

Шунинг учун ҳам раҳбарликнинг санъат даражада амал-

га оширилишида жамоа фаолиятининг омилкорлигини оширишда, ютуқли натижаларга эришишда жамоадаги ижодкорларнинг ўз вақтида қўллаб-қувватланиши катта аҳамиятга эга.

Одатда, жамоа раҳбарлари бу йўналишдаги фаолиятларини ўз ходимлари орасида масъулият, ҳамкорлик ва ҳамбастлик руҳини оширишдан бошлаб олиб боришади ва тўғри қилишади ҳам.

Инсон ўзида ўз иши, ўз атрофидаги инсонларга нисбатан ва бошқа шунга ўхшаш масалаларда қанчалик масъулият ҳиссини юқори сезса, бу инсон ўзини маънавий жиҳатдан ички бир қониқиш туюб яшайди, ўз жамоасига нисбатан руҳий жиҳатдан масъуллигини қанчалик юқори сезса, у шунчалик жамоага кўпроқ фойда келтиради ва фойда келтириш борасида доимий изланишда бўлади. Масъуллик руҳи паст бўлган ходимда жамоага нисбатан ҳурмат ва жамоанинг иш унумдорлигини ошириш борасида ўй фикрлари ҳам анча паст бўлиб, бундай ходим раҳбар учун зарур ҳолатда таянч вазифасини бажара олмайди. Бундай ходимларнинг борлиги ва уларнинг ҳар бирини билмаган раҳбар ҳам ахлоқий жиҳатдан жамоани мукамал билмаган бўлади ва жамоага керакли руҳий таъсир ҳам кўрсата олмайди.

Жамоа фаолиятига ўз ҳамкорлик ва ҳамбастлик руҳини юқори сезган ходимда руҳий қониқиш туйғуси ҳам юқори бўлиб у бу жамоанинг ривожини учун доимо ижобий уринишда бўлади.

Бу йўналишда ходимларнинг омилкорлик хусусиятини ўстириш учун раҳбар биринчи ўринда жамоа вакиллари ни жамоанинг яқин ва узоқ режа ва интилишларидан, олиб борилаётган амалий тадбир ва ишларидан хабардор қилиб бориши катта натижа беришиди унутмаслиги керак. Бунинг учун эса раҳбар жамоада иложи борича жамоанинг ўзини ўзи бошқариш тизимидан фаол фойдаланса яхши натижаларга эришиши амалда ўз исботини топган, дейиш мумкин.

Энди, раҳбарликни амалга оширишда рисолани ўқиб чиқиб мана шу жойга келганда саволга берилишингиз мумкин. Раҳбарликни амалга оширишда ходим ва раҳбар орасидаги муомалада нималарни бажариш ахлоқий жиҳатдан мумкин ва нималар мумкин эмас, нималар раҳбарлик амал

га ошганда жамоа фаолияти омилкорлигини оширади ва нималар жамоа ижобий фаолиятига салбий таъсир қилади. Нималар низога олиб келади ва нималар орқали низоларни бостириш мумкин. Низо ва унинг бошқарувдаги ўрни, низони қўллаб ижобий натижага эришиш мумкинми, яъни низо ҳақида ҳам ижобий мулоҳаза юритса бўладими, деган саволлар сизни ўйлантириши мумкин.

Шундай экан, энди сизга бир неча амалий маслаҳатлар берсак бўлади.

Жамоада рағбатнинг қўлланилишини раҳбар сифатида бевосита бутун жамоа иш фаолияти ва унинг унумдорлиги ошиши билан боғлаб олиб боринг. Бу ахлоқий жиҳатдан, жамоага психологик таъсир жиҳатидан ҳам сизнинг энг катта ютуғингиз бўлади.

Жамоада рағбатни иложи борича ошкора олиб боринг ва айниқса соҳадаги ўртача унумдорликдан устун натижа кўрсатганларни, уларнинг натижалари бутун жамоа фаолиятига катта таъсир кўрсатган ҳолда эришилган ютуқларни ҳаммага етказишда ошкораликнинг кучини ёддан чиқарманг.

Шу билан бирга рағбатнинг ўртача ҳаммага бир хилда қўлланиб кетишидан эҳтиёт бўлинг. Чунки, рағбат ҳам жазо сифатида ходимларга алоҳида қўлланилишини талаб қилади. Жамоа аъзоларига нисбатан баравар қўлланилган рағбат ҳам жамоа раҳбарининг жамоани шаҳсий, психологик жиҳатдан кам билишини билдиради. Шундай экан, рағбатда ҳам ҳар бир ходим ўз улушинигина олсин.

Жамоани рағбатлантиришда, унинг фаолиятини таҳлил қилишда, айниқса жамоа фаолиятига ўзгартиришлар қилишда ўрта ва куйи поғона раҳбарлари ва уларнинг фаолияти, уларнинг фаолиятидаги лавозим доирасидаги, ахлоқий доирадаги, масъуллик ва бошқа қийинчиликларни алоҳида кўрсата олинг. Бу сизнинг жамоани, унинг иш фаолиятини, умуман ишлаб чиқаришни, кишилар ва уларнинг психологик хусусиятларини, камчилик ва ютуқларини, кундалик аҳволларини яхши билишингизни кўрсатади ва ходимлар орасида бу орқали обрўнгиз ошади.

Жамоанинг ва умуман ишлаб чиқаришнинг ўзаро доимий низовий ҳолатини билган ҳолда бу ҳолатнинг кераги-

дан ортиқ даражада кучайиб кетишига йўл қўймасликка ҳаракат қилинг. Бу ўринда жамоа талаблари раҳбар талаб ва хоҳишлари билан мумкин бўлган даражадан ортиқчароқ қарама-қаршиликка келар экан, ишлаб чиқаришнинг жамоа ва раҳбариятнинг ўзаро кескин келишмовчиликка келиб қолишининг олдини олиб боринг.

Ишлаб чиқаришдаги маълум стандарт талабларнинг ўзгариш пайти ва сифатларини бу талаблар моддий ва маънавий қондирилиши мумкин бўлган ҳоллардагина амалга оширинг, акс ҳолда бу ўзгаришлар ишлаб чиқаришни, раҳбар ва ходимлар орасидаги мувозанатни жиддий бузиб жамоа фаолиятини бутунлай ишдан чиқариб қўйиши мумкин. Бундай ўзгаришлар жамоадаги нафақат расмий пешқадамлар, фаоллар, қолаверса, айнан жамоани баъзи хусусий томонлари билан орқага тортаётган ходимлар хусусиятига қараб ҳам амалга оширилиши лозимлигини унутманг.

Бу ўринда жамоанинг моддий имкониятлари, жамоада мавжуд бўлган руҳий муҳит ва бошқа бир қанча омиллар катта рол ўйнайди. Ахлоқий жиҳатдан буларни кенг ишлатиб олимаган раҳбар бу ишларга қўл уриб катта хатога йўл қўйиб қўйганини ўзи билмай қолиши мумкин.

Жамоага кириб келаётган ўзгаришлар ҳақида ўта катта кетиб гапирмаслик, келгусида юз берадиган ўзгаришлар ҳақида оддий қилиб айтганда лоф урмаслик ўта муҳим. Яъни, раҳбарият томонидан қўйилаётган амалий орзулар ва рағбат ваъдалар ходимларга маълум бўлган миқдорлардан жиддий фарқ қилиб кетмаслиги керак. Акс ҳолда таянчсиз орзулар ходимларни дангасаликка олиб келиш билан бир вақтнинг ўзида раҳбариятга ишонмаслик руҳини уйғотади. Ишонч йўқолган жойда эса ижобий ютуқлар тўғрисида гапирмас ва ҳам бўлади, буни ҳар бир раҳбар яхши билиши лозим.

Раҳбарлар ва ходимлар орасидаги муносабат мувозанатини жиддий бузадиган омиллардан бири бу раҳбарлар ва ходимлар орасидаги раҳбарларга нисбатангина амалга ошириладиган имтиёзларнинг кўпайиши. Демак, жамоа ни омилкорлигини ошириш мақсадида юрган ҳар бир раҳбар раҳбарларга нисбатан, ўзига нисбатан имтиёзларнинг, айниқса махсус имтиёзларнинг кўпайиб кетишига жиддий қарши турмоғи керак.

Юқорида келтирилган амалий тавсияларнинг ҳаммаси тагида раҳбар ва унинг ахлоқий иш услуби ётади. Шундай экан, ҳар бир раҳбар ўз иш фаолиятида ҳар бир қадамни нафақат психологик жиҳатдан, шахс психологиясини инобатга олган ҳолда, қолаверса айниқса ахлоқий нормалар доирасида амалга оширса унинг раҳбарлик салоҳияти ошиб бориш билан бир пайтнинг ўзида унинг раҳбарлик санъати ҳам ошиб боради. Жамоада низовий ҳолат юзага келмайди. Низовий вазиятда бўлмаган жамоа инқирозга учрамайди. Бу ўринда низо, жамоада низовий ҳолат ва уни бошқариш жамоа раҳбаридан алоҳида билим ва раҳбарлик санъатини талаб қилади.

ЖАМОАДА ЁКИ ШАХСЛАРАРО НИЗО ВА УНИНГ МОҲИЯТИ

Қачонлардир бир мутафаккир «Тараққиёт аслида низо-дан келиб чиққан» деган экан. Балки, шундайдир. Тўғриси ҳам шундаки, биз ҳар доим, ҳар бир фаолиятимизда турли хилдаги низоларни, қарама-қаршилик ва зиддиятларни бартараф қилиш билан ўз мақсадимизга эришамиз. Уларни қанчалик осон ҳал қилсак, ишимиз шунчалик унумли бўлганидан, натижаси яхши эканлигидан мамнун бўламиз. Фаолиятимиз, ишимизнинг унумдорлиги вужудга келган қарама-қаршилик, зиддият, низони қанчалик тез ва қулай йўллар билан ҳал қилганлигимизга боғлиқ бўлади.

Аслида «низо» ўзи нима? Низо — бирор тараф учун ижобий, бошқа тараф учун салбий, ёки иккала тараф учун салбий ёки ижобий, аммо улар орасида ҳали ечилмаган, ҳал қилинмаган қарама-қаршилик, зиддиятдир.

Низо инсоннинг ички қарама-қаршиликлари натижасида, шахснинг ички, ҳал бўлмаган туйғулари билан боғлиқ бўлган ҳолда юзага келган бўлса, **шахсий ички низо** саналади. Шахсий ички низо, башарти, узоқ вақт ечилмай юрса, шахс унга ечим тонолмаса, ана шу шахсни руҳий, психологик инқирозга, деградацияга олиб келиши мумкин.

Низо шахслараро тус олган ҳолда, албатта, камида икки шахс орасида ҳал бўлмаган, ҳал бўлишини тарафлар талаб қилаётган ҳолда вужудга келса, **шахслараро низо** саналади. Ва ниҳоят, низонинг учинчи тури **гуруҳлар орасидаги низо** бўлиб, энди тарафлар, бир неча кишилардан ташкил топган гуруҳлар сифатида низони ҳал қилишга киришади.

Шахслараро низонинг энг оддий шаклини мана бундай тасаввур қилиш мумкин. «А» томон — «**ечилмаган низо объекти**» — «Б» томон. Бу шаклдаги низо объектини иккала томон ҳам ўз фойдасига ҳал қилишга уринади. Томонлардан қайси бири низо объектидан ўз улушини кўпроқ ундирса, демак, низони енгишда ўзини ғолиб санайди.

Ана шундай ҳал бўлган ҳар қандай ғолибликнинг замирида ҳар доим ҳам ғалаба ётмайди. Эришилган ғалабанинг асл моҳияти мағлублик бўлиб чиқиши ҳам мумкин. Айтайлик, автобусга «А» тараф ва «Б» тараф тортишган ҳолда ким олдин чиқишини талашди. Масала «Б» тараф фойдасига ҳал ҳам бўлди дейлик, аммо бу вақтда автобус кетиб улгурган бўлса-чи?

Шу ўринда низо объекти сифатида намоён бўлиши мумкин бўлган сабаб ва омилларни санаб ўтмоқчи бўлсак, улар қуйидаги кўринишларга бориб тақалиши мумкин. Айтайлик, ҳуқуқ, таъсир ўтказиш имкони, устунлик, тасарруф, имконият, қолаверса оддий моддий бойлик.

Низо ва уни тушунишда, айниқса, ҳал қилишда асосий маъно касб этувчи ҳолат бу низонинг ички моҳиятини, низо объектини тушунишдир. Яъни, тарафларни қарама-қарши туришга, нима мажбур қилаяпти, низо объекти нимада?

Келинг, низо ва унинг шахслар орасида вужудга келувчи психологик, кенгрок олганда, фалсафий моҳиятига бир назар ташлаймиз.

Низо, зиддият, қарама-қаршилик табиат ва жамиятда, шахс руҳияти ва шахслараро муносабатда ҳар доим мажбур. Фақат у ҳар хил сабабларга кўра кўринмасдан ётиши, тарафларга вақтинча халақит бермаслиги, яъни мудроқ ҳолатда бўлиши мумкин. Шахслараро ва шахснинг ўзида доимо қондирилмаган иштиёқ, ечилмаган масала, ўртада бўлиниши лозим бўлган моддий объект, моддий ва баъзан маънавий объектга интилиш, инсон моҳиятида зиддиятга

етакловчи хусусият сифатида мавжуд. Ушбу муаммо ва масалаларнинг ҳаракатга тушиб кетиш имкони эса ҳамма вақт тайёр ҳолатда бўлади. Бу имкониятлар маълум даражада вақти-вақти билан, поғонама-поғона уйғониб қолиши мумкин. Айти шундай пайтларда низо ва унинг ҳал қилиниши маълум маънода ўта долзарб, зарур, кечиктириб бўлмас ҳолатга тушиб қолади-да, шахснинг ички руҳиятида ёки шахслар орасида, гуруҳлар орасида фаол фазага кириб, низонинг ечим талаб қилган даври бошланиши мумкин.

Қизиғи шундаки, низо қанчалик барбод қилиш кучига эга бўлса, у бир вақтнинг ўзида кўпчилик ҳолатларда шунчалик бунёд қилиш кучига ҳам эга бўлиши мумкин. Ҳар қандай низо фаоллик даврида тигизлик, тажанглик, стресс ҳолатни келтириб чиқаради. Тигизлик, тажанглик, стресс ҳолат эса маълум даражада энергиянинг сиқик, рамзий маънода айтганда, сакрашга тайёр турган куч эканлигини кўрсатади. Шундай экан, низо — таракқиёт турткиси, тарих ривожининг ички ҳаракатга келтирувчи кучи, муносабатларни ҳаракатга келтирувчи қувват ва шахснинг ички таракқиёти, ўсиши, ривожланиши учун ички омил сифатида бўлиши керак бўлган хусусиятлардан бирига айланади ва уни шу тариқа ифодаласа ҳам бўлади.

Низо фаоллик босқичига кирган пайтида шахснинг руҳиятидаги, ёки шахслараро моддий ва моҳиятни яланғочлаб ташлайди, алоқаларни кескин ҳолатда мутаносибликка чакиради, ички қарама-қарши кучларни ҳаракатга келтириб уларни низонинг ечими таракқиёти томон етаклайди. Бу ўринда низонинг қай натижа билан тугаши ҳали ҳеч бир томонга аниқ бўлмаслиги мумкин.

Низони, биз маълум маънода, куч, қудрат, **маълумотларни яланғочлаб ҳаракатга келтирувчи моҳият**, деб атасак хато қилмаймиз. У бизнинг ички, кўп ҳолларда унинг турли кўринишларидан ҳадиксираб ўзимизни ундан олиб қочиб юрган имкониятимиз, десак ҳам бўлади. Айтиш керакки, баъзи кишилар ўз шахсий (яъни низодан қочиш, ёки ундан қочмаслик) хусусиятлари билан ажралиб туриши мумкин, қолган барча ҳолатларда шахсда низони бошқаришга имкон ва илож бор. Чунки шахс ва унинг иродаси унга Оллоҳ томондан берилганлиги ҳақида файласуф Абу Ҳомид Муҳаммад

Ғаззолий ва бошқа мутуфаккирларнинг асарларидан бунга исбот ва мисоллар топса бўлади.

Низовий муҳитни бошқариш усули билан шахс, айниқса, раҳбар шахс танишиб, бу йўналишда у ўз маҳоратини ошириб борса, вазиятни ўз қўли остида сақлаш ва ундан фойда олиш имконига эга бўлади. Аммо низони бошқариш йўлларини ўрганиб бормаса, низони инкор қилиш, уни ўз ривожини йўлига ташлаб қўйиш билан шахс ва раҳбар низонинг салбий ривожини таъсирга тушиб қолиб, ҳаётини ва бошқа курашларда мағлубият, имконларни қўлдан бой бериш ҳолатига кўмилиб, ўзида тобелик ва мағлублик хулқини шакллантириб боради.

Низонинг асл моҳияти унинг қатнашчиси ёки қатнашчилари томонидан тўлиқ илганмаган экан ёки низо моҳиятини шахс, унинг қатнашчиларидан ҳеч бўлмаганда бири тўлиқ англамас экан, низонинг унинг бузғувчи кучи тобора ўсиб боради. Бу ҳолатда номаълумлик, айниқса, низо моҳиятини тўлиқ англамаган томоннинг ҳаракатлари билан низовий танглик тобора ортиб бораверади. Низо, ана шу бузғувчилик палласига кирмасдан, унга ечим кидириш оптимал саналади. Аммо бузғувчи фазага кириб улгурган низони ҳам бузғувчи ҳолатдан чиқариб, уни яратувчи фазага ўтказиш мумкин. Бунинг учун томонлар низонинг моҳиятини нимага олиб боришини, ҳеч бўлмаганда, бир томон, тўлиқ англаб етиши лозим. Шундагина низони бузғувчи, деструктив барбод қилувчи фазасидан конструктив, яъни яратувчи кучга айлантирса бўлади.

Ҳаётини ҳолатни бошқаришдан бош тортар экансиз, ҳолат сизни бошқара бошлайди. Буни қадим юнонларда «Тақдирни тан олмасанг, тақдир сени етаклайди» («*valentum fatum dukunt, nolentum trahunt*») дейишган.

ШАХСЛАРАРО НИЗО ПСИХОЛОГИЯСИ

Аслини олганда, биз ҳаммамиз низо чиққан жойдан қочишга ва айниқса унинг сабабларини кидирмасликка ўрганиб қолганмиз. Унинг асл манбаси бир қисми ўзимизда,

деб эмас, бошқаларда, иложи борича умуман бошқалардан излаймиз. Аслида ечилмаган ҳар қандай низонинг, зиддият ва қарама-қаршилиқнинг бир учи ўзимизда бўлишини унутиб қўямиз. Шахс сифатида биз ўз руҳиятимиз ва атрофимиздагилар билан низосиз яшай олмаймиз. Гап шундаки, бу низоларнинг қай бири бизни ривожга ва қай бири руҳий ва жамиятдаги ўрнимизни инқирозга олиб келишини аниқ билишимиз ва бу низо ва низовий ҳолатни бошқара олишимиз керак.

Ўз хулқ-атворингизга, феълингизнинг баъзи ўзингиз билган, аммо бошқаларга ёқмайдиган хусусиятларига бир натибор беринг. Уларни тинч қузатар экансиз, тушунасиз, айнан мана шулар сизни бошқалар олдида «жанжалкаш» қилиб келаётганини, айни мана шулар сизни бошқалар билан низолашишга тез-тез олиб келаётганини ёки уларнинг сиз томонидан яхши бошқарилаётгани учун ўзингиз ва атрофдагиларингиз билан низолашмайсиз. Низовий ҳолат ва низони яхши бошқарганингиздан сиз ўз йўлингизда ўзингиз учун ва атрофдагилар учун силлиқ ривож фаолиятдасиз.

Ечилмаётган низонинг биринчи аломатларидан бири бу шахс кайфият пасайиши, шахсда депрессия бошланиши, руҳий стресснинг кучайиши, шахслараро, гуруҳлараро ва вазиятнинг кескинлаша бошлагани, кескинликнинг нормадан ошганлигидир. Низони унинг энг бошланиш пайтида ушлаб олиш, ўз вақтида бартараф қилиш бу сизнинг энг катта ютугингиз бўлади. Акс ҳолда, низо кучайиб, кейинчалик у сизни ўз ортидан етаклаши мумкин.

Психологик тил билан айтганда, низонинг манбайи талабларнинг, майлларнинг жиловланмаганлиги, деб айтиш мумкин. Ўз вақтида жиловланган, нормага келтирилган талаб, майл инқирозга олиб келувчи низонинг келиб чиқишига тўсқинлик қилади, тўхтатади.

Шундай экан, биз фаоллашган, бошланиб кетган низонинг моҳиятини очишга ҳаракат қиламиз.

НИЗО ФАЗАЛАРИ

Юқорида айтганимиздек, низонинг асосий сабаби унинг **биринчи босқичи** ҳам бўлади, яъни низонинг биринчи босқичи бу қондирилмаган талаб, бошқарилмаган майл, истак, хоҳишдир. Шахс ўз руҳиятидаги бирон-бир истакни қондирмас экан, у ўз атрофидан мана шу истакни, майлни қондиришга йўл қидира бошлайди. Агарда шахснинг ўз руҳида бу туғилган хоҳишга бирон қарама-қарши фикр бўлса, унинг руҳида ўз-ўзига қарама-қарши фикр, ички низо пайдо бўла бошлайди. Шахсда пайдо бўлган бирон хоҳишнинг ечилиши, ечими унинг атрофидагилар билан боғлиқ ҳолда юзага келганда шахс унинг ечимини қидира бошлаши билан шахслараро низонинг бошланганини кўрамиз. Шундай ҳолат гуруҳлар ва уларнинг ўртасида ҳам пайдо бўлади ва шу тариқа ўз ечимини қидиришга тушади.

Низонинг **иккинчи босқичи** — бу шахснинг бирор иштиёқ, хоҳиш, майлнинг қондирилмаётганлигидан асабийлашиш, шахснинг бирор нарсага ғаш келишидан бошланади. Шахслараро низонинг иккинчи босқичи бир шахснинг иккинчи шахс руҳи ва ҳаракатидаги фаолиятни қабул қилмасликдан, ўз имкон ва манфаатини устун қўйишидан бошланса, гуруҳлараро низонинг илк босқичи гуруҳдаги бирон шахснинг бошқа гуруҳдаги бирон шахс ёки шахслар фаолиятини қабул қилмаслигидан бошланиши турган гап.

Низонинг **учинчи фазаси, босқичи** — бу агрессия, таҳдид, ҳужум ёки ҳимояга тайёрланиш. Шахс ички руҳий иштиёқини қондиrolмайди, қондиришга ҳаракат қилмоқчи, аммо нимадир ҳали унинг қарор қабул қилишига тўсик бўлмоқда. Низонинг шахслараро учинчи босқичи кўриниши бирор шахс бошқа бир шахс ҳаракатидан, истагидан, атрофмуҳитдаги бирор-бир моддий нарсадан фойдаланаётганидан норози, унинг ўзи ушбуларни эгаллаб олмоқчи, аммо очикойдин уларни эгаллашга ҳали журъат қилмаяпти, қарор қабул қилишига қандайдир маълумот етмаяпти. Бу ўринда ўта муҳим жиҳат шундаки, ҳолатни ким олдин қўлга олса, бузғувчи низони илгарироқ илғаб олиб, уни яратувчи кучга айлантира олса, ўша томон ютиб чиқади.

Ўз ҳаракат доираси кўламини, яъни нима қилиш ва қандай ҳаракат қилишини билган томон ютуққа биринчи бўлиб келади. Бу ўринда шахснинг энг катта бойлиги танлаш имкониятининг кенглигида мужассамлашган. Аммо, агрессия, стресс, асабий ҳолатга тушган кишининг танлаш имконияти кескин даражада қисқаради. Бунинг сабаби шахс атрофидаги имкониятларни тўлиқ ва объектив баҳолаш имкониятидан бу даврда маҳрум бўлиб қолган бўлади. Шунинг учун унинг фикрида бутун атрофдаги имкониятлар чекланиб, ҳатто биргина йўлга айлангандай туюла бошлайди, яъни қандай қилиб бўлмасин, рақибни йўқ қилиш, синдириш, мағлуб қилиш тарзидагина имкон қолганини томон сезса асабийлашув кучаяди-да, ҳатто бор кучларни ҳам ишлата олмайдиган ҳолатга тушиб қолиши мумкин. Бундай ҳолда асабийлашув кучайиб, баъзан рақиблар асосий мақсаднинг ўзи нима эканлигини унутиб қўйишади. Яъни мақсад унутилиб, вазият қўлдан ва издан чиқиб, шахслар фақат жараён қурбонларига айланади. Бундай ҳолларда вазиятни кузатиб турган учинчи томонлар ғолибликни қўлга киритиб кетиши ҳоллари ҳам учраб туради.

Бундай ҳолатга тушган шахслар эса энг мудҳиш ечимларни танлашлари мумкин, яъни улар бу ҳолатга тушганларидан кейин кўпинча суицид (Ўзини-Ўзи ўлдириш, худкушлик)-га қўл ура бошлашади. Шунинг учун ҳам содир қилинган суицид ҳаракатларининг жуда катта қисми кондирилмаган хоҳиш, майл, истак бўлиб чиққанлигини психологик статистика тасдиқлаб келмоқда.

Шахснинг ички қондирилмаган хоҳиш ва истаги ва унинг нигога айланганига бир мисол келтирадиган бўлсак, айтايлик, бир йигит, унчалик кўркам ҳам эмас, унчалик жисмоний кучга ҳам эга эмас, аммо бир қизни севиб қолмоқда. Қиз жуда кўркам, бой оиладан. Йигит етук ақлий заковатга эга бўлишига қарамасдан, юқорида келтирган баъзи ҳолатлардан иккиланмоқда. У ўз ички ўй-хаёллари, кечинмалари билан банд пайтда бу қизни бошқа биров севиб, алоқа ўрнатиб кетиши мумкин. Демак, муҳитда сизга аниқлик етишмаган пайтда низонинг ечимини кидириш, яъни ҳаракатни бошлаш алоҳида катта аҳамиятга эга. Бундай низо субъектлари эса одагга сангвиник ва холериклар темпераментидаги шахслар

бўлишмаса, вақтдан ютқазिशади. Натижада уларнинг низо объектлари ечим кутиб, шахс ички стресс ҳолатини кучайтириб боради-да, натижа нохуш оқибатларга олиб келиши мумкин.

Шунинг учун ҳам низонинг **тўртинчи босқичи** — ечимини кутаётган ҳолатга янги вариантдаги ечимлар, сизга маълум бўлган ечимларга алтернатив, муқобил, янги ечимлар излаб топиш. Бунинг учун шахс ўз билим ва иқтидорини ишлатгани, зарур ҳолларда ён-атрофдан, маълумот бериши мумкин бўлган манбалардан янги маълумотларни излаб топиши катта аҳамият касб этади. Яъни, шахс мумкин қадар ўз ички ҳолатини яхши ҳис қилиб бориши лозим ва ўз ички ҳолатининг стрессга кириб қолмаслигини назоратдан чиқариб юбормаслиги катта роль ўйнайди.

Психологик жиҳатдан олганда, бу ҳолатларнинг барчасида шахе руҳида асабийлашув кучайиб боради. Шахслараро юзага келган бундай ҳолатнинг янада чигаллашувига шахсларнинг ўзаро бир-бирларини билмаслиги, уларнинг бир-биридан ҳадиксираши, атроф-муҳитнинг ҳам салбий таъсири, айниқса, кишиларнинг шахсий хусусиятлари катта таъсир кўрсатади. Шунинг учун ҳам низовий ҳолатда қарор қабул қилиш алоҳида босқич бўлиб, у йиғилиб қолган стрессни туширишга хизмат қилади ва **бешинчи босқич (фаза)** — қарор қабул қилиш босқичи бўлиб, у ўз ўрнида низонинг ечим фазасига, энг юқори босқичдан пастга қараб қайтишига шароит яратиб беради. Ушбу босқичнинг ўзини ҳам иккига бўлиб кўрсак, у шундай йўналиш олади: **а)** қарор қабул қилиш билан низони ечимга қараб йўналтириш; **б)** қарор қабул қилиш билан низони фақат ўз фойдасига йўналтириш. «А» йўналишдаги ечимни мисол билан тушунтирадиган бўлсак, оилада қандайдир бир низовий ҳолат мавжуд: эр ёки хотин низони ечимга олиб келиш йўли билан оилавий руҳий ҳолатни мўътадиллаштирди. Оиланинг бундан буён ички руҳий ҳолати яхшиланиб, иккала томон ҳам ўзларини оилавий муҳитда яхши сезишмоқда. Низовий ҳолатнинг «б» кўринишдаги ечими. Эр ёки хотин оиладаги низовий ҳолатни ўз фойдаси томон ечимга йўналтирди. Бундай ҳолатда ўша ечим қабул қилган томон низовий ҳолатларнинг ҳаммасидан энди ўз фойдаси йўналишида

фойдаланиб, ички, ўзича лаззатга эга. Айтайлик, уйда бирон ишни ким қилади деган жанжал эди. Томон ўша ишни бундан буён иккинчи томоннинг қилиши лозимлигини исботлаб, унинг гарданига қўйди. Қарабсизки, иккинчи томон ўша ишларни қилаётганда биринчи томон доимо ўзини лаззатланаётгандай сезади. Аслини олганда, бу ички қасд. Қасд олаётган томон низонинг ечимини эмас, ечимнинг ўзига фойдали томонини топди. Низо ечимсиз қолаверади. У бир кунмас-бир кун албатта қайтадан уйғониши ва олдингидан ҳам каттароқ салбий натижага олиб келиши мумкин.

Мазкур мисоллардан кейин хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, низони бошқариш мумкин экан. Ҳа, аслида ҳам шундай. Низони бошқаришнинг асосий моҳияти ҳам шундаки, томонлар позицияларини аниқлаб олиб, низони ҳал қилишгина эмас, уни бошқариш ҳолатига олиб келиши лозим. Шундагина низо бузғувчи куч эмас, аксинча, яратувчи куч сифатида улар орасида намоён бўлиб туриши мумкин. Айтиш лозимки, бу фазадан низо ҳар доим бирон-бир тарафнинг фойдаси томон оғиб кетиши мумкинлиги доимо мавжуд бўлади. Чунки шахслар ўз хусусиятларидан келиб чиқиб, доимо бор имкониятлардан фақат ўз манфаатлари учун фойдаланишга ҳаракат қилиш ҳоллари ҳамиша мавжуд бўлаверади. Шундай ҳолат юз бермаслиги учун, одатда, **имкони борича, яъни низони бошқариш учун уни биринчи ёки иккинчи босқичидан бирданига тўртинчи босқичга олиб чиқиш катта натижа беради.**

Низони бошқариш учун ушбу ҳаракатлар амалга оширилгандан кейин, ёки, ҳар ҳолда, иккинчи ва учинчи босқичлар, башарти, босиб ўтилган бўлса, бу ҳолда низони бошқармоқчи бўлган томон биринчи галда ўзини психологик жиҳатдан қўлга олиши керак ва айни маҳалда оппонент, рақиб, қарама-қарши томонни ҳам психологик жиҳатдан қўлга олишга уриниши, албатта, қўлга олиши талаб қилинади. Шундан кейин низони ҳал қилишнинг тўртинчи ва бешинчи босқичларини ташкиллаштириш шарт. Акс ҳолда, низони конструктив бошқариш йўлига олиб киришнинг иложи бўлмай қолади.

Низо ва унинг гуруҳдаги ҳолати тўғрисида гап кетганида, низони бошқариш ва уни конструктив йўналишда

олиб боришнинг асосий йўлларида бири бу гуруҳдаги ҳар бир шахс билан алоҳида ва гуруҳ билан алоҳида иш олиб боришдадир.

Мулоқот ва муомалада биз кўпинча ўз ҳолатимиз таъсири остида бўламиз-да, ўзгаларнинг, биз билан мулоқотга киришувчи, ҳатто биз ўзимиз мулоқотга киришмоқчи бўлган кишининг ҳам руҳий ҳолатини кузатмаймиз, эътиборга олмаймиз ва бунинг эвазига мулоқотимиз, муомаламиз натижаси кутганимиздан пасайиб кетади. Низовий унсурлар бор жойда мулоқотга киришмоқчи бўлганда ушбу ҳолатни назардан қочириш мумкин эмас. Низовий ҳолатни бошқаришнинг асосий талабларидан бири — мулоқотга киришишда мулоқотчиларнинг руҳий ҳолатлари жиддий эътиборга олиниб, ҳатто илгаридан баъзи нарсалар мўлжалланиб қўйилган ҳолатда мулоқотга киришиш яхши натижа беришини унутмаслик керак. Оппонент томоннинг руҳий ҳолатини инобатга олмай мулоқотга киришишнинг ўзига яраша сабаблари ҳам мавжуд. Шу ўринда биз кўпинча тажрибасизлик қилиб, мулоқотга киришишдан олдин у томоннинг руҳий ҳолатини маълум маънода инобатга олсак, ё ғолибликни олдиндан мўлжаллаб, ёхуд у кишининг руҳияти, кайфияти ҳозир ёмон экан, деган мулоҳазада мулоқотга киришмасдан мағлубликни тан олиб қўямиз. Бу йўналишдаги хатолардан бири — биз ён-атрофимиздаги бизга етиб келаётган маълумотлардан кўпинча ўзимизга кераклигини, ўзимиз ўрганиб қолган йўналишдагиларини қабул қиламиз-да: фалон киши билан мулоқотга киришсам, мана бу маълумотлар менга асқотади, деган мулоҳазада бизга ҳозирча унчалик керак бўлмаган маълумотларни қабул қилмаймиз. Натижада айни ушбу маълумотлар керак бўлиб қолганда биз уларни ўз фойдамизга ишлата олмаймиз. Қарабсизки, мулоқот, муомала ва айниқса низовий ҳолат мавжуд бўлган муомалада маълумот етишмаслиги сезилиб туради. Низовий ҳолат, мавжуд муомала ва мулоқотда олдиндан муваффақиятга ишонмаслик муваффақиятсизликка замин яратади, ҳатто мағлубият учун руҳий майдон ҳам ҳозирлаб боради. Бу эса низовий ҳолатни бошқаришга сизда имконият қолдирмайди. Сиз ечмоқчи бўлган, айниқса, ўз фойдангизга конструктив ечмоқчи бўлган низовий ҳолат конструктив йўналиш ол-

масдан деструктив йўналишга юз тута бошлайди. Низовий ҳолатда мулоқотга киришишдан олдин ўзингизга ишончни кучайтиринг, шундагина ғалаба сиз томонда бўлади.

Ўзига ишончи кучли одам низовий ҳолатда ўзини ишончли тутуди, ўз муваффақиятларига ишончи кучли бўлади ва шунинг учун у ўз ғалабасига ҳам ишонади. Бундай одам учун доимо танлаш имконияти мавжуд бўлади ва у ўзига мағлубликни йўқ деб санайди, унинг учун фақат натижа муҳим.

Низовий ҳолатдаги ғолиблик ва мағлублик кайфиятини фақат бундай ҳолатга тушган кишигина билади. Бундай ҳолатни бошидан кечирган пайтингиздаги сизнинг кайфиятингизни ҳеч ким билган эмас. Воқеа содир бўлиб ўтгандан кейин, низовий ҳолатни сиз ўз фойдангиз томон ҳал қилсангиз, кайфиятингиз баланд бўлишини, агарда бу ҳолатни ўз фойдангизга бошқара олмаган бўлсангиз, кайфиятингиз тушкун бўлишини сиздан бошқа ҳеч ким била олмайди. Кайфиятингизни ва айниқса низовий ҳолатни ўз фойдангизга бошқариб олган пайтингиз сизнинг энг бахтли онларингиздан бири, буни унутманг.

Бундай ҳолатда фақат сиз ўзингизгина вазият ҳукмдорисиз. Ахир, салбий натижасиз ижобий натижанинг ўзи бўлмайди. Омад ва омадсизлик бундай ҳолатларда сизни бирдай мақсад сари йўналтиради. Ахир, омад ҳам омадсизлик ҳам низовий ҳолатни ечишда асосий маълумот манбайи бўлиб сизга хизмат қилади.

Буни унутманг.

Бундай пайт ҳар биримиз учун ҳаёт туртки-суртки ва урди-сурдиларидан сабоқ олиш, ўрганиш палласидир. Бундай хулосаларни йиғиб бормос экансиз, ҳаётий тажрибангиз ортиб намолликка етишмайсиз. Шунинг учун ҳам, биринчидан ҳаёт энг олий муаллим дейишади. Иккинчидан, ҳаёт тажрибалари сизни ҳеч нарсага ўргатилмаса, билингки, ҳеч ким сизни ҳеч нарсага ўргатолмаслиги аниқ бўлиб қолади.

Ўрганиш, ўқиш, ҳаётдан сабоқ олишдан ҳеч вақт қочманг. Билмаганини сўраб ўрганган олим, дейишади.

Бу жойда эса сиз сўрамаган ҳолда сизга ҳаёт сабоқ берапти, уни ўзлаштиришни унутманг ва буни ҳаётнинг сизга инъоми дея қабул қилинг.

Агар сиз низони бошқармоқчи бўлсангиз, бунга қўл урган дамдан бошлаб ўзингизни бошқаришга киришинг, киши ўзини бошқаришни билмай туриб низони, низовий ҳолатни бошқара олмайди. Бу дегани сиз ҳар бир ҳолатда ўзингиз учун танлов имкониятига эга бўлишингизни таъминланг. Вазиятда танлов имконияти, вариант йўқ деган хулосага келсангиз, демак, сиз мағлублик йўлидасиз. Танлов имконияти бўлмаган ҳолатнинг ўзи бўлмайди, ҳар доим бирон томонни танлашнинг имконияти мавжуд. Инсон ўз танлаш имконияти борлиги билан, аслида, инсондир. Сизда маълум муҳитда бирдан-бир танлов имконияти қолар экан, сиз бундай ҳолатда инсон эмас, роботсиз, ахир, сиз ўзингизни робот санамайсиз-ку?! Вариант, танлов имкониятини қидиринг. Агар вазиятдан чиқиш учун сизда уч имконият мавжуд бўлса, сиз учун бу жуда яхши, аммо уч эмас, тўрт, беш хил вариантни тонган бўлсангиз, энди сиз оддий ижрочи эмас, вазиятни ўз фойдасига ҳал қила оладиган шахссиз.

Билим тўпланг, ихтиролар қилинг, вазиятларни аввалги қолипларда ҳал қилишларга уриниб кўринг, хато қилишдан кўрқманг. Бирон ҳолат сиз кутгандек ҳал бўлмаётими, кўрқмасдан яна бошқа йўллар билан ушбу ҳолатни, вазиятни ечиб кўринг. Ушбу низовий ҳолатни яна бир бошқачарок йўл билан ечишга қайтадан киришинг, бу сиз учун «шанс», имкониятдир. Унутманг, хато ва мағлубият эмас, фақат натижа муҳим. Натижа, айниқса, ижобий натижа эса уринганники, излаганники, масалани ечишни астойдил хоҳлаганники.

Бундай хулосаларни йиғиб бормас экансиз, ҳаётий тажрибангиз ортиб, комиллик етишмайсиз. Шунинг учун ҳам, бирикгидан ҳаёт энг олий муаллим дейишади. Иккигидан, ҳаёт тажрибалари сизни ҳеч нарсага ургатолмаса, билингки, ҳеч ким сизни ҳеч нарсага ўргатолмаслиги аниқ бўлиб қолади.

ЖАМОАДАГИ ЁКИ ШАХСЛАРАРО НИЗОНИ БОШҚАРИШ

Ҳар битта инсон ўз атрофидаги исталган низони ечиш ва бартараф қилишга қодир. Тўғри, унинг натижаси мазкур шахс учун ҳар хил бўлиб чиқиши мумкин. Аммо низонинг ечими ва бартараф бўлиш имкони доимо қолади. Албатта, бу ўринда шахс маълум нормал ҳолатда бўлиши лозим. Фақат аффект ҳолатда бўлган шахсгина ўз атрофидаги низони ижобий бартараф қилиш ва ечишга қодир бўлмайди. Агар сиз аффект ҳолатда бўлмасангиз, демак, ҳар қандай низони ўзингиз учун конструктив вариантда ечишингиз мумкин. Бунинг ечими қандай бўлади, деб савол қўйиб кўрайлик.

Шу ўринда атрофдаги низовий ҳолатни таҳлил қилиш керак. Навбатдаги қийин босқичлардан бири бу низонинг бёрлигини тан олиш. Мавжудлиги тан олинган низонинг қай ҳолатдалигини, биринчи ёки иккинчи босқичдалигини аниқлаш. Демак, ушбу ҳолатдан келиб чиқиб ўзингиз билан «шартнома» тузиш, яъни аниқланган низони ечишга қарор қилиш. Ушбу босқичдан кейин низонинг аниқ параметрлари, бинобарин, низонинг ички муаммолари нимадалигини аниқлаш ва рақобатнинг томонлари кўрина бошлайди. Шундай экан, бу босқичдан кейин сиз ўзингиз учун аниқлашга киришасиз: муаммони оппонент «А» қандай кўраяпти ва ушбу муаммони оппонент «Б» ўз назарида қандай кўринаяпти? Томонларнинг низовий ҳолатни қанчалик ҳиссиётда қабул қилаётганини аниқлаш анча қийин кечгани билан нечоғли реалроқ аниқласангиз, унинг ечимини топиш шунчалик енгилроқ бўлади.

Айни ҳолда энг муҳим жиҳатлардан бири ҳам шундаки, низовий муаммо ечимини топишда томонлар низовий ҳолатнинг қайси қирраларини кўрмаяпти, ўзлари учун муҳим деб белгиламаяпти. Ушбу қирраларни аниқлаш низонинг ечимини топишда жуда зарурлигини низони ечишга киришганда яхши сеза бошлайсиз. Бу ўринда низовий ҳолатга келиб қолган шахсларнинг, яъни низо қатнашчиларининг шахсий хусусиятларини аниқлаш ва бу хусусиятларнинг қандай қилиб керагини кучайтириб, кераксиз томонини пайсайтеришга ҳаракат қилиш ниҳоятда муҳимдир.

Баъзан низовий ҳолатни ечишда унинг қатнашчиларида маълум шахсий хусусиятларнинг йўқлиги ёки уларнинг етишмаслигини кўрасиз. Бу ҳолатда учинчи томонларни, яъни яраштирувчи томонларни ишга, низони ечишга жалб қилишини сеза бошлайсиз.

Низовий ҳолатнинг моҳиятини аниқлашда энг зарур саволлардан бири бу «мен» нима учун оппонент назаридаги конструктив ечимни кўрмаяпман, деган савол бўлади. Буни ўзингизга берар экансиз, демак, низони ечишга жиддий киришганингиз кўришиб турипти. Энди сиз ўзингиз учун аниқлашингиз керакки, оппонентингиз сизнинг низо ечимига қайси ижобий томонингизни кўрмаяпти. Бу саволга жавоб бериш нафақат сизнинг, қолаверса оппонентингизнинг ҳам низо ечимига киришиши учун жиддий ёрдам беришини унутманг. Низовий ҳолатда ечимни кўрмаслик фақат, умуман олганда, фақат руҳий жиҳатдан носоғлом кишиларгагина хос. Ҳар қандай соғлом киши исталган низовий ҳолатнинг ечимини, уни баъзи сабабларга кўра амалга оширолмаган ҳолда ҳам, кўриб туради.

Низони ечишга киришар экансиз, аниқлаш лозим бўлади, нимани ечиш керак, томонларнинг талаби, эҳтиёжи, манфаати нимада?

Ушбу талаблар, манфаат ва эҳтиёжлар аниқлангандан кейин низонинг оптимал ва тезроқ ечилиши учун ечим вариантлари қидирилади бошланади.

Ечим қидирилишининг энг асосий руҳий босқичи бу бирор томоннинг қарор қабул қилиши. Қарор эса томонларнинг манфаатларини кўзда тутган ҳолда қабул қилинар экан, умумий манфаатни кўздан қочирмаган бўлса ечим ҳал бўлиш томонга қараб силжийди. Агарда томонларнинг манфаатлари бирон сабабларга кўра ноқонструктив, «А» ёки «Б» оппонентнинг манфаати кўпроқ кўзда тутилган ҳолда қарор қабул қилинган бўлса, конструктив ечим деструктив томонга қараб силжийди ва низонинг ечими эмас, кучайишига олиб келади.

Қарор принципиал равишда иккала томоннинг ҳам манфаатларини объектив равишда мумкин қадар инобатга олган ҳолда қабул қилиниши шарт.

Албатта, ҳар қандай қарорни қабул қилишда ҳаққоний

лик, ўз манфаатини ўзгалар манфаатидан юқори қўймаслик жиддий роль ўйнайди. Ушбу низовий вазиятни ҳал қилишда мен қайси сабаб ва манфаатларга таянапман, деган савол устунлиги сезилиб тургандагина низовий ҳолат объектив счилиш эҳтимоли кўпроқ бўлади.

Низовий ҳолатга ҳаққоний назар ташлаш масалани объектив равишда кўришга имкон беради. Бундай ҳолат шахсининг ўзига ишончини ортттиради. Ҳақиқат бироз аччиқлик қилгани билан унинг ҳаққоний ечими шахсининг ўзига хурматини кучайтиради, шахс ўзи учун ички эркинликни кашф этади, низонинг ечими истиқболда кўрина бошлайди.

Рақиб томонга ҳам хурмат ва эътибор ортганликдан шахс ўзига эътимоди билан бир вақтнинг ўзида оппонент томоннинг ҳам ушбу ечимга қўл уришига ўзида ишонч ортттиради. ҳақиқатдан ҳеч ким бош тортмаслиги томонларни низонинг ечими томон етаклайди. Бу эса иккала томонга ҳам енгиллик олиб келади.

ЖАМОАДА КОНСТРУКТИВ НИЗОНИ УЮШТИРСА БЎЛАДИМИ?

Агарда сиз конструктив низо ташкил қилмоқчи бўлсангиз, бу ҳолда уни қандай ташкил қилиш ва унинг қандай натижаларга олиб келишини олдиндан билишингиз лозим. Юқорида айтиб ўтилганидек, низонинг борлиги кўпгина ҳолларда иш унумдорлиги ўсишига ижобий таъсир қилади. Демак, низовий ҳолатни атайлаб ҳам ташкил қилиш лозимлигини унутилмаслик лозим. Шу жиҳатдан олганда, низоний ҳолатни атайлаб ташкиллаштириб, уни иш унумдорлигини ошириш учун хизмат қилдиришга қаратилган ҳолда бошқариш масаласи кўз олдингиздан қочмаслиги лозим.

Энг асосийси, низовий ҳолатдан ўзингизни мумкин қадар четлаштиринг, яъни низовий ҳолатга ён босиш ёки ундан ўзини олиб қочиш маъносида қарама-қарши майллар сизда йўқ.

- низовий ҳолатнинг ечимидан ўзингизни узоқда тутинг;

• низовий ҳолат келиб чиқиши билан ундан ўзингизни ҳимоя қилишга ўтинг, оппонентнинг муаммоларини ечишга киришманг;

• оппонентингиз билан умумий мақсадларни белгила-маслик жуда қулай шароит туғдиради сизга, бу ҳолда сиз ҳолатни керакли даражада сиқик ҳолатга олиб келавери-шингиз мумкин, сабаби, сизда оппонент билан умумий маъно ва мақсадлар йўқ;

• оппонент билан бирон-бир келишувчилик тарафга бор-масликка ҳаракат қилинг, бу ўринда мен ўз сўзимдан, фик-римдан қайтмайман тушунчаси сизга жуда кўл келади.

Бу ҳолатдан нималар келиб чиқиши керак:

• вақти-вақти билан оппонентингизнинг шахсиятига салбий баҳолар бериб тулинг, унинг масалани тушунмасли-гини, умуман, компетентсизлигини, ҳатто шахсий, жисмо-ний камчиликларини ҳам, айтайлик, бурни, қулоғи қийшиқ, сочи тўкилган ва ҳоказо;

• унинг валдирашига қулоқ солмаслик, бошқаларни ҳам шундай қилишга чақириш, умуман, бир маъноли гап айтол-майди, деб туриш;

• оппонентингизнинг кичик ютуқларини сезмаслик, ман-фаатларини бўрттириб кўрсатиш, кичикроқ манфаатларини кўрмасликка олиш;

• ниҳоят, у сизнинг манфаат ва ҳаракатларингизга мо-йиллик кўрсата бошлаганда хайрихоҳлик кўрсатиш ва шу билан ўз устунлигингизни бошқаларга кўз-кўз қилиш;

• мумкин қадар ўз устун томонларингизни кўпроқ кўз-кўз қилинг, маълумотингиз, ижтимоий мавқеингиз, били-мингиз, ёшингиз, тажрибангиз ва ҳоказо;

• оппонентингизнинг ўзига ҳам маълум усул ва услуб-ларда унинг умумий масалага қўшган улуши камлигини кўрсатиб тулинг ва бундан атрофдагилар хабардор бўлсин;

• оппонентингизни керак-нокерак маълумотлар билан ўраб ташланг, токи у бу маълумотларнинг қайси бири ҳозир, қайси бири келгусида кераклигини ажратолмай қолсин, на-тижада сиз атрофдагиларга: мана, у ахир муҳитни яхши ту-шунмайди, деб туришингизга қулай шароит яратилади;

• ўзаро суҳбатларда ўзингизга қулай шароит ва мавзулар-ни танланг, гапириш усулингизни тезлаштиринг, токи оппо-

нентингиз сизнинг айтган сўзларингизни тушуниб улгурмай қолишига эришинг.

Агарда сиз ушбу низовий ҳолатни бир гуруҳ шахслар билан ташкил қилган бўлсангиз, унда мана бу омилларни ҳам унутманг:

- ўзингизда ва яқинларингизда қўл остингиздаги ходимларга нисбатан салбий фикр уйғотиш, шу орқали яхшиларини, ақллиларини қўллаб-қувватлаш, қолганларини ақлсиз, галварс, уни фақат талқон еб сувга юбориш керак, у ўз фаолият бурчини ҳам бажара олмаяпти каби иборалар билан қоралаш ва кўпчилик ҳолларда уларнинг ҳатто борлигини ҳам сезмасликка олиш;

- низовий ҳолат нима учун ташкил қилингани мақсадларини ҳатто ходимларингиз ҳам билмаслиги лозим;

- уларнинг ишларини ташкиллаштирмаслик, мумкин қадар салбий таъсир кўрсатиш, шунда уларнинг ишга қизиқиши, ишни мумкин қадар унумлироқ қилишга уринишлари кучаяди, яъни ишни бошқаришдан номига четлашиш;

- ишни режалаштирмаслик, аммо ички режадан узоқлашмасдан ишни талаб қилишдан қочмаслик, бу ўринда «дангасалар»нинг иш билмасликларини, дангасаликларини кундан-кунга рўқач қилиб туриш;

- иш фаолиятида бурчий лавозим фаолиятларнинг аслида аниқликка йўналтирилган чалкашлигига олиб келиш, бу ўринда «дангасалар»ни танқид остидан чиқармаслик;

- ўз майл ва манфаатларингизни бошқалар сезмаслигига эришинг;

- оппонент томоннинг меҳнат натижаларини сезмасликка олиб боринг, уларнинг қўшган улушини йўққа чиқариб туринг.

Бу ўринда юқорида кўрсатилган сабаб ва омилларни тескари ағдариб ҳам ишлатиб кўринг, фойда берадиган бўлса, уларни ҳам бемалол қўлланг.

НИЗОВИЙ ВАЗИЯТДА ШАХСНИНГ ҚОНИҚМАГАНЛИК, АСАБИЙЛАШГАНЛИК ҲОЛАТИНИНГ СЎЗСИЗ, НОВЕРБАЛ ҲАРАКАТЛАРДА ИФОДАЛАНГАНЛИК БЕЛГИЛАРИ

Биз бир-биримизга ўз ташки кўринишимиз билан муҳим маълумотларни етказиб турамыз ва бу ҳақда ўзимиз ўйлаб ҳам кўрмаймиз. Ўзимиз мулоқотга киришмоқчи бўлган кишимиз ҳақида, агар бу ҳодиса телефон ёки бошқа бирон воқеа орқали амалга оширилмаётган бўлса (телефонда ҳам унинг овоз тўлкини, титрашларига эътибор берилади, хат орқали бўлса, унинг дастхати, қоғозидан тортиб бўёғигача инobatга олинади), асосий маълумотни унинг кўринишидан, кийимидан, туришидан, юз, кўз, қовоқ, қўлининг туриши, қўлидаги нарсанинг ҳолати ва бошқа белгилардан олиб улгурамыз ва уларни таҳлил қилган ҳолда у шахс билан мулоқотга киришамиз.

Айтайлик, хонангизга юз-кўзи совуқ, кийимлари таталанган, қўлида бирор совуқ қуроқ кўтариб олган киши кирганда у билан қандай муомалада бўлишингизни сизга айтиб ўтиришнинг ҳожати бўлмаса керак. Бундай кишининг бутун ташки кўриниши сиз учун, сизнинг бу шахс билан ижобий мулоқот қилишингиз учун кенг маълумот олиб келаётганини билишингиз ва уларни айниқса ўқий олишингиз лозим.

Қониқмаганликнинг, асабийлашувнинг асосий энергетик сабаби: сиқилиш, бирор вазиятда, муаммода ечимсиз бўлишдир. Шу ўринда сиқилиш, асабийлашув, қониқмаганлик — ўз ўрнида ишлатилмаган, амалиётга киритилмаган энергиядир. Бу энергия мушакларда йиғилиб, уларда сиқиклик ҳосил қилади ва одам жисмининг маълум қисмини, қўлларини, оёқларини, елка мушакларини ёки бошқа мушакларни сиқик ҳолатга келтириб, уларнинг табиий ҳолатидан бошқачароқ ҳолатга келтириб қўяди. Айтайлик, қўллар қалтирай бошлайди, юз, қовоқларингиз сакрашга тушиши, қовоқларнинг осилиб, ўз табиий ҳолатидан ўзгариши, оёқларнинг сизга бўйсунмаган ҳолда ҳаракатга келиши ёки латта бўлиб қолиши шундан дарак. Сиз билан мулоқотга киришмоқчи бўлиб турган кишининг бундай

ҳолатини сезган паллада сиз ўзингиз учун маълум йўналишда хулосалар қилиб мулоқот йўналишини ўзгартиришингиз керак. Мулоқотда тажрибали кишиларга бу ҳолатлар жуда катта маълумотлар олиб келишини улар яхши билишади.

Шахснинг сиқиклик белгилари:

- қўлларнинг бир-бирини оғриқ даражасида, оқариб кетганича қисиллари;

- қўлларини сиққан ҳолатда титраб қақшаш, мушт қилиш, бармоқларни сиқиш, уларни қарсиллатиш;

- қўлларни чўнтакка суқиб, чўнтак ичида уларнинг турли шаклларда ҳаракатда бўлиши;

- қўлларни паҳса қилиш, уларни орқада ушлаш, қўлларни қовуштирган ҳолатда мени кўраяпсанми деган ҳолатда гердайиш;

- ҳаракатларни идора қилмаган ҳолда қўлларни тинмай ҳаракатда сақлаш;

- қўлларнинг нотабий равишда бошқа аъзоларни сийпалаш, қулоқ солинчакларини ишқалаш;

- қўлларни кўрсатмасликка ҳаракат қилиш, орқада, чўнтакда сақлаш, бирор нарсанинг нанасига олиб қочиш;

- нотабий ҳолда қўлларни сийнаш, қўлда бўлган узук ёки бошқа бирор нарсани безовта ҳолда ўйнаш, тинмай у нарса билан ҳаракатда бўлиш;

- турган жойида оёқларни тинмай ҳаракатга келтириш, ҳаракат амплетудаси сиқикликнинг қанчалик юқорилигини кўрсатиши мумкин;

- қўл, бармоқ, оёқ билан столни, стулни такиллантиш, оёқ билан ер чизиш, қўлдаги қалам ёки бошқа бирор нарса билан Броун ҳаракати шаклларини чизиш;

- тик турган ҳолатда елкаларни қисил, юқорига билинтирмасдан чўзилиш, ўнг-сўлга бурилавериш;

- стулда, ўтирган жойида тинимсиз нотабий ҳаракатда бўлиш;

- ёнидаги предметларга тажовуз қилиш, уларни тепиш, уриш, силтаб ташлаш, сипдириш;

- юзни буриш, буриштириш, мимикаларни тез-тез ўзгартириш, бужмайиш, тилни чиқариш, кўзни қисил, ёки уларни бутунлай юмиш, бақрайиш, оғизни очиш, куч билан лабларни қисил, тузуриш. Бурун тортавериш;

- каллани ўнг ва чапга буравериш, ҳам қилиш, бошни орқага ташлаш, ноаниқ нуқтага тикилиш;

- каллани асабий ҳолатда олдинга чўзиш, гўёки сизни ўта жиддий ҳолатда эшитаётгандай;

- тишларни ғичирлатиш, лабларни тишлаш, сунъий кулги, хириглаш, маъносиз ғўнгғиллаш;

- ўзни ноқулай, нотабий кўринишларда сақлаш ва шунга ўхшаш турли жисмоний кўринишлар сизга маълумот берувчи сигналлар бўлиб хизмат қилади.

Биз мулоқот қилмоқчи бўлган кишининг бундай ҳолатларини кўпчилигимиз кузатмаймиз. Кузатган ҳолларда эса уларнинг нима деётганини ўқий олмаслик бизга ўзаро мулоқотда жиддий қийинчиликларга олиб келади.

Албатта, биз юқорида инсоннинг ўз жисми билан берадиган услубий маълумотларининг жуда қисқа бир кўринишларинигина айтиб ўтдик. Инсоннинг маълумот ташувчи ҳаракатлари ниҳоятда кўп. Ҳатто унинг миллий кўринишлари бўлиб бир миллат вакилларининг қиладиган жисмоний ҳаракатлари бошқа миллат вакилларининг ҳаракатидан жиддий фарқ қилган ҳолатлар ҳам бўлади. Улар маъно жиҳатдан тўғри келмаган ҳолатларда тушунмовчиликлар келиб чиқиб туради. Масалан, бизда таъзияга келган кишининг юзида ғам, алам маъноси берилиб турса, хитойликлар бундай ҳолатда ўзини биз сунъий кулги тарзида қабул қиладиган ҳолатда тутишларини бизнинг миллат вакиллари тушунмасдан қолиши ҳеч гап эмас. Баъзи халқларда ижобий таъкидлаш каллани олдинга-ортга шаклида бўлса, баъзиларида биздагининг акси, яъни ёнга сарак-сарак қилиш ҳисобланади. Албатта буни биз салбий ҳолатда қабул қиламиз.

Шундай ҳолатлардан яна бири, бизда Шарқ удумига кўра гўштли овқат тортилгандан кейин зарурат учун тиш қовлашга тишчўп дастурхонга қўйилиши мумкин. Аммо французларда, европаликларда бировнинг олдида тиш қовлаш ўта маданиятсизлик саналади.

Ҳозирги пайтда кенг қабул қилинган рўмолчага бурунни артиш қондаси ўрта асрларда русларда удум бўлмаган, улар ўтирган жойида бурнини дастурхонга артишдан уялишмаган, ёки бурнини чуқалаб кўлларини дастурхонга бемалол

артаверишган. Кўриниб туриптики, маданий нормалар, кишининг ўзини тутиши ва бу ҳолатларнинг бошқалар томонидан ўқилиши турлича ва вақт ўтиши билан турлича ўқилиши ҳам мумкин.

НИЗОНИНГ УЧИНЧИ БОСҚИЧИ

Аффект ҳолатда ўзни бошқариш

«Аффект» аслида латин тилидан олинган affectus деган сўз бўлиб, бу кишининг қаттиқ руҳий ҳаяжонли ҳолатини билдиради. Психологларда киши қаттиқ руҳий ҳаяжонли пайтида унинг асл хулқи, характери, темпераменти намоён бўлиши айтилади. Бу пайтда киши ўз хулқини бошқариши кийинлашади. Қарорлар қабул қилиш назорати камайиб кетади. Қабул қилинаётган қарорларнинг узок оқибатлари ўйланмасдан қабул қилинади. Худди шу фикрдан келиб чиқадиган бўлсак, аффект ҳолатда киши ўзи фикр қилиб кўйган, бажармоқчи бўлган ишни тўлиғинча амалга оширишга уринади ва амалда шундай ҳам қилади. Аммо унинг натижалари ҳақида ўйлаб ўтирмайди. Бу найти у ҳатто ўзи «билмаган» (билади, аммо ўзини-ўзи тўхтатолмайди) ҳолда ўша ишни бажаради. Демак, аффект ҳолатда ўзни бошқариш кийин бўлса, шахс бундай ҳолатга тушмасликнинг олдини олса яхши бўлади. Аффект ҳолатга тушиб қолса, ундан чиқиши, чиқа олиши, бу номаълум ҳолатга айланиб кетишини билган ҳолда ҳар бир шахс бундай ҳолатга тушмасликка ҳаракат қилиши керак.

Аффект ҳолатда киши ўзини-ўзи кийин бошқаради. Шахснинг руҳан кийин аҳволдалигини унинг ташқи киёфасидан ҳам билиб олса бўлади. Бу пайти унинг қўллари мушт, кўзлари қисилган, танаси қаттиқ титроққа тушган, тишларини кичирлатиши, оғзидан кўпик отилиши, лаблари қисилган бўлиши мумкин. Демак, бундай ҳолатда бутун жисмини бошқариш амри маҳолга айланиб кетади. Шахс ҳаракатларининг ечими, айниқса олдиндаги муаммонинг ечим вариантлари ўта камайиб, у ечимларнинг бошқа

вариантлари ҳақида ҳатто ўйлаб ҳам ўтирмайди, биргина ечим шаклига айланиб қолган ечимни амалга оширишга тушади ва киши айнан мана шу биргина ечимни амалга оширади. Ваҳоланки, бу биргина ечим атроф-муҳит, шахснинг ўз манфаатларига зид бўлса ҳам, у мана шу биргина ечим орқасидан қувиб, уни ҳал қилади ва кўпинча жаҳл устида қилибман, деб кейинчалик пушаймонлар ейди. Кўпчилик ҳолатларда у ўз иродасининг бундан бутунлай беҳабарлигини рўкач қилади. **Аслида шундай ҳам бўлади, буни психиатрия жиҳатдан изоҳласак, у чегара ҳолат саналиб, ҳатто жиноят қилинганда ҳам бу ҳолат инобатга олинади.**

Инсон аффект ҳолатда атроф-муҳитда бўлаётган воқеаларга стереотип, яъни бир хиллик даражасида назар солади. У бундай ҳолатда вазиятдан қочиб қолиши, воқеага ҳужум қилиши ёки лол ҳолатга тушиб қолиши мумкин.

АФФЕКТ ҲОЛАТДАН ҚАНДАЙ ЧИҚСА БЎЛАДИ?

Ўзни бошқариш усуллари

Инсон ўз руҳий ҳолатини бошқариб бориши учун у биринчи галда ўз руҳий ҳолатидан доимо хабардор бўлиши ва, айниқса, аффект ҳолати яқинлашиб келганда, аффект ҳолати бошланганда биринчи бўлиб уни англаш ва мен аффект ҳолатига тушмоқдаман, деб ўзини қўлга олишга ҳаракат қилиши лозим. Аффект ҳолатга тушган кишининг бу ҳолатдан чиқиши албатта анча қийинликлар билан амалга ошади. Сабаби, унинг ўзлигини англаш майдони анча торайган бўлади. Унинг ўзи бу ҳолатдан чиқиши баъзан қийин кечади, одатда, бундай шахсни бошқалар, атрофдагилар ана шу ҳолатидан чиқишига ёрдам бериши керак.

Аффект ҳолатига яқинлашаётган ва унинг биринчи фазасига кирган кишининг энг аввало қиладиган ҳаракати ўзига ўзи буйруқ бериши: «Тўхта, мен аффект ҳолатига яқинлашмаяпман, мен бу ҳолатга кириб қолганга ўхшайман», деган тўхтамагга келиш. Шахс бу ҳолатни сездими, у албатта бундан чиқа олади, бу ҳолатга кириб қолганини билмаган, сезмаган кишининг бу ҳолатдан чиқиши қийинроқ кечади.

Шахнинг ўзига-ўзи буйруқ бериши, нафақат аффект ҳолатда, бошқа ҳолатларда ҳам катта ёрдам беради. Ўз-ўзига берилган буйруқ бу шахснинг ўз хусусий имкониятларини мумкин қадар тўлиқроқ ишга жалб қилишдир.

Шахс ўзига «Тўхта», деб буйруқ бера олдим, демак, у ўзига ишончини орттирди. Энди у шароитни аниқроқ таҳлил қилмоқда ва ўз имкониятларини янада кенгроқ ишлатмоқчи. Бу кишининг ўзига бўлган ишончини орттиради, ҳаракатларини аниқлаштиради, шошма-шошарликдан тўхтатади. Шахснинг бу руҳий ҳолатига шартли равишда «ишонч» деб ном қўйсақ бўлади.

Ишонч ҳолатини жисмонан ҳис қилиш учун ўзингизнинг энг охири шундай ҳолатингизни ёдга олинг. Сиз қачон ўзингизга ишончли, мумкин қадар ўзингизга ҳаракатларингиз ёққан найтни эсланг. Қачон сиз ўзингизга ёқиш билан бир пайтнинг ўзида ўзингизни жуда эркин сезган эдингиз? Агар тўлиқ эслаган бўлсангиз, бундай ҳолатда сизнинг ҳаракатларингиз ўта эркин, қабул қилган қарорларингиз шиддатли, адолатли, бошқаларга ҳам ёқиб тушганини эслайсиз.

Эсладингизми, энди ўзингизда ўша пайтдаги ҳолатни янада яхшироқ тиклаш учун ўнг қўлингизни чап қўлингиз билан ушланг, чап қўлингизнинг ҳаракатларини кузатинг-да, бу ҳолатни энди ўнг қўлингиз билан ушлаган ҳолда сезишга ҳаракат қилинг. Ана шундай ҳолатларда сиз учун низовий ҳолатлардан иложи борица қочиш энг яхши қарор бўлади.

Низовий муҳитга кирмаслик учун шахс бундай пайтларда ўзини қўлга олиши, бутун фикрини жамлаб ўзини аффектив ҳолатдан чиқаришга киришиши лозим. Бунинг учун бутун фикрингизни, диққатингизни ўз ҳолатингизга қаратинг ва ҳиссиётингизни қўлга олишга урининг. Бу сизнинг қўлингиздан келади. Чунки, ўзингизга айтинг, бирон киши билан бу ҳолатда низога киришсам, ютқазаман, обрўйимга путур етади, ҳозир ўзимни бошқаришим қийин. Демак, мумкин қадар низога кирмаслик йўлини тутиш ва аффектив ҳолатдан чиқишга уриниш керак.

Мабодо ҳолатингиз яхшиланмаётганини сезсангиз, яна ва яна ўз ҳолатингизни ўйланг ва диққатингизни сезгиларингиз томон йўлланг. Шунда секин-аста ўзингизни қўлга

олаётганингизни сеза бошлайсиз. Аслида ўз устингиздан ўзингиз эришган биринчи ғалабангиз ҳам мана шу бўлади. Ғалабаларнинг эса энг тотлисидан бири инсоннинг ўзи устидан ўзи қозонган ғалабасидир.

Мана, демак, ўзингизга лозим пайти юқорида айтганимиздек, «Тўхта» деган буйруқни бера олдингиз. Лозим пайтида мана шу буйруқни беришга одатланинг. Такрор-такрор бу усулдан фойдаланганингиздан кейин у сизни керак пайтлари ҳам аффеktiv ҳолатлардан, айниқса, низога киришишдан сақлаб қола бошлаганини кўрасиз.

Одатда, одамлар аффеktiv ҳолатни жуда мудҳиш баҳолашади-да, ундан чиқиш қийин деб ўйлашади ва бу йўналишда хато қилишади. Яъни ўз кучларига ишонмай қўйишган бўлади. Аслини олганда, шахс ўзини доимо такомиллаштириб бориши мумкин ва керак. Шундай экан, сиз ўзингизга мен аффеktiv ҳолатга кириб бораянман, «Тўхта» деган буйруқ билан ўзингизни бундай ҳолатга киришдан тўхтатишга ўргатиб боринг. Шундагина сиз кўплаб низолардан йироқда юрганингизни сеза бошлайсиз.

Сиз ҳам ўзингизни бир мартагина Барон Мюнхаузен каби ўз сочингиздан тортиб сувдан чиқариб кўринг, бунинг лаззати сизнинг хотирангиздан ҳеч чиқмайдиган бўлади ва шунга ўрганасиз. Ҳар қандай шахсий ғалаба сизнинг вуждингизда из қолдирмасдан кетмайди. Ғалаба нашидаси эса доимо ёдингизда бўлади ва сиз бу усулдан фойдаланишга ўрганасиз.

Биринчи ўринда вазиятга нисбатан савол беришни ўрганар экансиз, шунинг ўзи сизни келгуси аффеktiv ҳолатдан сақлай бошлайди. Ахир, шу жанжал, шу низо сизга керакми, аффеktiv ҳолатда бўлмасангиз, бундай низоларнинг каттакатталарини ҳам енгилгина ечиб ташлашингизни ўзингиз биласиз-ку? Демак, бундай ҳолатда ўзингизни тўхтатишга ўрганинг.

Вазиятнинг ёмонлашганини сезган бўлсангиз ва бу тўғрида ўзингизга вазият ҳақида рост маълумот бера олган бўлсангиз, ўзингизни тўхтата оласиз. Сиз бунга қодир. Илгари бу ҳақда ўйламаган бўлсангиз бир, икки, такрордан кейин ўз кучингизга ишона оласиз. Яхши хусусиятни ўзингизда шакллантиришингиз сизнинг такомиллашиб бораётганингиздан даракдир.

Юқорида келтирилган «Тўхта» буйруғини ўзингиз учун ўзингизга қулай келадиган ҳолат ёки шароитга қўйишингиз мумкин. Демак, вазият ёмонлашаётганда ҳолатингиз ўзгараяптими, ўзингизга «Тўхта» буйруғи чиқиб кела бошлаганини сезасиз. Кейинчалик ҳам ҳолатингизга ва ҳам вазиятга ушбу буйруқни қўйиб ўргансангиз, бу вақтда ҳолатингиз ёмонлашаётганда ҳам ва вазият ёмонлашаётганда ҳам ўз вужудингиздан ушбу «Тўхта» буйруғи чиқиб сизни ўзингизни ушлашга чорлай бошлайди. Фақат бу буйруқни албатта онгли равишда ўзингизга қўйишингиз ва ундан кейинчалик фойдалана бошлашингиз керак. Шундагина низовий ҳолатлардан ўзингизни ушлашга ўрганиб борасиз ва мумкин қадар ўзингизга ноқулай пайтда низога киришмайсиз.

Мисол келтирайлик. Сиз бехосдан аччиқлана бошлагингиз. Ўзингизга ҳаёлингизда «Тўхта» буйруғи чиқиб келди. Бу пайтда албатта вазиятдан қочиш учун қандайдир бир ўзингизга ёқадиган манзараними, ўзингиз яхши кўрган кишиними ёки сизга яхши таниш бўлган ҳолатними эслатишини, кўз олдингизга келишини ташкил қилинг. Шундагина сизнинг «Тўхта» буйруғингиз ишлай бошлайди. Вазиятни шу даражада яхши тасаввурга келтириш лозимки, гўёки ўша манзара ичида ўзингизни ҳис қилинг, сиз ёқтирган киши ёдингизга келган бўлса, сиз у кишининг овозини эшитишга ҳаракат қилинг. Шундагина сиз кутган манзара сизга ёрдам бера бошлайди, сиз ёқтирган киши ўз маслаҳатини, гўё сизга шу дамда нима қилиш кераклигини айтгандай бўлади. Сўз ва ҳиссиёт қудратини кичкина нарса деб ўйламанг.

Низо ва низовий ҳолатга унинг устидан қарашга ўрганинг. Гўё низонинг устида турмоқдасиз, сиз низони аниқ бирор нарса, ёки ҳодиса шаклида тасаввур қилинг. Шундагина сиз уни аниқ баҳолай олишга киришасиз ва бу катта аҳамиятга эга эканлигига кейинчалик ўрганасиз.

Низовий ҳолатни объектив баҳолашга ўрганиб боринг, чунки низовий ҳолатни объектив баҳоламаслик, уни кичкина бир ҳодиса деб назарга илмасликдан ҳамма балонинг келиб чиқишини унутманг.

Низовий ҳолатни қанчалик объектив ва ўз вақтида баҳолай олсангиз, уни ечиш ҳам шунчалик осон бўлади. Низовий ҳолатнинг чуқурлашуви ва бошқа салбий оқибатлар

одатда уни ўз вақтида объектив баҳолай олмасликдан келиб чиқади. Буни унутманг.

Низовий ҳолатни турли шакл ва ҳажмларда тасаввур қилиш ҳам катта қулайликлар яратади. Шунда сиз гўёки низони, низовий ҳолатни ўз фойдангизга ҳал қилиш йўлларини ташқаридан кўргандай бўласиз, сиз маслаҳат сўраган киши гўёки сизга аниқ маслаҳат бергандай бўлади. Бундай ёрдамдан кейин сиз албатта низога киришмайсиз, киришганда ҳам сиз ундан қандай чиқиш, ёки уни қандай қилиб ўзингизнинг фойдангизга ҳал қилишни олдиндан биласиз.

Ёдингизда бўлсин, бундай пайтда ўзингизни қанчалик қулай ҳолатда сезсангиз сиз учун шароит шунчалик яхшиланиб боради. Ўзингизни ноқулай сезаяпсизми, яна ўша «Тўхта» буйруғидан фойдаланинг. Акс ҳолда, вазият сизнинг устингиздан ғалаба қила бошлайди. Бунга йўл қўйиб бўлмайди.

Вазият анча қўлдан бой берилган бўлса биринчи навбатда ўзингизнинг қўл, бармоқ, бурун, қон уришингиз ва шунга ўхшаш ўзингизга ўта таниш бўлган ҳолатни гўё қўлингиз билан ушлагандай ҳис қила бошланг. Аниқ бир жойга бундай пайтда хотирани йиғиш катта имконият беради. Шундан кейингина яна бир бор ўзингизга «Тўхта» буйруғини айтиб бошқа бир мулоҳазага киришаверишингиз мумкин.

Бундай пайтда ўзингизни шошмашошарликдан сақлай олсангиз, сизнинг ютуғингиз мана шундан бошланиши тайин. Демак, ўзингизга «Тўхта», менинг фикрим жойида, хотирам яхши ишляпти, вазият қўлимдан чиқиб кетган эмас, деб ўз мулоҳазангизни янгидан бошлашга урининг. Мен обрўли, босиқ, мулоҳазали кишиман, шошиш менга ярашмайди, деб қўйинг.

Агрессив ҳолат ҳаммага ҳам катта салбий куч билан таъсир қилади, буни унутманг. Демак, сиз ҳам бундан холи одам эмассиз. Шундай экан, агрессияни фақат босиб қутула олмайсиз, уни орқага ташлангда сиз биринчи ўринда бошқа бир фикр билан ўзингизни ушлаб олишга, ақлингизни йиғиб олишга, оддийгина қон уришингизни сезиб олишга урининг. Шундагина агрессияни босишга куч сарфламайсизда уни ёнлаб ўтган бўласиз. Сиз агрессия кучидан кўрқмадингиз, сиз уни ўз вазиятингиздан келиб чиқиб очиқ равишда инкор

қилдингиз. Энди батафсил уни муҳокама қилишга кириша-
веришингиз мумкин.

Агрессив ҳолатдан мана бундай ҳам қутулишингиз
мумкин қилинг: Тасаввур ўзингизга қулай бўлган хонан-
гизда ўтирибсиз, сизни хафа қилмоқчи бўлган киши гўёки
сизнинг қабулингизда, унга ҳамма айтадиганингизни ай-
тиб бўлдингиз ва шундан кейингина сиз гапиришга ижозат
беринг. Вазият устидан бундай пайтда ҳукумронликни ўз
қўлингизга олган бўласиз. Вазият кўтарса, айтмоқчи бўлган
гапларингизни овоз чиқариб айтинг. Ўзингиз эшитиб тур-
ганингизда хато камчиликлар жуда аниқ кўрина бошлайди.
Шундан кейин ўзингизни унинг ўрнига қўйиб ўзингиз айт-
ган гапларнинг ҳаммасини тинглаб кўринг, нималар назардан
қочди, нималарни айтмадингиз, нималар мужмал, ноаниқ
айтилди. Бундай таҳлил сизга катта имконият туғдиради.

Унга айтган гапларингиздан, унинг ўрнига ўзингизни
қўйиб кулоқ солган пайтларингиз нималарни ҳис қил-
ганингизни албатта таҳлил қилинг. Шундагина манзарани
аниқроқ кўрасиз.

Аччиқланиб ганирдингизми, ҳаяжонга берилдингизми
ёки бошқа салбий нарсаларни сездингизми, амални қайта
такрорланг. Чунки аччиқланиб гапириш, ўзни тутолмаслик,
шошиб ҳукм чиқаришлар низовий ҳолатдан кейинчалик
ундан келиб чиқадиган низодан сизни сақлаб қолмайди.
Аслида мақсад, ўз мулоҳазаларингиз, гапириш ва тингла-
шингиз сизнинг ўзингизга ёқиши керак. Шундагина сиз ўз
устингиздан ўзингиз ғалаб қилаётганингизга ишониб ва
ўрганиб борасиз. Шундагина сиз вазиятни қўлга олган ва
қўлга олишга ўрганиб борасиз.

Ҳар биримиз турли шароитда одатда ўз ақлай имко-
ниятларимизнинг 10, 15 фоизгина имкониятларидан фойда-
ланамиз. Демак, бизда умуман имконият жуда катта. Уларни
ишлатайлик.

Низовий ҳолат сизнинг устингиздан ғалаба қилишга
йўл қўйманг, ахир сиз ғалаба қилмоқчисиз.

ЎЗНИ ШАКЛАНТИРМОҚ ЭНГ ШИРИН ҒАЛАБАЛАРДАН БИРИ

Низовий ҳолат кириб келиши олдидан яқса ва қодисалар тагсидан киши юзага келган муаммони фақат бир объектнинг гина кўриб қолади, унинг учун вужудга келган муаммонинг гўёки биргина ечими мавжуд, холос. Шунинг учун шахсда фикр фақатгина ушбу ешимга қўшилиш тушунчаси, фақат шу егимнинг ёнини олиш бўлиб қолади. Бошқа вариантларни у кўрмайди, кўролмайди, чунки унинг кўриш, илғаш майдони низовий ҳолат билан биргина майдонга айланиб торайиб қолган. У фақатгина Аҳмад лаънати, аблах тушунчалари доирасига кириб қолган. Бу доирадан чиқариш учун унинг фикр, хаёлини, юқорида айтганимиздек, унинг бирор тушунча ва ёки кайфиятига, ҳеч бўлмаганда, қон томирининг уришига қарата олиш керак. Акс ҳолда, у бу шароитдан чиқолмайди.

Бундай ҳолатга кирган шахс ҳолатига қўшилиш яъни, уни бундай ҳолатдан чиқариш усуллари:

- иложи борича, мумкин қадар уни гапиришга, ўз ҳолати, муаммолари, кайфияти, стресс ҳолатнинг сабабларини юзага чиқаришига ёрдам бериш;

- ганира бошлаганидан кейин у айтган, қўллаган сўз ва атамаларнинг сиз билан адекват айтилиши ва тушунилишига эришиш;

- унинг ҳолатига яқинлашиш, гапириш ритмига, ҳатто нафас олиш тарзига, қаддини қандай тутаётганига қараб сиз ҳам шундай туриш ва ўтиришга ҳаракат қилинг, бир сўз билан айтганда, у билан ҳамнафасликка ўтинг;

- энг эффеқтли томонлардан бири, сиз у кутган вазиятга ўзингизни тушгандай қилиб кўрсатинг, шунда уни жиддий қуролсизлантирган бўласиз.

Агарда сиз мана шу усуллар орқали унинг ҳолатига ўзингизни яқин қилиб кўрсата олсангиз, демак, у сиз билан контактга кириша бошлаган бўлади, аниқроғи, контактга кириша бошлайди. Энди сиз секин-аста унинг ҳолатини бошқаришга ўтишингиз керак бўлади. Оппонентингиз сиз айтган сўз ёки ҳаракатингизга реакция бера бошлаган бўлса,

демак, сиз уни бошқара бошладингиз. Ушбу ҳаракат ва реакция элементларини илғаб олдингизми, энди сиз ҳар бир ҳаракатингизни кузатиб, айниқса унинг ҳаракатини кузатиб ҳаракат майдонингизни кенгайтириб боринг. Қарабсизки, у сизнинг ҳаракат майдонингиз доирасида фаолият кўрсатмоқда.

Муваффақиятга эришишингиз сизнинг ўз ва оппонентингизнинг ҳаракатларини бир маромда бошқариб бора олишингизда.

Ёдингизда бўлсин, кишилар ҳаяжонланган пайтларида ўз шахси, ўзларига нисбатан ўта сезгир ҳолатга кириб қолган бўлишади. Улар бошқаларнинг ўзларига нисбатан ҳолатини, муомаласини, муносабатини жуда катта куч билан сезиб туради. Бундан эҳтиёт бўлиш керак. Оппонентингизнинг бу ҳолатини ўзи фойдангизга ишлата олмасангиз, уни «қитиклашдан» эҳтиёт бўлинг.

Бу ҳаммаси низовий ҳолатни нейтраллаштириш йўллари экан, демак, имкон қадар оппонентингизнинг сезиш майдонини кенгайтиришга ҳаракат қилинг. Бунинг учун агар у сизни тингловчи сифатида қабул қила бошлаган бўлса, сиз унга гапириб олишга имкон беринг. Бундай ҳолатда киши бир тўлишиб гапиради-да, кейинчалик бирдан ўзи эшитгиси, бошқаларни тинглагиси келиб қолади. Мана шу найт келмасдан туриб, унинг гапириш жараёнига қўшилиш унчалик ижобий натижа бермайди. Демак, мумкин қадар тўлиқ у гапириб бўлгунча унга имконият беринг ва шундан кейингина шароитни ўз қўлингизга олинг.

Оппонентни ўз томонингизга оғдиришнинг биринчи усулларида бири – у гапириб бўлгандан кейин у ҳақ томонларни бўрттириб таъкидлаш. Шунда у ўзини анча яхши сеза бошлайди ва секин-аста сизнинг аргументларингизни эшитишга тайёрланади. Чунки инсон ўз кадр-қимматининг бошқалар томонидан инобатга олинаётганини сезган ҳамоно ўша кишига хайрохоҳ бўла бошлайди. Сиз эса ушбу оппонентинингизни ўзингизга хайрихоҳга айлантормоқчисиз. Уни ўзингизга хайрихоҳга айлантира олсангизгина, биринчидан, низовий ҳолатдан чиқасиз, иккинчидан, яна ўзингизга бир хайрихоҳ орттирасиз. Бу катта ютуқ, чунки рақиблар, оппонентлар орасидан хайрихоҳ орттириш ёнин-

гиздаги хайрихоҳларга қараганда анча муҳимроқ роль ўйнай бошлайди.

Демак, сиз вазиятни қўлга ола олдингиз. Энди сиз ўз ҳолат ва кайфиятингиз ҳақида ва айниқса оппонентингизга унчалик ёқмаган томонлар ҳақида гап бошлашингиз мумкин. Энди у тинглай олиш ҳолатига келган. Тинглаш, вазиятни адекват қабул қила бошлаш деган гап.

Оппонентингиз ҳолатини тушунаётганингизни уқдириб ўтинг, унинг ҳолатини тушунишингизни айтинг, мумкин қадар унинг ўз обрўсига путур етказмаслигингизни онгига сингдилинг. Бундай хаёл сизда йўқлигини фикрига жо қила олсангизгина у сизни тинглай ва тушуна бошлайди. Бу сизнинг ютуғингиз.

Муомала бошланиб, мулоқот ташкил тонгандан кейин савол бера бошланг ва бу саволлар унинг позициясини аниқлаштиришга қаратилиши лозим. Мумкин қадар саволларингизга у «ҳа», «шундай», яъни тасдиқ жавобини бера бошлаши шарт. Инкор жавоблар сизнинг зарарингизга ишлайди. Буни унутманг.

Унинг муносабатларидаги, тушунчаларидаги ноаниқликларни ниҳоятда усталик билан аниқлашга ва ўзингизникига яқинлаштира боринг. Бу анча усталик ва маҳоратни талаб қилади. Сиз бунга қодир.

Оппонентингиз тушунчаларидаги ноаниқлик ва камчиликларни жуда усталик билан тўлдириб боринг. Бу йўналишда шошма-шошарликка йўл қўйманг.

Бу борада далилларни, айниқса, аниқ, иккала томонга ҳам тушунарли далилларни ишлатиш биринчи ўринда бўлиши керак.

Бундай ҳолатда ўзингизни «ойнага» айлантиришга ҳаракат қилсангиз натижа кучли бўлади. Яъни оппонент сизнинг ҳолатингизда ўзини кўрсин. Бу мақсадга эришишда сиз билан бўлган кулгили ҳолат, вазиятни аниқлаштирадиган яхшигина латифа, иккала томонга ҳам бир хилда тушуниладиган бошқа бир шунга ўхшаш шароитнинг тафсилоти ва унинг баёни ижобий натижа беради.

Яъни оппонентингиз сизнинг ҳаракат ва гапларингиздан вазиятни аниқ ва у билан адекват ҳолатда тушунаётганингизга амин бўлиши катта аҳамият касб қилади.

Демак, сиз оппонентингиз билан бошқа тил билан айтганда «бир тилда» гаплашмоқдасиз. Ўзаро мулоқотларингиз воситаларингиз адекват ҳолатда ўрнатилган. Ана энди оппонентингизга бемалол айтишингиз мумкинки, «биласизми, менимча, сизни мана бу муммо қийнаянти, мана бу нарсани сиз бундай тушунган экансиз».

Шундай ҳолатга оппонентни олиб келгандан кейин аниқ бироз пауза бериб бирдан бошқача оҳангда, бутунлай кутилмаган ҳаракат қилиб оппонентингизга ўта муҳим бўлган томондан сўз очиб қолсангиз у бирдан «куролсизланади». Бу вазиятдан фойдаланиб сизни тўғри тушунгани учун унинг қўлларини қисиб қўйишингиз мумкин. Энди сизга у оппонентликдан салкам чиқди. Бундан кейин мавзунини сиз ўзингизга қулай бўлган йўналиш ва маромда олиб бораверишингиз мумкин.

Бу ўринда ўзингизни бутун руҳан бардам сезишингиз катта рол ўйнайди. Сиз ўзингизни қандай сезсангиз, оппонентингиз ҳам сизни энди шундай сеза бошлайди. Демак, ўзингизни бутун вазиятни эгаллагандай сезиб суҳбатни давом этдиришингиз лозим.

Ёдингизда бўлсин, сиз ўзингизни қандай сезсангиз суҳбатдошингиз сизни шундай сезади ва шундай қабул қилади. Вазият шунга олиб келадики, энди оппонентингиз бутун диққати билан сизга талпинади. Чунки энди сиз муаммонинг ечими ва ечувчиси.

Вазиятни қўлга олгандан кейин оппонентингиз учун аввалдан тайёрлаб қўйилган «ТЎХТАМ»лар ва илмоқларингиздан фойдаланишингиз мумкин. Оппонентингизнинг диққат эътибори сизга қаратилгандан кейин сиз унга оппонент эмас, етакчи, масалани, муаммони, низони ечувчига айланиб бўлдингиз, бу ТЎХТАМ ва ИЛМОҚЛАРИНГИЗ энди оппонентингиз учун сиз айтганингиздан кейин улар далил ва ишонч таянчларига айланади.

Шундай қилиб, энди сизнинг асосий фаолиятингиз рақиб, оппонент майдонига кириб бориш, унинг нималарга эга ва нималарга қодир эканлигини аниқлаш ва қарши зарбани кутилмаган ҳолда ишлатиш. Аслида эса, унчалик хавфли бўлмагандай кўриниш бериб, ўзингиз, ва оппонентингиз куролларини жамлаб ҳужумга ўтиш.

Бу ўринда ўзингизнинг ва оппонентингизнинг далил ва маълумотларидан келиб чиқиб, низо майдонини тўлиқ эгаллаш ва оппонентингиз ишончини эгаллаган ҳолда унинг онгига низо нисбати унинг эътироз ва манфаатларини инобатга олган ҳолда ҳал қилмоқчилигингизни билдиринг. Шунда низо ечими сизнинг фойдангизга ҳал бўлаётганига қарамадан, у албатта кўнади. Чунки сиз далил ва эътирофларни қайта-қайта такрорладингиз, оппонентингиз уларни сиз инобатга олдингиз, деб ишонч ҳосил қилади. Амалда ундай бўлмаса ҳам сиз оппонентингизни бунга ишонтирддингиз. Чунки ишонтиришингиз керак эди. Масала моҳияти энг бўлмаганда иккала томоннинг ҳам манфаатлари инобатга олинган ҳолда ечилаяпти, деган хулоса оппонентингизнинг онгига сингдирилиши керак. Акс ҳолда, низо бир неча вақтдан кейин яна кўзголиб қолиш хавфи қолаверади.

НИЗО ЕЧИМИДАГИ ТҮРТИНЧИ БОСҚИЧ

Низо ва унинг ечимлари бутунлай амалда қўлланилиб бўлди, деган хулосадан кейин ҳам ҳали яна бир имконият қолаётганини унутманг. Яна ва яна бир уриниб кўринг. Агар улар ҳам ёрдам бермаса:

Низовий ҳолат ечими топилмади, охириги имкониятлар қўлланилди. Энди сизда яна бир имконият бу воқеа устидан муаллақ учиш: **медитация**.

Кўзларингизни чирт юмиб, кўнглини кўзга айлантинг. Кўз олдингизга бутун воқеа, низовий ҳолат, низо қатнашчилари, оппонент ва рақибларингизни келтиринг. Сизнинг кўз олдингизда гўёки бир экран ва шу экранга қараб бутун воқеа ва далиллар оқа бошласин. Уларни эркин қўйиб беринг, кузатинг. Шунда баъзи ҳодисалар такрор-такрор оқади, баъзилари йилт этиб ўтиб кетгандай бўлади, баъзиларига сиз эътироз билдирсангиз, айримлари сизга эътироз билдиргандай хўмрайиб қарайди. Энг қизиғи шундаки, ўзингизга нимадир, нимадандир аниқлик кираётганини сеза бошлайсиз. Бу аниқликларни енгил қабул қилмасликка ҳаракат қилинг, онг оқимини экранга қараб қайта-қайта

кўйиб юборинг. Қайта-қайта далил ва вазият билан кураш тушинг. Айниқса, оппонентларингизнинг фикри экранга қараб оққанда уларни батафсил, сир-асрорлари билан ушлаб қолишга ҳаракат қилинг. Ўз фикр, далилларингизга кўпроқ ўйиб бериб, воқеани тўхтатиб қолманг, иложи борича рақиблар, оппонентлар фикрини ушлаб олиш, уларнинг далиллари устидан ўй, мулоҳаза юритишга ҳаракат қилинг.

Медитациянинг кучи ҳам шундаки, сиз гўёки ўзингиз билан ўзингиз бўлгандай, аммо сиз бутун воқеа, низовий ҳолатнинг устидан учиб ўтасиз-да, оппонентларингизнинг фикр, далилларини аниқроқ кўрасиз, тушунасиз, англаб етасиз. Бу сизни ютуққа олиб келади.

Медитациядан кейин ҳам уринишларингиз билан низовий ҳолатни ҳал қилолмадингиз, вазият ўз ўрнига тушмади. Хафагарчиликка ҳали эрта. Чунки сизда яна бир катта имконият туғилди. Бу ҳам бўлса ўз имкониятингиздан келиб чиқиб ҳодисага ақлий ҳужум уюштиришингиз мумкин. Русларда буни «мозговой штурм» дейишади.

Муаммо устида ўй суриг. Масалага турли нуқта ва вазиятга қараб кўринг. Ўзингиз учун ҳамма вариантларни мумкин сананг-да, энг бўлмағур вариантларни ҳам ёзиб бординг. Масалага қутилмаган жойда тўхтаб, унинг устидан қаранг. Ечимни 10—15 вариант бўлмагунча турли йўللарни таклиф қилинг. Ахир, сиз ўзингизга ҳамма нарса мумкин деб қаранг. Чунки сиз ўзингизни ҳурмат қиласиз. Демак, сизга мумкин.

Ана энди ушбу вариантлар устида жиддий бир ўйлаб кўринг. Ушбу вариантларнинг қайси бирини қайси бир танишингиз танлаган бўлар эди? Сиз севган киноқаҳрамон-чи? Айтайлик, Доктор Ватсон. Сиз ёқтирмаган танишингиз-чи? Ахир, у бизнесда анча илгарилаб кетган. Аммо сиз уни ёқтирмайсиз. Демак, унинг муаммо ечимларида бир сирли томони бўлиши керак. Шу сабабли айнан унинг ечимини қўллаб кўринг-чи. Сизнинг «душманингиз» қандай вариантни қўллаган бўлар эди? Сиз ҳурмат қиладиган бизнесменлардан, сиёсатдонлардан ва доно қўшнингиздан қайси вариант ечимини кутган бўлар эдингиз?

Қарабсизки, низо ечими мана шу вариантларда. Олга!

МУНДАРИЖА

Сўз боши	3
Моҳирона бошқарув талаблари	5
Моҳир раҳбарлик сирлари	12
Раҳбарликда ахлоқий омиллар қимматининг ошуви – замон талаби	18
Раҳбарлик ва касбий ахлоқ	25
Раҳбар ва унинг касбий ахлоқи	29
Раҳбарлик ва маънавий соғломлик	34
Етук раҳбар ва унинг асосий маънавий хусусиятлари	40
Меҳнат жамоасидаги руҳий муҳит	47
Жамоанинг ахлоқий таянчлари	52
Жамоа ва унинг маънавий ўсиш поғоналари	60
Жамоани бошқаришда мулоқот маданияти ва унинг ўрни	67
Раҳбар шахсининг ўзлик таркиби	75
Жамоанинг ахлоқий шаклланиши ва ахлоқий таъсир ...	81
Раҳбарлик ва қусурли хулқ	85
Раҳбарнинг жамоа аъзоларига ахлоқий таъсири	91
Раҳбарликда ахлоқий таъсир ва унинг таъсирчанлиги ...	99
Тақсимотдаги одиллик ва унинг жамоага тарбиявий таъсири	104
Раҳбарлик ва демократик тамойиллар	108
Бошқарув ва ахлоқий тамойиллар	113
Жамоани бошқаришнинг баъзи ижтимоий-психологик томонлари	116
Замонавий менежмент ва инсон омили	137
Энди жамоани бошқара оласиз	149
Жамоада ёки шахслараро низо ва унинг моҳияти	157
Шахслараро низо психологияси	160
Низо фазалари	162
Жамоадаги ёки шахслараро низо ни бошқариш	169
Жамоада конструктив низо ни уюштира бўладими	171
Низовий вазиятда шахснинг қониқмаганлик, асабийлаш- ганлик ҳолатининг сўзсиз, новербал ҳаракатларда ифода- ланганлик белгилари	174
Низонинг учинчи босқичи	177
Аффект ҳолатдан қандай чиқса бўлади	178
Ўзни шакллантирмақ энг ширин ғалабалардан бири ...	184
Низо ечимидаги тўртинчи босқич	188

МАҲМУД ЙЎЛДОШЕВ, НОДИР НАЗАРЗОДА

**РАҲБАРЛИК ПСИХОЛОГИЯСИДА
АҲЛОҚ**

«Sharq» нашриёт-матбаа
акциядорлик компанияси
Бош таҳририяти
Тошкент – 2010

Мухаррир Барнобек Эшпулатов
Бадий муҳаррир Толиб Қаноатов
Техник муҳаррир Диана Габдрахманова
Саҳифаловчи Татьяна Огай
Мусаххих: Баҳодир Сайидомонов



Махмуд Б. ЛИТНИНОВ, аҳоли-
хўжалик фанлари номзооти,
“Қишлоқ ва деҳқончилик масал-
лари”, “Уштармак саноати
муаммолари” ва бошқа китоб-
ларнинг асарлари муаллифи.



Илмор НАЪРЗУЛЛА, олий
таълимнинг “Ўзбекистон ва
унинг аҳолий таъмирчи-
лиги” марказида кўпроқ
маълумотлар олиб борилади.
Бир неча китоб муаллифи.



ISBN 978-9943-00-537-2



9 789943 005372

