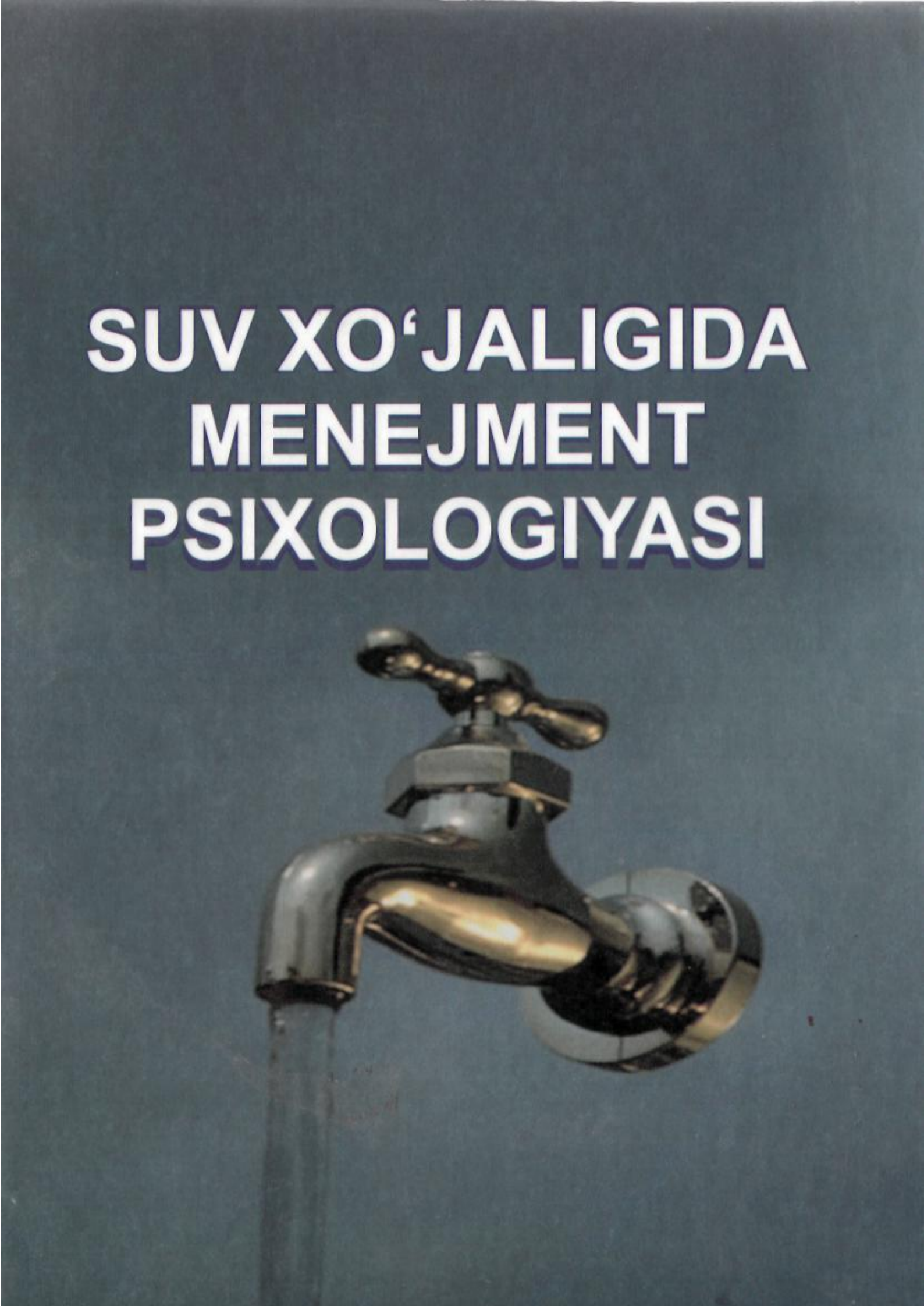
SUV XO‘JALIGIDA MENEJMENT PSIXOLOGIYASI



O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

SUV XO‘JALIGIDA MENEJMENT PSIXOLOGIYASI

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan magistratura talabalari «Menejment (suv xo‘jaligida)» – 5A340201 mutaxassisligi uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT – 2012

UDK:33(075)
KBK 31.5
S-95 8 91

S-95 Suv xo'jaligida menejment psixologiyasi (o'quv qo'llanma). T.: «Fan va texnologiya», 2012, 320 bet.

ISBN 978–9943–10–725–0

Professor O'.P.Umurzoqov muharrirligi ostida bir guruh mualliflar tomonidan tayyorlangan (R.Z.Asamova – 2, 3, 4-boblar, Z.K.Ismailova– 5, 6, 7-boblar, J.X.Rashidov – 8-bob, Q.O.Shovazov – 9, 10-boblar, B.U. Hasanov – 8, 10-boblar, B. X. Shafqarov – 8-bob, Z.M.Muqimov– 3, 6-boblar, U.E.Xoliyorov – 7-bob, I.L.Abdurahimov – 1, 3-boblar).

Mazkur o'quv qo'llanmasida sug'orma dehqonchiligi sharoitida suv xo'jaligi menejmenti psixologiyasining nazariy muammolari, muayyan nazariy tayyorgarlikka ega bo'lgan xodimlarda suv xo'jaligi menejmentining o'ziga xos ko'nikmalarini hosil qilish, bu borada o'z mahoratini oshirish, zamonaviy texnologiyalarni o'zlashtirishga doir nazariy-amaliy masalalar o'z yechimini topgan.

Suv xo'jaligida menejment psixologiyasida asosiy e'tibor iqtisodiy islohotlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun insonlarning ijtimoiy qarashlarini o'zgartirish, menejment psixologiyasi mahorati va ilmini egallash masalalariga qaratilgan. Bu insonlarning muvaffaqiyatli boshqarish, ishlab chiqarish jamoasida psixologik iqlimni yaxshilash orqali mehnat samaradorligiga erishish imkonini beradi va shu yo'nalish bo'yicha to'laroq bilimlarga erishishni ta'minlaydi.

O'quv qo'llanma magistratura mutaxassisliklari uchun tavsiya etilgan. Qo'llanma ilmiy xodimlar, malaka oshirish kursi tinglovchilari va suv xo'jaligi sohasi mutaxassislari uchun ham foydali bo'lishi mumkin.

UDK:33(075)
KBK 31.5

Taqrizchilar: **E.G'OZIYEV** – psixologiya fanlari doktori, professor,
O'zbekiston milliy universiteti «Umumiy psixologiya» kafedrasi mudiri;
X.J.XUDOYQULOV – pedagogika fanlari doktori, TTYMTI «Falsafa va siyosatshunoslik» kafedrasi professori.

ISBN 978–9943–10–725–0

© «Fan va texnologiya» nashriyoti, 2012.

SO‘Z BOSHI

Jamiyat katta ijtimoiy tizim sifatida boshqaruvga muhtojdir. Va bu boshqaruvning amal qilishi natijasidir. Vaqt o‘tishi bilan boshqaruv jarayonlari o‘zgarib, o‘zining maqsadlari va vazifalariga nisbatan borgan sari ko‘proq uyushqoq va tabaqalangan bo‘lib boradi. Borliqning tizimli boshqarilishining to‘la manzarasini aks ettirish, to‘g‘rirog‘i, modellashtirish juda murakkab masaladir. Ulkan turli tizimli tuzilmalar ularning ko‘p xil bog‘lanishlari va o‘zaro ta’sirlarini tavsiflashga harakat qiladigan nazariy modellarning hech bir doirasiga sig‘maydi. Biroq «bir tomchi suvda olam aks etganidek», biz ham obyekttiv mavjud boshqarish jarayonlarining ba’zi tomonlarini va ularning subyektiv tashkil etuvchilarini ko‘rib chiqishga harakat qilamiz. Bu ishni psixologik tahlil (analiz) mavqeida amalga oshiramiz. Bu mavqe (pozitsiya) universal, u har qanday boshqaruv tizimlariga ilmanent (ichki tabiatidan kelib chiqadigan tarzda) xosdir. Shu sababli ham tabiatda zaruriy mavjud neosferaning spesifik komponentini tashkil etadi va uning quvvatli qatlamini (tafakkurlovchi; ong qatlamini) mujassamlashtiradi.

Mazkur o‘quv qo‘llanma magistraturada suv xo‘jaligida menejment – 5A340202 ixtisosligi bo‘yicha boshqaruv psixologiyasi kursini o‘rganadigan va psixologik bilimlar bilan juda ixcham tarzda tanish bo‘lgan talabalar uchun mo‘ljallangan.

Suv xo‘jaligida menejment psixologiyasi fanida asosiy e’tibor respublikamizdagi iqtisodiy islohotlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun insonlarning ijtimoiy qarashlarini o‘zgartirish, ularga yangi bilimlarni o‘zlashtirish, menejment psixologiyasi mahorati va ilmini egallash masalalariga qaratilgan. Bu insonlarning muvaffaqiyatli boshqarish, ishlab chiqarish jamoasida psixologik iqlimni yaxshilash orqali mehnat samaradorligiga erishish imkonini yaratishni ifodalaydi va shu yo‘nalish bo‘yicha to‘laroq bilimlarga erishishiga imkon beradi.

Fanning maqsadi – fan bo‘yicha bilim olayotgan magistrlarga psixologiyani boshqarishni yuqori darajada o‘rgatish asosida ularni yetuk va malakali mutaxassis bo‘lishi uchun hamda o‘quv va ilmiy izlanishlarni davom ettirishda katta ahamiyat kasb etadi.

IRRIGATSIYA VA SUV XO‘JALIGI MUHANDISLARI MILLIY TADQIQOT UNIVERSITETI
AXBOROT RESURS MARKAZI
UZ 6 916

Fanning vazifasi – bozor sharoitida menejment psixologiyasi fanining o'rni, o'rganish zarurati, boshqarishning yo'l-yo'riqlari, rahbar bilan ishchi xodim munosabatlari, korxonada nizolarning oldini olishda rahbarning rolini oshirishning asosiy yo'llari o'rgatiladi.

Fan bo'yicha magistrlarning bilimiga, ko'nikma va malakasiga quyidagi talablar qo'yiladi:

«Menejment psixologiyasi» fanini o'zlashtirish jarayonida magistrlar:

– menejment psixologiyasi fanining mazmuni va maqsadi;

– menejment psixologiyasining asosiy masala va usullari;

– boshqaruvning psixologik asoslari;

– temperament turlari;

– jamoatda psixologik muhit va struktura haqida tasavvurga ega bo'lish;

– korxonada psixologik ta'sir o'tkazish;

– boshqaruv madaniyati;

– muvofiqlashtirish, tashkilotchilik va boshqaruvchilikning psixologik tarkibi haqida ko'nikmalariga ega bo'lish kerak.

Fanning boshqa fanlar bilan bog'liqligi va uslubiy jihatdan uzviy ketma-ketligi quyidagicha ta'minlanadi:

«Menejment psixologiyasi» fani 2-semestrda o'tiladi. Dasturni amalga oshirish o'quv rejaga kiritilgan «Amaliy menejment», «Suv xo'jaligi menejmenti», «Strategik menejment», «Menejmentda xavf-xatarni boshqarish» va boshqa fanlar bilan uzviy bog'liq.

Fanning ishlab chiqarishdagi o'rni quyidagicha:

«Menejment psixologiyasi» fani korxona va tashkilotlarda boshqaruv jarayonini tashkil etishda insonlar bilan bo'ladigan psixologik munosabatlarni yo'lga qo'yishga va ishlab chiqarishning barcha sohalarini muvofiqlashtirishga qaratilgan.

Fanni o'qitishda zamonaviy axborot va pedagogik texnologiyalardan foydalaniladi.

Magistrlar suv xo'jaligida «Menejment psixologiyasi» fanini o'zlashtirishda ilg'or zamonaviy usullardan foydalanish, yangi innovatsion texnologiyalarni tatbiq etish muhim ahamiyatga egadir. Fanni o'zlashtirishda o'quv qo'llanma, uslubiy qo'llanmalar, tarqatma materiallardan foydalaniladi. O'quv jarayonida ma'ruza, amaliy va seminar mashg'ulotlarga mos ravishda ilg'or pedagogik texnologiyalar qo'llaniladi.

Shu qoidaga asosan mualliflar sodda umummadaniy tildan foydalanishadi. O'quv qo'llanma strukturasida mazmun bo'yicha uch asosiy blok o'rin olgan: boshqarish jarayonlari problematikasini tanishtirishga yordam beradigan blok, boshqarish jarayonlarining (boshqarish elementlarining) psixologik tashkil etuvchilari bloki va psixologik tashkil etuvchilarning boshqarish jarayonlariga ta'sirini amaliy tahlil etish bloki. Bundan tashqari, qo'llanmada boshqarish nazariyasi va amaliyotining mutaxassis boshqarish sohasida muvaffaqiyatli ishlashi uchun juda zarur bo'ladigan asosiy tushunchalar apparati tizimli mavqeidan turib bayon etiladi.

Mazkur kursni o'rganish chog'ida nimalarga e'tibor berish zarur? Birinchidan, boshqaruv psixologik asoslari boshqaruv jarayonlari bilan tizimli bog'langanligini hisobga olish zarur. Ikkinchidan, boshqarishni va uning samarali ishlash tizimini tashkil etishda psixologik omillar (faktorlar)ni doimiy tahlil qilish va hisobga olish zarurligiga e'tibor berish. Uchinchidan, boshqarish psixologiyasi bilimlari va qonuniyatlarini amaliyotda tatbiq etilishi.

Quyida sug'oriladigan yerlardagi (obikor) dehqonchilik va suv xo'jaligi sohasining boshqarish psixologiyasi bilan bevosita bog'langan va alohida ahamiyatga ega bo'lgan ba'zi o'ziga xos xususiyatlari bayon etiladi.

O'rta Osiyoda dehqonchilik va suvdan foydalanishning rivojlanishi tarixini o'rganish hamda sug'oriladigan yerlardagi dehqonchilik va suv xo'jaligi jarayoni amaliyotini tatbiq etish suv xo'jaligi tizimining va shuningdek, suvning o'zining – maxsus xossalarga ega bo'lgan, masalan, doimiy harakatda bo'ladigan mahsulotning va tabiatda daryo oqimlariga bevosita ta'sir etuvchi irrigatsiya tarmoqlarining (kanallar, suv omborlari, gidrotexnik inshootlar, drenaj tizimlar va h.k.larning), ularning hosil bo'lish manbalari va o'zgarishlari, ularning ish rejimining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish lozimligi haqida guvohlik beradi.

Tarixiy manbalardan ma'lumki, yerlarni sug'orish o'z mohiyatiga ko'ra odamlarning farovonligini oshirish, gullab-yashnagan bog'larni yaratish, oziq-ovqat ishlab chiqarishga yo'naltirilgan bo'lib, odamning amaliy faoliyati sifatida ekologik oqibatlarga ham ega bo'lgan.

Sug'orish natijasida, tuproq-osti suvlarning ko'tarilishi oqibatida yerlarning minerallashuvi (sho'rlanishi) jarayoni sodir bo'ladi, bu esa yer-suv resurslaridan samarali foydalanish sohasida salbiy tomondan namoyon bo'ladi, ba'zan yerlarni qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi

uchun yaroqsiz holga keltiradi. Yerlarning sho'rlanishi jarayonini bartaraf etish bo'yicha texnik tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish, bu juda keraksiz hodisani yuqotish strategiyasini ishlab chiqarish uchun keskin zarurat yuzaga keladi, bunda menejmentning salohiyatidan ham foydalanish zarur. Qadimdan sug'orilib kelingan yerlarni qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi uchun yaroqli holatga keltirish, ijtimoiy va iqtisodiy infrastrukturadan samarali foydalanish (bu maqsadlarga qadimdan qishloq mehnat xarajatlaridan foydalanish) imkonini beradi.

Ayni shu muammoni hal etish, ya'ni bartaraf etishga qaratilgan yerlarning sho'rlanish jarayonini bartaraf etishga qaratilgan strategik menejmentning yo'qligi katta kapital mablag'larni talab etadigan sermehnat ishlarni bajarish va ulkan moddiy-texnik xarajatlar bilan bog'liq bo'ladi.

Yerlarning sho'rlanishini bartaraf etish bo'yicha texnik tadbirlarning o'z vaqtida bajarilmasligi, amaliyotning ko'rsatishicha qachonlardan o'zlashtirilgan serhosil (eskidan sug'orib kelingan) erlarning qishloq xo'jalik oborotidan chiqarilishiga, suv resurslari taqchilligi va shuningdek, sug'oriladigan yerlarning taqchilligi sharoitlarida bu dolzarb masalaga aylanadi va boshqarishga keskin ehtiyoj tug'iladi.

Erlarning minerallashuvi (sho'rlanishi) darajasini pasaytirish muammosini yopiq gorizontal va vertikal drenaj hamda ochiq kollektor tarmog'ini qurish, tuproqni yuvishdan tashqari, qisman, boshqa metodlar bilan, jumladan, tuproqning sho'rlanganligini pasaytiruvchi qishloq xo'jalik ekinlarini yetishtirish bilan ham hal etish mumkin. Bu yerda nou-xau tizimi bo'yicha izlanishlar o'tkazish hamda menejmentning biologik va ijtimoiy-iqtisodiy salohiyatidan foydalanib, jarayonni boshqarish lozim.

Ishlab chiqarish sharoitlarida suv xo'jaligi menejmenti psixologiyasidan suv xo'jaligi tarmog'ining o'ziga xos xususiyatlarini qat'iy hisobga olish va shunga muvofiq ravishda ishlab chiqarish etikasi asoslariga, ma'naviy va axloqiy me'yorlarga hamda qonunchilikning yuridik-huquqiy asoslariga, O'rta Osiyoda qaror topgan an'analar va qadriyatlarga qat'iy rioya qilish talab etiladi.

Muammoni ijobiy hal qilish maqsadida qishloq xo'jalik ishlab chiqarishining zaruriy va ajralmas qismi bo'lgan suv xo'jaligining maxsus, o'ziga xos xususiyatlarini qayd etish va ko'rsatib o'tish maqbuldir. Bu xususiyat jumlasiga quyidagi holatlar kiritilishi lozim.

Birinchidan, sug'oriladigan yerdagi dehqonchilik sharoitlarida suv va suv resurslariga maxsus munosabatlar shakllanadi. Bu

O‘zbekistonning suv resurslari suvga bo‘ladigan ehtiyojning 18-20% ini tashkil etishi bilan yuzaga keladi. Biz qo‘shni davlatlar – Tojikiston, Turkmaniston, Qirg‘izistondan oqib keladigan suvlardan foydalanamiz.

Ikkinchidan, Amudaryo va Sirdaryoning oqimlari tartibga solinmagan, natijada biz suvni kutmagan vaqtimizda unga ega bo‘lamiz. Deyarli har yili Arnasoy -Nurota zonasiga suv bosishi ro‘y beradi.

Uchinchidan, suv xo‘jaligida ishlab chiqarish vaqti va ish vaqti (muhit vaqti) orasida katta uzilish bor va bu uzilish anchagina omillar majmuasiga bog‘liq.

To‘rtinchidan, suv xo‘jaligi obyektlariga oid mulkning ikki yoqlama shakli mavjud. Bitta irrigatsiya obyektining o‘zi (suv keltiruvchi kanal) davlat mulki, uning boshqa qismi esa xo‘jalik yurituvchi subyekt, masalan, fermer xo‘jaligi mulki bo‘lib qolishi mumkin.

Beshinchidan, yangi yerlarni o‘zlashtirish sur’atlari aholining o‘sish sur’atlaridan ancha orqada qolmoqda.

Oltinchidan, hozirgi vaqtda jamiyatning suvga bo‘lgan munosabatlari yetarlicha chuqur emas, suv – bu mo‘jiza, suv – muqaddasdir, suvni ifloslantirish kerak emas degan fikrlarni kam uchratamiz, suv manbalarining ifloslanishi faqat sanoat tarmoqlari zonalaridagina emas, balki ularning tashqarisida ham sodir bo‘lmoqda, tegishli qonunchilik bazasi yetarli emas.

Yettinchidan, barcha suv xo‘jalik obyektlari sutkasiga 24 soat ishlaydilar, mehnatga haq to‘lash ishlari esa haftasiga 41 soat hisobidan amalga oshiriladi. Bu yerda nomuvofiqlik mavjud bo‘lib, bu masala o‘z tadqiqoti va yechimini kutmoqda.

Sakkizinchidan, suv hududdan tashqari (eksterritorial) mahsulot sifatida abadiy harakatdadir, suvni iste’molchilarga yetkazib beruvchi obyektlar xususiylashtirilishi mumkin emas va h.k. suv xo‘jaligi sohasida iqtisodiyot va boshqaruv obyekti bo‘lgan bu masala kelgusida o‘rganilishi lozim.

To‘qqizinchidan, ertami-kechmi, qurilgan suv manbalariga, yer osti suv manbalariga ham, yer sirti suv manbalariga ham ehtiyoj tug‘iladi. Boshqa hududlardan daryolar suvlarini, masalan, Ob va Irtish daryolari suvlarini O‘rta Osiyo hududiga oqizishga ehtiyoj tug‘iladi. Bu holda irrigatsiya va melioratsiya instituti olimlari ham bu haqdagi muammoni qanday tasavvur qilishlari, o‘z so‘zlari va fikrlarini aytishlari lozim. Bu strategik masala har tomonlama va chuqur o‘rganilishi, u bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqilishi talab etiladi.

O'ninchidan, Sharqda ilk (IX–XII) va keyingi (XIV–XV) asrlar Uyg'onish davri. Bizning bobokalonlarimiz – miroblar va boshqaruvchilarning meroslaridan foydalanishiga qarab harakat qilishimiz lozim. Zero, bizda boshqarish fani Yevropa va boshqa, bugungi kunda yuqori rivojlangan mamlakatlardan 500 yillar ilgari shakllangan. Boshqarish fani asoslariga o'z hissalarini qo'shgan Abu Nasr Forobiy, Ahmad Farg'oniy, Amir Temur va boshqa allomalarning asarlaridan foydalanilishi lozim. Bu vakuumni yoki odatda aytilganidek, «oq dog'ni» to'ldirish zarur. O'sha vaqtlarda, IX–XV asrlarda boshqaruvda qo'llanilgan metodlar va tamoyillar ko'p jihatlari bilan hozirgi zamon menejmentidagi situatsiyaviy yondashuv metodlari bilan uyg'unlashib ketadi. Bu ularning hammasi bugungi va bo'lajak menejerlarga mohirona va ustalik bilan yetkazilishi lozim. Buni esa, biz, olimlar va mutaxassislar amalga oshirishimiz lozim.

O'n birinchidan, ma'naviylik salohiyotidan boshqarish, menejment tamoyillarini shakllantirish jarayonida, xususan suv xo'jaligi iqtisodiyotini boshqarish jarayonida foydalanish bo'yicha ishlarni davom ettirilishi zarur. Bugungi kunda jahonda boshqaruvchi yuqori ma'naviylikka ega bo'lish, uning kuchi ma'naviylikda, axloqiyligida, ma'naviyatida, etikasida, mas'uliyatliligida va nihoyat, uning insoniyligi va adolatliligida ekanligi endilikda tan olingan. Bularning hammasi ayni shu menejment, boshqaruv va uning psixologiyasi mavzusini tashkil etadi. Fanning bu xossasini o'qitish jarayoni va amaliyotga joriy qilinishi zarur.

O'n ikkinchidan, suv, hayotni ta'minlash bilan uzviy bog'liq mahsulot sifatida jonli tabiat uchun favqulodda muhim ahamiyatga ega (suv bor joyda, hayot bor. Suv – bu mo'jizadir. Yer – suvsiz o'likdir).

Suv Alisher Navoiy, Shekspir, Ekzyuperi, Mahtumquli, Hamid Olimjon asarlarida madh qilingan. Suv Xudoning muqaddas ne'mati sifatida Zardo'shtiylik va Islom dinlarida tan olingan, uning sofligi va saqlanishi talab qilinadi. Suv resurslarini boshqarish jarayoni yuqorida ko'rsatib o'tilgan tamoyillarni o'ziga singdirib olishi lozim va bu tamoyillar bozor iqtisodiyoti sharoitlarida suvga va yerga bo'lgan munosabatlarni shakllantirish asosida yotishi lozim.

O'n uchinchidan, suv resurslarining taqchilligi haqida. Darhaqiqat, bugungi kunda sug'oriladigan yerlardagi dehqonchilik suv resurslarining taqchilligini va yetishmasligini sezmoqda. Shu bilan bir vaqtda taqchillik tushunchasi nisbiydir. Bu muammoni hal etishda, suv resurslarini oqilona boshqarish, menejment salohiyotidan foydalanish

bilan undan oqilona foydalanish talab etiladi. Bu o'rinda fransuz faylasufi Jyulen Ofre Lametri fikriga qo'shilmaslikning iloji yuq, u bunday yozgan edi: «Tabiat vositalari cheklangan deb hisoblamaylik. Odam san'ati yordamida ular chegarasiz bo'lishlari mumkin». Suv resurslarining taqchillik masalasini boshqarish obyektidir, u boshqarilishi mumkin deb xulosa chiqarish mumkin.

O'n to'rtinchidan, suv xo'jaligining boshqa bir xususiyati suv xo'jaligi obyektlarining bunyod etilgan joyiga qat'iy bog'langanligi va ularning harakatchanligi (mobilligi) yo'qligidadir. Bu xususiyat esa bu obyektlarni ta'mirlash va rekonstruksiya qilish bo'yicha barcha ishlar suv xo'jaligi korxonalari va obyektlarining tayanch bazalaridan bevosita olis masofalarda bajarilishini talab etadi, bu esa moddiy-texnika va odam resurslarini katta masofalarga yetkazib borish bilan bog'liqdir. Ishlab chiqarishning tarqoqligi mavjud. Bu yerda boshqaruv qarorlarini qabul qilishda axborot texnologiyalari fanining salohiyotidan foydalanish juda muhimdir.

O'n beshinchidan, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida suv iste'molining mavsumiy tabiati va buning oqibati sifatida suv xo'jaligi asosiy ishlab chiqarish va meliorativ fondlarining, va shuningdek, ekspluatatsiya fondlarining ham, notekis yuklanganligi suv va qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining bu o'ziga xos xususiyati informatika va menejment fanlari hal etishi mumkin bo'lgan masalalarni vujudga keltiradi.

O'n oltinchidan, vegetatsiya davri davomiyligining ancha keng tebranib turishi va suv xo'jaligi ekspluatatsiya tashkilotlari ishini, gidrotexnik inshootlar, suv omborlari, kanallar, sug'orgichlar, nasos stansiyalari va qishloq xo'jalik suv iste'moli uchun suv uzatish bilan bevosita bog'langan boshqa inshootlar ishini qayta qurish. Bu yerda yuzaga keladigan masalalar ularning yetarlicha katta ilmiy hajmi tufayli informatika, statistika, boshqarish va optimizatsiya fanlarining salohiyotidan foydalanishni talab qiladi.

O'n yettinchidan, bozor iqtisodiyoti va bozor munosabatlari o'z-o'zini rostlash mexanizmiga ega emas, bu esa tarmoq spesifikasini, uning xususiyatlarini, qaror topgan vaziyatlarni hisobga olishni talab qiladi. Tashqi muhit omillari va tarmoqqa oid o'ziga xos xususiyatlarni hisobga oladigan muvofiqlashtirish (koordinatsiya) va rostlash ushlab turilishi lozim.

O'n sakkizinchidan, suv – xo'jalik inshootlari ish rejimining tabiiy va iqlimiy omillarga yuqori sezgirligi.

O'n to'qqizinchidan, suv xo'jaligida menejment fanining integrativlik xususiyatidan, boshqarish va qarorlar qabul qilish jarayonida iqtisodiyot, matematika, psixologiya, axborot texnologiyalari, falsafa, tarix, gidrotexnika, qishloq xo'jalik fanlari va h.k. qo'shni fanlar salohiyotidan foydalanish zarur.

Yigirmanchidan, hozirgi zamon menejmentining asosiy qoidalariga asoslangan holda, shuni ta'kidlash kerakki, suv xo'jaligining ko'plab xususiyatlari real hayotning aniq vaziyatlari (situatsiyalari) va sharoitlari doirasida amal qiladi. Olimlarning vazifalari ilmiy asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni tarmoq iqtisodiyot faniga joriy etishdan iboratdir.

Suv xo'jaligining sanab o'tilgan o'ziga xos va hali to'la bo'lmagan xususiyatlari ro'yxati uni faqat murakkabgina emas, balki qiziqarli ham qilishi, ko'p sondagi «oq dog'lar», ya'ni hali ko'p narsasi o'rganilmagan zonalar borligini, suv xo'jaligining dolzarb muammolarini tadqiq etish va hal etish uchun ulkan imkoniyatlar mavjudligini ko'rsatib turibdi. Ishonch bilan shuni aytish mumkinki, suv xo'jaligi va yer-suv munosabatlarining bu xususiyatlari bo'lajak chuqur va qiziqarli ilmiy tadqiqotlarning asosida yotadi va ular negizida tarmoq fani uchun juda muhim bo'lgan qator dissertatsiya tadqiqotlar bajariladi.

Bu yerda tadqiqotlar o'tkazish, boshqarish va qarorlar qabul qilish jarayonlarida psixologiya fani salohiyotidan foydalanish o'ta muhimdir. Faqat shu holdagina ishlab chiqarish samadorligiga va eng yaxshi natijalarga, korxonaning samadorligiga erishish mumkin.

I bob. MARKAZIY OSIYO MINTAQASIDA SUG'ORMA DEHQONCHILIGI JARAYONIDA PSIXOLOGIK QARASHLARNING SHAKLLANISHI VA EVOLUTSIYASI

1.1. Suv xo'jaligida sug'orma dehqonchiligi sharoitida boshqarish psixologiyasiga oid jarayonlar va inson kayfiyatiga ta'sir etuvchi muhitni paydo qiluvchi omillar

Ajdodlarimiz bisotini o'rganish, ularga murojaat qilish, shu narsani ta'kidlamoqdaki, oilada, qishloqda, shaharda, mahallada, tashkilotda va umuman jamiyatda paydo bo'ladigan ruhiy holatga, insonlar kayfiyatiga shu insonlarning faoliyati, ularni qamrab olgan tabiiy, iqtisodiy kechinmalari, his tuyg'ulari aks ettirilib, insonning ruhiy holati paydo bo'ladi va shakllanadi, kishining umumiy kayfiyati hosil bo'ladi.

Psixologik muhitni paydo bo'lishida har bir soha xususiyatlaridan kelib chiqqan holda insonga bog'liq bo'lmagan va inson faoliyatiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan omillar majmuasi mavjud. Albatta omillar majmuasidan to'g'ri va oqilona foydalansagina, boshqarish funksiyalarini, uslub va prinsiplarini o'z joyida va o'z vaqtida ishlatilsagina jamiyatda ijtimoiy, siyosiy, moddiy, diniy muhit va o'tmish guvohi, haqiqat nuri, jonli xotira, hayot muallimi, uning moziy darakchisi – tarix o'tmishdan saqlanib kelayotgan urfu-odatlar, qadriyatlar, odob-xulq va axloq mezonlari *omil sifatida namoyon* bo'ladilar va aql sohibi inson yashab kelayotgan muhitda uni kayfiyatini yaratadilar.

Natijada, muhitdagi omillarning har biri o'z vaqtida va o'rnida mujassamlashgan holda inson kayfiyatiga ta'sir qilib, uni paydo qiladi va bu kayfiyatda kishining ichki holati, psixik sog'lom muhit hosil bo'ladi, samaradorlik ta'minlanadi, tashkilot raqobatbardoshlikka erishadi, har bir xodimning o'z tashkilotiga, rahbariyatiga hurmati ortaveradi, har bir xodimda «valentlik» va mamnunlik hissi paydo bo'ladi.

Markaziy Osiyo mintaqasida o'ziga xos iqlim va tabiiy xususiyatlar mavjud bo'lgani sababli, ya'ni Movarounnahrda (ikki daryo – Amudaryo va Sirdaryo oralig'ida) quruq va o'sha baland issiq iqlim ijtimoiy va iqtisodiy holatlarning suvga bog'liqligi, suvning tanqisligi va

boshqa qator omillar o‘z o‘rnida bu mintaqada inson faoliyatiga ta’sir qilib, sug‘rma dehqonchilik sharoitida faoliyat ko‘rsatishga undagan. Jamiyat taraqqiyoti ham yuqorida keltirilgan omillar ta’sirida va o‘ziga xos ishlab chiqarish sharoitida rivojlangan va amaliyotga ega bo‘lgan. Bu muhitda qator allomalar, olim va faylasuflarning yetishib chiqishiga fan va adabiyot sohasida, matematika, etika, estetika va arxitektura sohasida yuqori natijalarga erishilganki, bu yutuqlar hozirgi kunda ham butun Dunyo olimlari tafakkurini hayratda qoldirib kelmoqda.

O‘quv qo‘llanmaning ushbu qismida esa ulug‘ ajdodlarimiz bisotidan boshqarish psixologiyasiga tegishli ayrim holatlarga e’tibor berishni va yosh avlodga ularning mazmun va mohiyatini yetkazib izohlab berish maqsadida quyidagi holatlarni keltirmoqchimiz.

Albatta, eslatib qo‘yish maqsadga muvofiq, ya’ni boshqarish deganda tashkilotni bir holatdan ikkinchi holatga (yaxshi holatga) ko‘chirish degan fikr tushuniladi va bu jarayonda boshqarish funksiyalaridan, tamoyillaridan, uslublaridan, qaror qabul qilish usullaridan va psixologik qonun-qoidalaridan oqilona foydalanish tushuniladi.

1.2. Suv xo‘jaligida boshqarishga oid ajdodlarimiz bisotidan bizgacha yetib kelgan sharq allomalarining psixologik qarashlari

Hozirgi kunda axborot texnologiyalaridan yuqori darajada rivoj topib, inson «makon va vaqt»ni qisqartirishga erishmagan bir paytda inson omilining roli va zarurligi yaqqol namoyon bo‘lmoqda.

Ajdodlarimiz bisotiga nazar tashlasak, IX asrdayoq boshqarish (menejment) fanining asosiy qonun-qoidalari shakllanishiga guvoh bo‘lamiz, ulardan o‘zlarining faoliyatida oqilona foydalanganlarini ko‘ramiz. O‘sha paytlardayoq boshqarish fanining psixologiya fani bilan chambarchars bog‘liq ekanini ajdodlarimiz ta’kidlab berganlar va amaliyotda foydalanganlar.

Bu borada buyuk ajdodlarimiz Abu Nasr Farobiy (870–950) hukmdorlarga va hukumat rahbarida tug‘ma sifatlar jam bo‘lmog‘i joizligini ta’kidlab quyidagi muloqot yo‘llarini, fuqarolarga ta’sir o‘tkazish yo‘llarini quyidagicha izhor qilib, mehru muhabbatni uyg‘otish va rag‘batlantirishlar fuqarolar bilan muomalaning eng asosiy usulligini ta’kidlaydi.

Buyuk ajdodimiz Abu Nasr Farobiy quyidagilarni bizga yozib qoldirgan:

Forobiy shunday yozadi: «Agar saltanat har qanday talabga javob bersa-yu, ammo uni donishmandlik tark etsa, mamlakat hukumatsiz qoldi, deyavering. Bu mamlakatni boshqaruvchi hukmdor ham o'z mavqeini butkul yuqotadi. Mamlakat esa halokatga yuz tutadi».

Agar hukmdor odamlarni o'ziga bo'ysundirish, itoat ettirish, ularni butkul o'z izmiga solib, nima istasa, nimani buyursa, shuni so'zsiz bajo keltirishlari uchun jang qilsa, bu adolatsiz kurashdir. Agar hukmdor kimdandir ustun turish maqsadida jang qilsa, bu ham adolatsiz urush hisoblangusidir. Bordi-yu, hukmdor kimlarnidir o'z g'azabini qondirish yoxud shunchaki huzurlanish uchun o'ldirsa, bu harakat ham adolatsizlik sanaladi.

Fuqarolar bilan muloqot usullari va ularga ta'sir o'tkazish yo'llari sodda va tushunarli bo'lmog'i lozim. Aks holda odamlar hukmdorni tushunmaydilar yoki uning talabini bajarolmaydilar. Hukmdorlar dorini bemorning sevimli va ko'p tanovul qiladigan taomiga qo'shib ichiradigan mahoratli tabibga o'xshamoqlari lozim. Zero, mehru muhabbat va rag'batlantirish fuqarolar bilan muomalaning eng asosiy usulidir.

Hukumat rahbarida quyidagi 12 ta tug'ma sifatlar jam bo'lmog'i joiz: xushbichimlik, faxm-farosatlilik, o'tkir xotira, idroklilik, so'zga chechanlik, ilmga chanqoqlik, har bir ishda me'yorni saqlay bilish, halollikka muhabbat va yolg'onga nafrat, oliyjanoblik, boylikka nafrat, adolatparvarlik, qat'iylik.

Yana. Abu Nasr Forobiy bisotidan bizga qoldirgan quyidagi hikmatlarni o'qiymiz:

O'zida o'n ikki tug'ma xislatni birlashtirgan kishigina odam bo'la oladi:

Birinchidan, bunday odamning barcha a'zolari shu darajada mukammal taraqqiy etgan bo'lishi zarurki, u bu a'zolari bilan bajarmoqchi bo'lgan barcha ishlarini osonlik bilan amalga oshira olsin;

Ikkinchidan, barcha masalani, muhokama va mulohazani tezdan va to'g'ri tushuna oladigan, uning ma'nosini anglay oladigan, so'zlovchining maqsadi, aytilgan fikrining rostligini tezda payqay oladigan bo'lsin;

Uchinchidan, xotirasi juda baquvvat bo'lsin, ko'rgan-eshitgan, sezgan narsalarining birortasini ham esidan chiqarmay, yodida saqlab qoladigan bo'lsin;

To‘rtinchidan, zehni shu darajada tez va o‘tkir bo‘lsinki, biror narsaning alomatini sezishi bilan bu alomat nimani bildirishligini tezdan bilib olsin;

Beshinchidan, so‘zlari aniq bo‘lsin, fikrini va aytmoqchi bo‘lgan mulohazalarini ravon va ravshan bayon eta olsin;

Oltinchidan, bilish va o‘qishga muhabbati bo‘lsin, o‘rganmoqchi bo‘lgan bilimini charchashni sezmasdan osonlik bilan o‘zlashtira olsin;

Yettinchidan, ovqatlanishda, ichimlik iste’mol etishda ochko‘z bo‘lmasin, tabiati qimor o‘yinlarini o‘ynashdan uzoq bo‘lsin va ular keltiradigan xursandlikdan jirkanadigan bo‘lsin;

Sakkizinchidan, haqiqatni va haqiqat tarafdorlarini sevadigan bo‘lsin, yolg‘on va yolg‘onchilarga nafrat bilan qaraydigan bo‘lsin;

To‘qqizinchidan, ruhining g‘ururi va vijdonini o‘ylaydigan bo‘lsin, uning ruhi o‘z tabiati bilan past ishlardan yuqori va oliyjanob ishlarga ishlatiladigan bo‘lsin;

O‘ninchidan, dirham, dinor va shu kabi turmush buyumlariga jirkanish bilan qarasin;

O‘n birinchidan, o‘z tabiati bilan adolatni sevadigan va adolat uchun kurashuvchilarga, adolatsizlikka, jabr-zulm o‘tqazuvchilarga nafrat bilan qaraydigan bo‘lsin, o‘z odamlari va boshqalarga adolatli bo‘lsin, go‘zal va yaxshi hisoblangan narsalarni barchaga taqdim etgan holda odamlarni adolatga targ‘ib etadigan, adolatsiz oqibatlarni yo‘qotadigan, ularga yo‘l qo‘ymaydigan bo‘lsin;

O‘n ikkinchidan, adolatli bo‘lsin, ammo qaysar bo‘lmasin, adolat oldida qaysarlik qilib, o‘zbilarmonlikka berilmasin, lekin har qanday adolatsizlik, pastkashlik oldida lafzli bo‘lsin, o‘zi zarur deb bilgan narsasini amalga oshirishda qat’iylik ko‘rsatsin, qo‘rqmas, jasur bo‘lsin, qo‘rqish va ojizlikni bilmasin.

Haqiqiy baxtga erishish maqsadida o‘zaro yordam qiluvchi kishilarni birlashtirgan shahar – fazilatli shahardir, baxtga erishish maqsadida birlashgan kishilar jamoasi – fazilatli jamoadir.

Baxtga erishish maqsadida o‘zaro yordam bergan xalq – fazilatli xalqdir. Shu tartibda barcha xalqlar baxtga erishish uchun bir-birlariga yordam bersalar, butun yer yuzi fazilatli bo‘ladi.

Odamzot ibtidosidan bo‘lmish quvvatlar, masalan, so‘zlash quvvati, tanlash quvvati, xayol quvvati, sezish quvvatlaridir. Bulardan so‘zlash quvvati shunday quvvatki, uning yordamida inson bilim va hunar egallaydi, uning yordamida xulq-atvoridagi xunuk va go‘zal harakatlarni ajrata biladi va bajarilishi zarur bo‘lgan-bo‘lmagan ishlarni

ado etadi, shu bilan birga zararli yoki foydali narsani, lazzatli va achchiq narsalarni fahmlaydi.

Tanlab olish xosiyatiga kelsak, buning yordamida inson biror narsani istaydi yoki undan qochadi, unga beriladi yoki undan jirkanadi, undan ta'sirlanadi yoki tortinadi. Buning natijasida nafrat va muhabbat, do'stlik va dushmanlik, qurqinch va qo'rqmaslik, g'azab va rozilik, shaxvat va minnatdorlik kabi his-tuyg'uga oid holatlar paydo bo'ladi. Xayol etish xosiyati esa his etilgan, sezilgan narsalar ko'zdan yo'qolgandan keyin uning shakli va qiyofasini xotirada saqlab qolishdir. Uyqu yoki uyg'oqlik paytlarida bu qiyofalarning qo'shilib ketishi yoki bo'linib, ajralib ketishi natijasida ularning ba'zilari chin va ba'zilari yolg'on bo'ladi.

His etish (sezish ma'nosida – M.X.) xususiyatlarining faoliyati besh xildir (ko'rish, eshitish, hid sezish, ta'm-maza bilish va teri sezgisi, -M.X.). Ta'm bilish sezgisi bilan inson shirin va achchiqni bir-biridan ajratadi, ammo go'zallik bilan xunukni, zarar bilan foydani ajrata olmaydi.

Inson baxt-saodat nimadaligini tushungan bo'lsa-yu, unga erishishni maqsad qilib olmasa, g'oya va xohishiga aylantirmagan bo'lsa, unga nisbatan ozgina bo'lsa-da, shavq va zavq sezmasa, istak va mulohazasini, kuch va quvvatini boshqa narsalarga sarflasa, bu qilmishlari yomon va noo'rindir...

Insonlik mohiyati haqiqiy baxt-saodatga erishuv ekan, inson bu maqsadni o'zining oliy g'oyasi va istagiga aylantirib, bu yo'lda barcha imkoniyatlardan foydalansa, u baxt-saodatga erishadi.

Kishilar jismoniy va tug'ma qobiliyat, kuch-quvvatda bir-birlaridan ortiq-kam bo'ladilar.

Kishilar o'z darajalarida bir-birlaridan ortiq-kam bo'ladilar. Bu daraja ularning kasb-hunar va bilimlarining ortiq-kamligida ifodalanadi.

Bir jinsdagi kasb-hunar va bilimlarning ortiq-kamligiga qarab odamlar ma'lum xislat – fazilat kasb etadilar. Bu fazilatlar kishilardagi iste'mol va qobiliyat darajasi yetuk va nuqsonli bo'lishiga bog'liqdir.

Ta'lim-tarbiya ahllari ham bilimlarining darajasiga qarab bir-birlaridan farq qiladilar, ortiq-kam bo'ladilar. Ularning ba'zi birlarida kashf, ixtiro quvvati bo'lmaydi, ba'zilarda esa bu quvvat kamroq bo'ladi.

Insoniy vujuddan maqsad – eng oliy baxt-saodatga erishuvdir; avvalo u baxt-saodatning nima va nimalardan iborat ekanligini bilishi, unga erishuvini o'ziga g'oya va eng oliy maqsad qilib olishi, butun

vujudi bilan maftun bo'lishi kerak. Keyin bu baxt-saodatga olib boradigan ish-amal va vositalarning nimalardan iborat ekanligini bilib olishi zarur. So'ngra esa baxt-saodatga erishtiradigan ishlarni shaxsan bajarishga kirishmog'i lozim bo'ladi.

Baxt-saodatga erishuv va tug'ma qobiliyatlarning rivojlanishi o'z-o'zicha belavermaydi, balki bu masalada qandaydir bir muallim yoki rahbarga muhtojlik tug'iladi.

O'zidan boshqalarga rahbarlik qilish, ularni baxt-saodatga erishuv darajasiga ko'tarish ham, har kimning qo'lidan kelavermaydi. Kimdan birovni baxt-saodatga erishtirish, zarur bo'lgan ish-harakat kabilarga ruhlantira olishga qudratsiz bo'lsa, bunday odam sira ham rahbar bo'la olmaydi.

Ba'zan rahbarlar bir shaharning sohibkori, shahar xalqi hayotiga tegishli ishlarda tadbirkor bo'ladilar. Ular bu yo'l-yo'riqlarni o'tmishda kechgan boshliqlardan o'rganadilar, lekin shu bilan birga, rahbar kelajak uchun o'tmishdagi rasm-rusum, yo'l-yo'riqlarni isloh qilishni lozim va foydali topsa, turmush sharoiti taqozosiga qarab ularni o'zgartiradi. Shuningdek, yomon odatlarni o'zida ifodalovchi o'tmishni ham o'zgartirmog'i kerak. Aks holda o'tmishning talablariga rioya etib, uning kayfiyati saqlansa, turmushda hech qanday yengillik, o'zgarish va o'sish ham bo'lmaydi.

Buyuk ajdodimiz shoir Abulqosim Firdavsiy (934–1024) bisotida bizgacha yetib kelgan quyidagi bebaho fikrlar mavjud:

«Olamda eng avval inson aqli yaratilgan. Aql qalb posbonidir. Aql Yana uch qo'riqchi: til, ko'z, quloqning ustidan ham posbonlik qilguvchidir. Zero, ezgulik va yovuzlik aynan ana shu uch a'zo orqali qalbga kirib boradi».

Va yana:

«Ey hukmdor, idrokli, saxiy, adolatli bo'l. Elning baxti hukmdorning baxtidir.

Ey hukmdor, yolg'onni toj-taxtga yaqinlashtirma. Doimo haqiqat yo'lini tut.

Ey hukmdor, ezgu ishlar uchun mablag'ni ayama. Yuragingga bir lahza ham qo'rquvni yo'latma. Aks holda kuchli shoh dadillanib, bosh kutargay. Bu serkulfat hayotda dono va bardam bo'l. Yuz bergan har bir hodisaga munosib baho bera ol. Yana shuni bilgilki, kim osmon qadar bag'ri keng, saxiy bo'lsa, usha sultonlikka loyiqdir. Nodon maslaxatchilardan saqlan. Tubân kishilarning so'zlariga quloq osma: ularning yuragida hasad mujassam. Siringni hatto eng yaqin odamingga

ham aytma, aks holda kulfatlarning keti ko'rinmay qolur. O'zini hammadan ustun qo'yuvchilarni mashvaratga yaqinlashtirma» deb yozadi buyuk alloma.

Buyuk hakim, olim va faylasuf Ibn Sino, kishining ichki holatini, psixik kechinmalarini, his-tuyg'ularini aks ettiruvchi kayfiyatini ta'riflab, quyidagicha aniqlik kiritadi.

«Ruh – shamchiroqqa, bilim – ana shu shamchiroqdan taralayotgan yog'duga, Allohning zakosi – moyga o'xshaydi. Shamchiroq yonishdan to'xtamas ekan – sen tiriksan. Agar u uchsa – sen halok bo'lasan».

Hozirgi zamon fanida va amaliyotida tabiatni muhofaza qilishga juda katta oqilona ahamiyat berilyapti va tabiatda anchagina o'zgarishlarni insonning o'zi ko'ryapti, sezyapti va bu o'zgarishlarni foyda va ziyonidan inson xabardordir. (Orol dengizi fojiasini olib ko'raylik). Bu yo'nalishda katta qayg'urish jarayoni davom etmoqda, bugungi menejment va boshqarish fanlari ham bu muammo ustida bosh qotirmoqdalar. Agar inson tabiatni buzib, undan foydalansa, o'z muammolarini yechgan bo'lsa, albatta u inson tabiatni o'z holatiga keltirib, uni muvozanatini ta'minlashi shart degan tamoyil shakllanib, qonun darajasiga ko'tarilgan va uni bajarilish kerak. Aks holda tabiatda muvozanat buzilishi pirovarida tabiat aks sohibi insonni jazolaydi va bu jarayon har xil ko'rinishlarda kechadi (qurg'oqchilik, haroratning ko'tarilishi, isib ketishi, suv toshqini, yer qimirlashi, quyosh radiatsiyasining ko'payishi va hokazolar).

Bu borada ulug' bobomiz Umar Hayyom (1048–1131) bisotidan quyidagi fikrlarni o'qiymiz:

«Insonlar va mavjudotlar dunyoga keladilar-u, so'ng yana qaytib ketadilar. Xo'sh, ular qaydan keladilar va qayga ketadilar? Xoqimi mutlaq tabiatni yaratib, tartibga soladi-yu, so'ng nega unga talafot yetkazdi? Agar sabab tabiatning yaroqsizligida bo'lsa, buning uchun kim aybdor? Agar tabiat yaxshi bo'lsa, u holda uni vayron qilishning sababi nimada?»

Ulug' faylasuf bobomiz Abu Hamid Muhammad Al G'azzoliy (1058–1111) quyidagi fikrlarni o'z bisotidan bizga qoldirgan:

«Payg'ambarimiz shunday degandilar: «Uch narsadan: shubha-gumondan, yomon xayollardan va havasdan hech kim qutulolmaydi. Men sizga ulardan xalos bo'lish yo'lini aytaman. Agar gumonsirasang tekshirma, yomon xayollar kelsa, ulardan qoch, havasing kelgan narsaga ega bo'lish istagidan o'zingni tiy».

SAMARQAND IQTISODIYOT
VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
460924

Payg'ambardan so'radilar: «Xalqlarning kulfatiga nimalar sabab bo'ladi?» U zot shunday javob qaytardilar: «Manmanlik, gerdayish, takabburlik, raqobat, tarqoqlik va hasad xalqlarga kulfat keltiradi. Ana shular tufayli avval xalqlar o'rtasida ajralish yuz beradi, so'ngra tartibsizlik boshlanadi».

Uchta olam mavjuddir: ularning biri zoxiriy, ikkinchisi botiniy olam bo'lsa, har ikkisining orasidan yana bir olam – ruhiy olam o'rin olgan».

Ulug' shoir bobomiz Jaloliddin Rumiy (1207–1273) asarlarida tashbexlarga o'ralgan falsafiy, sufiyona, teran g'oyalarga keng o'rin berilgan. Shu o'rinda allomaning «Dehqon va Sher» masalini keltiramiz: Bir kuni tunda Sher dehqonning og'ilxonasiga kirib, sigirini yebdi-da, usha yerning o'zida dam olgani cho'zilibdi. Dehqon esa tunda uyg'onib, shamni ham yoqmasdan sigiridan xabar olish uchun og'ilxonaga yo'l olibdi. U og'ilxonaga kiribdi-da, paypaslanib sherning yelkasini silabdi. Shunda sherning xayolidan shunday so'zlar o'tibdi: «Eh, ikki oyoqli nodon-a! U meni sigir deb o'yladi. Kunduz kuni bo'lganda meni ko'rib, tanamga qo'l tekkizish u yoqda tursin, qo'rqqanidan o'takasi yorilardi!

Ey dono odam, sen eng avvalo narsalarning mohiyatini bil, ularning aldamchi shakliga ishonma!» - degan ekan Sher.

XI asrda (108201083) yaratilgan «Qobusnoma»ning muallifi Kaykovus (1021–1084) Qobusning nabirasi bo'lgan. Bu asarning qirq to'rtinchi bobi «Juvonmardlik haqida» yozilgan bo'lib, quyidagilarni ta'kidlaydi.

«Ey farzand, agar sen juvonmard kabi harakat qilishni istasang, avval juvonmardlikning nima ekanini va uning qayerdan kelib chiqqanligini bilgil. Odamning sifatlaridan uch narsa bordir. Bu uch narsaning biri aql, biri to'g'rilik, biri juvonmardlik (insonparvarlik, saxiylik, qo'li ochiqlik).

Xalqning da'vosiga haqiqat bilan qarasang, hech odam aql, juvonmardlik va to'g'rilik bilan da'vo qila olmaydi. Chunki bu uch sifat bo'lmagan hech odam yo'qdur, ammo sustkashlik, befarosatlik va xovliqmalilik xalq uchun asli yo'lni yopib qo'ygan. (Odam) ahli hamma ilmni o'rgana oladi. Odamning tani ko'zga ko'rinadigan va ko'zga ko'rinmaydigan moddalardan tuzilgan. Odamning tanasida tabiiy kuchning bir qismi, ko'k gumbazi, yulduzlar, moddalar, unsurlar, nafas va aql mavjudki, (bularning) har biri alohida bir olamdir. Jamidagi har bir unsur bir-biri bilan bog'liqdir. Bular kishining tanida murakkab va jam holda bo'ladi. Sen ko'rib turibsanki, bu ulug' dunyoda ko'k

gumbazi, yulduzlar ham, tabiiy kuchlar ham – bularning hammasi xilma-xil moddalar (javohir) bo'lsalar ham, bir-biriga ziddir, tuproq va el ham bir-biriga taalluqlidir. Masalan, o't va suv hamma sifatlari bilan bir-biriga ziddir, tuproq va el ham bir-biriga ziddir. Yer esa suv, olov va tuproqning vositachisi bo'ladi va (bularni bir-biriga) bog'laydi. Shu yo'l bilan yerdagi qurg'oqchilik olov bilan, sovuqlik suv bilan bog'lanishi paydo bo'ldi, ammo quvvat moddasi bilan mazkur bog'lanish uzildi. Kuch falakdan, falak moda (xayulo) – dan, xayulo jondan, jon aqldan judo bo'ldi. Odam jismida qorong'ilik va og'irlik tabiat kuchlari orqali yig'ildi. Surat, chexra, xayo, kuch, harakat ko'k gumbazidan yig'ildi. Beshta jismoniy sezgi, ya'ni eshitish, ko'rish, hidlash, totish, ushlab ko'rish moda (xayulo) orqali yig'ildi. Ruhiy xissiyot, ya'ni ed olmoq, tafakkur, xayol, so'zlamoq, tadbir qilmoq jondan yig'ildi. Odamning badanidagi ,qadrli narsalarning manbai yo'qdir va ularning o'rnini ko'rsatib ham bo'lmaydi, masalan, juvonmardlik, donishmandlik, kamolot, oliyjanoblik – bularning hammasi aqlning asosidir va oliy aql tashabbusi bilan badanda paydo bo'ldilar. Demak, tan jon bilan nafas bilan, nafas aql bilan tirikdir. Har kishini tirik ko'rsang, (u) jonsiz emasdir, har odamni jonli ko'rsang, (u) nafassiz emasdir, har odamni nafasli ko'rsang, (u) aqlsiz emasdir. Bu hol barcha odamda mavjuddir. Lekin tan bilan jonning orasida bemorlik pardasi bo'lsa, jondan tanga moda, ya'ni quvvat va harakat tamom yetishmaydi. Har kishining nafasi bilan joni orasida og'irlik va nodurustlik pardasi bo'lsa, aqldan jonga modda tamom yetishmaydi. Har bir odamning nafasi bilan aqli orasida jahl, qorong'ilik va tushunmaslik pardasi bo'lsa, aqldan jonga fikr, tadbir, insonparvarlik va to'g'rilik yetishmaydi. Demak, haqiqatan, aqlsiz va hamiyatsiz badan bo'lmaydi, lekin emanatsiya (manba', mabda', sodir bo'lish) ruhiy yo'lni band qilsa, bunday vaqtda bema'ni fikrlar tug'iladi.

Dunyoda mardumlik, ya'ni juvonmardlik da'vosini qilmagan hech odam yo'qdir, lekin, ey farzand, sen harakat qilib o'zgalardek bo'lmagil va bema'ni da'vo qilmagil. Oliy manbalarni o'rganish va idrok qilish maqsadida ruhoniy yo'lni ochiq tutgilki, ma'ni da'vo talab qilmagay.

Ey farzand, bilgilkim, donishmandlar aql va juvonmardlikdan so'z (va gap yordami bilan) jasadsiz bir necha surat (figura) yasabdilar. Ular tan, jon, sezgi va ma'nolar suratidir. Debdilarki, (bu suratning) Tani – juvonmardlik, joni – to'g'rilik, hissiyoti – donishmandlik va ma'naviy (mohiyati) – safodir. Bu suratlarni xalqqa taqsim qildilar: bir guruhga tan tegdi,boshqa narsa tegmadi, bir guruhga tan, jon, hissiyot va

ma'nolar tegdi, tan yotgan guruh ayyorlar va sipohiylardirki, xaloyiq ularga juvonmardlar deb ot qo'ydilar; tan va jon yotgan guruh zoxirda ma'rifat soxibidirlarki, xaloyiq ularga yolg'on ma'rifat ot qo'ydilar; tan, jon va xissiet yotgan guruh hukamo, anbiyo va avliyodirlarki, xaloyiq ularga g'oyat donishmand deb ot qo'ydilar; tan, jon, hissiyot va ma'nolar yotgan guruh farishtalardir. Juvonmardlikning asosi uch narsadir: biri aytgan so'zingni o'zing bajarsang, ikkinchisi to'g'rilikka xilof qilmasang, uchinchisi xayrni ko'zda tutsang. Odamdagi qolgan sifatlar bu uch narsaning ostidadir. Ey farzand, agar senga mushkul bo'lsa, men bu uch sifatni shu qavmning martaba va qobiliyatiga qarab, taqsim qilaman.

Bilgil, juvonmardlik va ayyorlik shunday odamga loyiqki, uning bir qancha hunari bo'lsin. Bu hunarlardan biri jasur, mard, sabr-matonat, va'daga vafo qiluvchi, sofdil, rostgo'y bo'lishdir. Yana biri o'z manfaatini ko'zlab, qullarga azob bermaslik kerak, ularni qo'llab-quvvatlash, bechoralarga madad berish, yomonlarning yomonligidan yaxshilarni himoya qilish, to'g'ri so'z so'zlash va odil bo'lish, yaxshiga yomonlik qilmaslik va zarar yetkazmaslik, ya'ni odamlarga ziyon va zarar yetkazmaslik. Bularga diqqat qilsang, bularning hammasi uch sifat bilan bog'liqdir.

Hikoyat. Aytadilarki, bir kun Qo'histondagi bir uyda ayyorlar yig'ilib o'tiribdilar. Bir kishi eshikdan kirib, salom berib dedi: «Men Marv ayyorlarining elchisiman, ular sizlarga salom yubordilar va shunday dedilarki, bizlar bir masalani so'raymiz, agar shunga javob bersalaringiz, sizlarning ulug'lugingizga rozi bo'lurmiz. Agar to'g'ri javob bera olmasangizlar, sizlar bizlarning ulug'ligimizga iqror bo'linglar». Ular elchiga dedidlar: «U masalani suragil». Elchi dedi: «Ular, juvonmardlik nima, juvonmardlik bilan nojuvonmardlikning orasidagi farq nima? Bir ayyor bir yo'lning boshida o'tirgan bo'lsa va bir kishi uning oldidan o'tib ketsa, bir ozdan so'ng uning izidan qilich yalang'ochlagan kishi o'tib ketgan odamni o'ldirmoq uchun yo'l boshida o'tirgan kishidan «falon kishi o'tdimi» deb so'rasa, o'tmadi desa ayolg'on gapirgan bo'ladi, agar o'tdi desa, chaqimchilik qilgan bo'ladi, qanday javob berish kerak? Bu ikki javob juvonmardlikning yo'li emas».

Qo'histon ayyorlari bu masalani eshitganlaridan so'ng hayron bo'lishib bir-birlariga qarashdilar. Bularning orasida Afzal Hamadoniy degan bir kishi bor edi. U dedi: «Juvonmardlikning asli – aytgan so'zining ustidan chiqishdir. Juvonmardlik bilan nojuvonmardlik

orasidagi farq juvonmard sabrli bo'ladi. Yo'l ustidagi afer o'tirgan joydan bir qadam ilgari yoki bir qadam keyin o'tirib: «Men bu yerdan biror kishining o'tganini ko'rganim yo'q» - deb javob bersa, to'g'ri aytgan bo'ladi.

Demak, ey farzand, bular ayyorlarni esga solsa-da, sipohiylar ham shunday xususiyatga ega bo'lishlari lozimki, sipohiylarning ishi ayyorlik ishi bilan takomillashadi. Ammo oliyjanoblik, mehmondorlik, saxiylik, to'g'rilik, haqiqatshunoslik, tozalik, yaxshi yarog'lanish sipohiyga maxsusdir, sipohiyga tavo'ze va itoat hunardir, ayyorga aybdir. Ammo bozor odamlarining necha xil shartlari borligi haqida hunarmandlar bobida bayon qildim, takrorlashga hojat yo'qdir...

Juvonmardlik odobi shundayki, nifoq bilan hech odamning pardasini yirtmaydi va xalqni ont ichishga, taloq qo'yishga rag'batlantirmaydi, xalqni qattiq tutmaydi, bir bechora biror ishda xato qilib kechirim tilab kelsa, baxillik qilmaydi... buzuq kishini yomon ishlari bilan malomat qilmaydi va jamoat oldida kishiga pand-nasihat qilmaydi, kishining qonini to'kishda harakat qilmaydi, agar kishini o'ldirish lozim bo'lsa ham, fatvo bermadi, chunki fatvoni tuzatsa bo'ladi, ammo begunoh o'ldirilganni tuzatib bo'lmas, o'lgan aslo tirilmas. Xalqni gunoh qilishga o'rgatmaydi.

Tasavvuf ahlining juvonmardligini o'tgan ustodlar ko'p kitoblarda bayon qilganlar. Men bularning hammasini bayon qila olmayman.

Ey farzand, mening vazifam bu kitobda senga pand-nasihat qilishdir. Agar sen shu guruh bilan majlisda bo'lsang, sen ularga tushmagil, ular senga og'ir tushmasin. Bu toifani juvonmardligini senga aytaman, chunki tiriklikda bu toifaga boshqa toifadan ko'p ranj yetishadi va o'zlarini hammadan balandroq ko'radilar. (Juvonmardlikning asosiy fazilati) manmanlikni boshidan chiqarish, birovga qasd qilmaslikdir..., darvish (shunday shaxski), uning tashqi ko'rinishi bilan ichki xislati bir bo'ladi... andisha va ohistalikka ega bo'ladi, tafakkur o'tiga qo'ymaydi, (darvishlar) tafakkurni ulug' o't deb biladilar, sidq suvi esa bu o'tning tasallisi bo'ladi, demak, (ular) ishrat, raqs va musiqani tasalliga dom qilmishlar, agar darvishlar musiqa ohangiga moyil bo'lmasalar, hamisha tafakkur o'tiga qo'yadilar... Darvish... muloyim so'zlik bo'lgay, tan va kiyimini toza tutgay...safarni yaxshi ko'rgay, birodarlarga hamma vaqt xizmat qilgay, (uning) safariga biror odam hamroh bo'lishni istasa man etmagay, belini ustidan bog'lab xalq orasiga bormagay, qayerdan joy ko'rsatsalar, shu yerda o'tirgay, ichkariga kirgan vaqtda salom bergay, yaxshi odamlar bilan suhbatlashgay, behuda so'zlashmagay, bir yerga

chaqirsalar, tezroq borgay, bir ish qilmoqchi bo'lsa, ko'pning hukmi va roziligi bilan kirgay...xalqdan yashirinib hech narsa yemagay, xalqning oldida ko'p ko'zlamagay...

Bu guruh mehnat bilan topgan nonini boylik deb bilgay, non yeyish vaqtida sufradan g'oyib bo'lmagay, toki boshqalar uni keladi deb intizorlik chekmagaylar. Xalqning oldida nonga qo'lini urmagay. Bir kasallik sababi bilan taom yegisi kelmasa, dasturxon yozilmasidan avval uzr aytgay...

Ey farzand, harakat qil, har qanday sifatga ega bo'lsang ham, oldinni ko'rgil, juvonmardlikka yaqin bo'lgil, bu bilan jahon ahlining yaxshirog'i bo'lgaysan. Agar juvonmardlik yo'lida yurmak tilasang, hamma vaqt uch narsadan saqlangil: ko'zni yomon nazardan, qo'lni yomon ishdan, tilni yomon so'zdan. Uch narsani do'st va dushmanga ochiq tutgil: uy eshigini, dasturxon boshini va qarmonning bog'ichini.

Hech yolg'on gapirmagilki, nojuvonmard yolg'on gapiradi. Agar har kishi sening juvonmardligingga e'tiqod qilsa, agar u aziz kishi bo'lsa ham, senga o'zini taslim qilur va barcha xalqning oldida sening juvonmardligingga e'timod etar, bas, joning boricha harakat qilib juvonmardlikni egallagil. Va yana hargiz o'tgan ish yuzasidan uch olmagil, xiyonat qilishni o'ylamagil, chunki xiyonat qilish juvonmardlik emas.

Ey farzand, ogoh bo'lki, so'z ko'pdir. Agar har toifaning juvonmardligini aytsam, so'z cho'zilib ketadi, ammo so'zni qisqartiraman, boshqa so'zlar aytganlarimga tobedir.

Bilgilki, juvonmardlikning takomillashgani shunday bo'ladiki, u o'z molini o'ziniki, boshqaning molini boshqaniki deb biladi. Xalq molidan tama qilmagil. O'z qo'ling bilan qo'ymagan narsani olmagil. Xalqqa yaxshilik qila olmasang ham, yomonlik qilmagil.

Mening aytganlarimdek tiriklik qilgan kishi dunyoda juvonmard kishi hisoblanadi...

Ey farzand, bilgilki, bu kitobning necha joyida qanoat to'g'risida gapirdim va yana takror qilurman. Ammo hamma vaqt diltang bo'lmaslikni istasang, qanoat qilgil, xasadchi bo'lmagil, shundagina vaqting hamisha xush bo'lgay, chunki barcha g'amginlikning asosi hasaddir. Bilgilki, falak gardishining ta'siridan odamga hamisha yaxshilik va yomonlik yetar. Mening ustodim dediki, falak ta'siri bilan odam bo'ynini cho'zadi, og'zini ochadi. Falakdan bir og'ir mashaqqat yetsa, odam bo'ynida ko'taradi, bir luqma yetsa, og'ziga oladi...

Falak ta'siri mana shu ikki ishdan tashqari bo'lmaydi. Bu yo'lni ko'zda tutib qanoatga odat qilsang, ozod badaning, hech kishining quli bo'lmas. Hargiz tamani xayolingga keltirmagil. Yaxshilik yoki yomonlikdan nimaiki oldingga kelsa, rozi bo'lgil. Bilgilki, odam toifasi xilma-xildir. Ammo bir-biridan kam bo'lishi muhtojlik va tamadandir, shuning uchun kishi tamani tark qilib qanoatni odat qilsa, jahon ahliga muhtoj bo'lmas. Bas hech kimdan tama qilmagan odam jahonda aziz va muxtaramdir. Tamagir va ochko'z odam past va xordir, bunday odam o'zining molidan va juvonmardligidan tama qilgay.

Bas, agar zohid va buzuqi bo'lsang ham, qanoatli bo'lgil.

Ey farzand, bilgilki, men shu qirq to'rt bobda har xil masalalar yuzasidan gapirdim, har bobda pand-nasihat qildim. Ammo aqllilik bobini zo'rlik bilan ayta olmayman. Aqlni kishiga zo'rlik bilan o'rgatib bo'lmaydi. Bilgilki, aql ikki xildir: biri tug'ma aqldirki, buni aziziy derlar, ikkinchisi kasbiy aql, buni muqtasib (halol mehnat bilan topilgan) derlar, kasbiy aqlga donish ham derlar. Bas, agar aziziy aql bo'lmasa, men va sen hech iloj qila olmaymiz. Sen muqtasibiy aqlni kasb qilishda kamchilik qilmagil, kuching yotgancha o'rgangil. Aqllilar jamoasidan bo'lmasang ham, donishmandlar toifasidansan, ikkovidan biriga ega bo'lganing yaxshidir, shuning uchun deganlarki, agar ota bo'lmasa, onadan yaxshi kishi yo'qdir. Agar aqlli bo'lishni istasang, hikmat (falsafa) o'rgangilki, aql hikmat bilan kamol topar, shundayki, Aristotolis donishmanddan: «Aqlning kuchi nimadan iborat?» - deb surabdi. Donishmand: «Barcha kishining kuchi ovqatdandir, aqlning kuchi esa, hikmatdir» - deb javob beribdi.

Endi, ey farzand, bilgilki, men odatimning hammasini sening uchun kitobga yozdim, har bir ilmni, hunarni va odatni bilardim, hammasini qirq to'rt bobda bayon qildim. Bilgilki, kichiklikdan mening odatim shunday edi. Men oltmish uch yoshni shunday xulq va odat bilan utqazdim. Bu kitobni sana to'rt yuz yetmish beshda boshladim. Agar bundan buyon menga Xudoy Taolo umr berib tirik bo'lsam, Yana shu odat bilan bo'laman. Agar sen bundan yaxshiroq xislatni bilsang, o'sha bilan bo'lgil. Shularni o'zimga ravo ko'rdim, senga ham ravo ko'rdim. Agar sen mening shu pand-nasixatlarimni eshitmasang va shular bilan ish qilmasang, men seni zo'rlamayman. Har qanday kishi bu kitobni o'qir va tushunar, shu kitob bo'yicha ish qilar, chunki mening har bir so'zim baxtning alomatidir. Xudoy Taolo senga va menga, bu kitobni o'qiganga va yozdirganga ikki jahonda beadad rahmatlarni ato qilgay...»

Markaziy Osiyoda boshqarish fanining sultoni, o'tmishdan tarixiy tamoyillardan ustalarga foydalanib, o'z zamonasi borliqligiga, voqelik asosida xalqi, davlati istiqbolini ko'ra oladigan va istiqlolini ta'minlash asosida strategik boshqarishga asos solgan ulug' zot Amir Temur edilar. Ulug' bobomiz Amir Temur davlat arbobi va sarkarda o'zidan beqiyos bisot qoldirganki, bu bisot hozirgi kunda ham boshqarish faniga, uning psixologiyasiga, adolatga tayanib hukmronlik qilish (kuch adolatdadir), adolat tarozusini ishlatish, inson faoliyatining ma'muriy qonunlariga asosan tashkil qilish, muomila xazinasi bo'lmish etika asoslaridan foydalanishni, nafosat va go'zallik (estetika) asos solgan, jang va jangchi psixologiyasini chuqur tushunib, jangovar ruhiy holatni shakllantirib, undan jang jarayonida oqilona foydalangan va oqibat 27 davlatni zabt etgan ulug' inson ulug' ajdodimiz, bobomiz oliy hazrat Amir Temur bo'ladilar.

Milliy ma'naviyatning asoslarini yaratib, inson aql sohibi ekanligi, uni hayotida tarixiy tamoyillikni va voqelikni borligiga alohida urg'u berdi va amaliyotda boshqarish jarayonida ulardan foydalandi.

Ulug' bobomiz arid zonasida ishlab chiqarishga alohida ahamiyat berib, bu jarayon birgina inson salohiyatiga bog'liq bo'lib qolmasdan, balki Fan va vositalarni kuch va sifatiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liqligini ta'kidlagan va bu holatga xos tabiiy va iqtisodiy qonuniyatlarni hisobga olib, faoliyat ko'rsatgandagina samaradorlik ta'minlanishini qator amaliyot natijalariga tayanib asoslab bergan, ularni jamiyat ongida aks ettirish maqsadida o'zining o'gitlarida izohlab bergan.

Shunday sifatlarga ega bo'lgan davlat arbobini faoliyat ko'rsatishi fuqarolar ongida ishonch hosil qilib o'zlarini va davlatni porloq kelajagiga ishonganlar, bunday rahbar boshlagan yo'lda mustahkam olg'a yurganlar va oqibat bularning hammasi yuqori ruhiy kayfiyat paydo bo'lishiga sabab bo'lgan, jamiyatda ijobiy psixologik muhit hosil bo'lgan. Yana bir holat bizga ma'lumki, yuqorida keltirilgan sifatlarga ega bo'lgan rahbarning rejalari bajariladi, u boshchilik qilgan xalq butun kuchini shu rahbar qilmoqchi bo'lgan rejalarga baxshida etadi.

Ulug' ajdodimiz Amir Temur davrida yer va suvga bo'lgan munosabatlarning asosiy tomonlari shakllandi, Markaziy Osiyo iqlimiga moslab faoliyat ko'rsatish, shu mintaqada yashagan xalqning xulq-atvori va mentaliteti hisobga olindi, Zardo'shtiylar zamonidek qabul qilingan yerga va suvga bo'lgan munosabatlar mustahkamlandi, urfu-odat, odob va qadriyatlar ishlay boshladi (yer insonni boqadi, suv bu mujiza, yer suvsiz ulikdir va hokazolar).

Yer va suv munosabatlarini shakllantirishga behisob hissalarini qo'shib, Markaziy Osiyo iqlimida bunday munosabatlarga rioya qilmasdan mintaqada taraqqiyot va iqtisod samaradorligi ham yetarli bo'lmasligi va nihoyat suv kimga, qachon va qancha berilishi, shu bilan birga yer Xudoning ne'mati, unga qancha suv berish, ishlov berish, bu jarayonni qachon bajarish mumkin va oqibat samaradorlikni shu jarayonga bog'langanligini ulug' ajdodimiz bizga aniq qilib amaliyotga tayanib ko'rsatib berganlar.

Markaziy Osiyo inson omili, inson psixologiyasi (aql sohibining ruhiy holati) inson faoliyatini aniqlab, shakllantirib beradigan asosiy omil deb tan olingan. Ruhiy holat va ishlab chiqarish jarayoni orasida namoyon bo'lgan bog'liqlikka alohida ahamiyat berilgan va bu bog'liqlik asosida boshqarish jarayoni bajarilgan. Hozirgi psixologiya fani, uni boshqarish (menejment) fani bilan birgalikda hayotda hosil bo'ladigan anchagina muammolar shu fanlar tezkor ishtirokida hal qilinmoqda.

Bobomiz Amir Temur davlatida psixologiya faniga katta ahamiyat berilib, muomala san'atiga, etikaga va ishlab chiqarish jarayonida boshqarish uchun qator fanga asoslangan tizimlar yaratilib amaliyotga taklif qilingan.

Amir Temur tabiatdan kuchli salohiyatga ega bo'lgan strateg, davlatni boshqarish jarayonida shaxsan o'zi va davlatda fidoiy va mas'ul bo'lgan shaxslar, din peshvolari bilan tuzgan boshqaruv qonun qoidalariga suyangan va ularning bajarilishini ta'minlagan. Ulug' ajdodimiz o'z rejalarida yuqori ma'naviyatga tayangan, undan yengilmas kuch sifatida foydalangan, qo'llagan usul va tamoyillari hozirgi zamon strategik menejment asoslariga va ko'rsatmalariga mos keladi va usha paytlardayoq boshqarish jarayonida voqelikni hisobga olish usuli yaratilib undan qo'llanganligi bugun menejment va boshqarish sohasida faoliyat ko'rsatayotgan olim va mutaxassislarni hayratda qoldirmoqda.

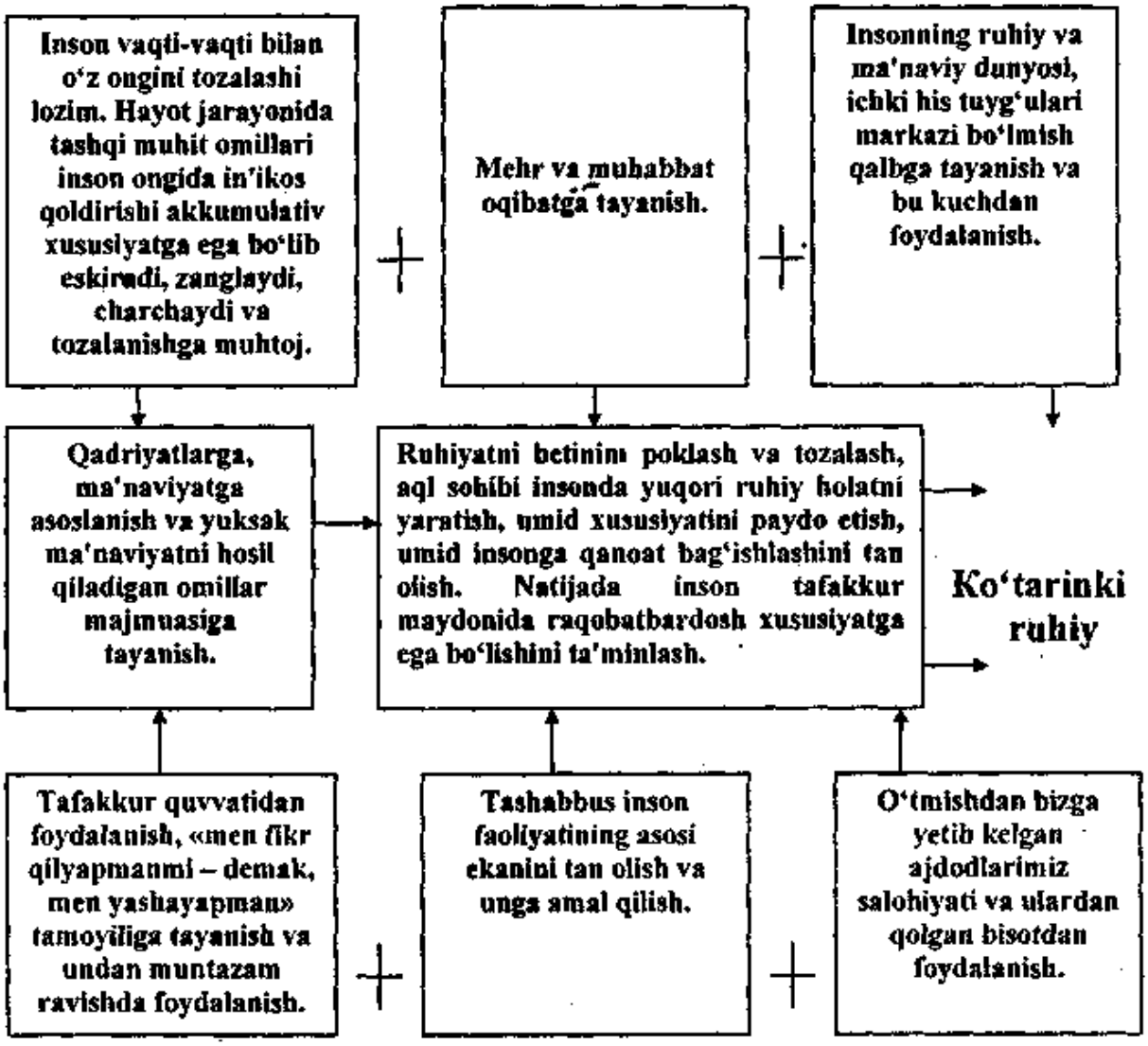
Kuchli ruhiyat ilmining sohibi bo'lgan Amir Temur har bir mas'ul arbobdan har bir strategik reja uning ruhiga singdirilgan bo'lsagina, undan samara chiqishini ta'kidlagan va ruhiyat ilmini boshqarish (menejment) ilmi bilan dialektik bog'liq ekanini va ularning bir-biri bilan mantiqiy bog'liqligini amaliyotda, ish faoliyati jarayonida tasdiqlab bergan. Asosiy jamiyatni oldiga yo'naltiruvchi kuch va manba – bu hayotning o'zi, amaliyot, aql sohibi inson, uning ruhiy holati, inson bilan muloqot jarayonida ayon bo'ladigan holatlar, qonuniyatlar, tamoyillar, ularni tan olib omil sifatida ishlata olish deb hisoblagan bobomiz Amir Temur.

Ulug' ajdodimiz bizga qoldirgan merosi hozirgi zamon boshqarishi (menejmenti) va ruhiyat ilmlarini asosini tashkil qilib amaliyotda, kundalik

hayotimizda qo'llash uchun usullar majmuasi sifatida katta salohiyat yaratadi.

Boshqarish bilan shug'ullanuvchi rahbarlar, mutaxassislar va amaliyotchilar tajribasiga mantiqiy kuch bag'ishlaydigan rejalar, boshqarish amaliyotida voqelik tamoyillari asosida tuzilgan strategiya namunasi keltirilgan.

Markaziy Osiyo mintaqasida ruhiy holatning shakllanishi va uning evolutsiyasiga oid bizga ajdodlarimiz qoldirgan tushunchalar, tamoyillar psixologiya ilmiga anchagina o'z hissalarini qo'shganlar. (1.1-chizmaga qarang).



1.1-chizma. Inson ruhiyatini muntazam ravishda yangilanishiga va unga ko'tarinki holatni baxsh etadigan muhit va omillar majmuasi.

II bob. HOZIRGI ZAMON PSIXOLOGIYASINING PREDMETI VA METODLARI HAQIDA TUSHUNCHA

2.1. Psixologiya predmeti ta'rifi

Psixologiyaning fan sifatida ta'riflanishi. Har qanday fan odam bilimining mustaqil sohasi sifatida o'zining maxsus o'rganish mavzusiga ega. Eng umumiy holda, psixologiya uchun o'rganish mavzusi – psixikadir deb aytish mumkin. Psixika – haqiqatan ham maxsus o'rganish mavzusidir. Psixika miyaning xossasi ekanligi haqida yuqorida aytilgan edi. Miya ko'plab xossalarga ega, biroq psixika – bu maxsus xossasi bo'lib, u atrof borliqni aks ettirish xossasidir. Aks ettirish hodisasi tabiatda keng tarqalgan, biroq psixik aks ettirish o'zining maxsus xususiyatlariga ega (2.1-chizma).

Psixologiya fan sifatida psixikaning turli hodisalarini o'rganish va tushuntirishgagina emas, balki ularning mohiyatini umumlashtirish va ochish, ya'ni psixik hodisalar va jarayonning sabablarini aniqlash va kelajakda ularning paydo bo'lishini bashoratlash uchun asos bo'ladigan maqbul qonuniyatlarni ochishga qaratilgan.

Biroq psixika bir jinsli tuzilma emas. Hayvonlar psixikasi va odam ongi, ayniqsa, keskin farq qiladi.

Shunday qilib, psixiologiya – bu umuman psixikaning va ayniqsa, tarixiy aniq shaxs sifatida odam ongining yuzaga kelish, rivojlanish va namoyon bo'lish qonuniyatlari haqidagi fandir.

Tashqi ta'sirlarning odamning ichki xususiyatlari orqali yangicha ma'no kasb etishi ko'plab holatlarga – erishilgan bilimlar darajasi, mazkur ta'sir turiga nisbatan ilgari qaror topgan munosabat, faollik darajasi va eng asosiysi shakllangan dunyoqarashga bog'liqdir. Shunday qilib, psixikaning mazmuni bizga bog'liq bo'lmagan va bizdan tashqarida mavjud narsalar, hodisalar, voqealarning real obrazlari (ya'ni obyektiv borliq obrazlari) dir. Biroq bu obrazlar har bir odamda o'ziga xos tarzda, uning oldingi tajribasi, qiziqishlari, hissiyotlari, dunyoqarashi va h.k. larga bog'liq ravishda yuzaga keladi. Shuning uchun ham aks etishlar subyektivdir. Mana shu fikrlarning hammasi psixika – bu obyektiv borliqning subyektiv aks etishidir deb aytishga asos beradi.

Psixikaning ayni shu xususiyati bolalarni o'qitish va tarbiyalash jarayonida ularning yosh va individual xususiyatlarini hisobga olish zarurligi kabi muhim pedagogik tamoyilning asosida yotadi. Bu xususiyatlarni hisobga olmasdan turib, har bir bolada pedagogik ta'sir choralarini qanday aks etishini bilib bo'lmaydi.

Psixik aks etish – bu borliqning to'g'ri, haqqoniy aks etishidir. Moddiy dunyoning yuzaga keluvchi obrazlari mavjud predmetlar (narsalar), hodisalar, voqeliklarning rasmlari, nusxalaridir. Psixik aks ettirishning subyektivligi aks ettirilayotgan narsani odam uchun xos bo'lgan faol o'zgartirilishi atrof borliqni obyektiv aks ettirish imkoniyatini hech bir inkor etmaydi.

Psixik aks ettirishning to'g'riligini tan olish muhim ahamiyatga ega. Ayni shu xossa borliqni bilish, uning obyektiv qonuniyatlarini aniqlash va ulardan odamlarning nazariy va amaliy faoliyatlarida foydalanish imkonini beradi.

Borliqning to'g'ri aks ettirilishi insoniyatning ijtimoiy-tarixiy amaliyoti bilan tekshiriladi. Agar biz quyosh va oy qachon tutilishini oldindan ko'ra bilsak, agar biz yer sun'iy yo'ldoshining o'tish orbitasini yoki kosmik kemaning yuk ko'tarish qobiliyatini oldindan hisoblay olsak va keyingi amaliyotimiz qilingan hisob-kitoblarni tasdiqlasa, agar biz harakatlarni o'rganib va ularni qo'llab, o'zimiz istagan natijaga erishsak, bularning hammasi obyektiv borliqning tegishli qonunlarini (kosmik mexanika, gidrodinamika qonunlari, bola rivojlanishining obyektiv qoidalarini) to'g'ri aks ettirganligimizni anglatadi.

Shunday qilib, psixik aks ettirish – bu bir aktli emas, balki protsessual aks ettirishidir, bu shunday aks ettirishki, bunda tashqi ta'sir aks ettirayotgan odamning ichki xususiyatlari orqali yangicha ma'no kasb etadi va shuning uchun ham psixika obyektiv borliqning subyektiv aks etishidir. Va nihoyat, psixika – bu olamni ijtimoiy-tarixiy amaliyot orqali tekshiriladigan to'g'ri, haqqoniy aks etishidir.

Psixika va ong. Psixika odamga ham, hayvonlarga ham xosdir. Psixikaning faqat odam uchun xos bo'lgan oliy formasini ong deb ataladi.

Ongning yuzaga kelishi, rivojlanishi faqat biologik qonunlar bilangina emas, balki asosan ijtimoiy-tarixiy qonunlar bilan bog'liqdir.

Ong – bu odamning ijtimoiy mavjudot sifatida tarixiy rivojlanish mahsuli va shuning uchun ham ongning rivojlanish jarayoni, uning har bir namoyon bo'lish akti jamiyat taraqqiyoti davomida va har bir davrda mavjud real tarixiy sharoitlar bilan belgilanadi.

Ongning tarixiy xarakteri uning hayvonlar psixikasidan farqlaydigan birinchi jihatidir.

Tevarak-atrofni ong darajasida psixik aks etishi murakkab bilish jarayonidan iboratdir. Bu jarayonning kechishi, uning doimiy takomillashib borishi uchta o'zaro bog'liq yo'nalishda bir vaqtda sodir bo'ladi. Eng avvalo, tarixiy rivojlanishning turli bosqichlarida atrof borliqning aks ettirilishi turlichadir. Bu aks ettirishlar xarakteri mavjud ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarga doimo bog'liqdir. Boshqacha aytganda, bilish umumtarixiy jihatdan o'zgaradi.

Atrof borliqni aks ettirish jarayoni har bir odamning hayoti davomida ham o'zgarishsiz qola olmaydi, ya'ni bilish ontogenetik sohada ham o'zgaradi.

Aks ettirish har bir ma'lum bilish aktining turli bosqichlarida ham, bilmaslikdan bilishga, to'lamas va sayoz bilimlardan to'laroq va muhim bilimlarga, hissiy bilishdan mantiqiy (logik), abstrakt bilishga o'tish jarayonida turlicha bo'ladi. Bu holda aks ettirishning o'zgarishi individual doirada kechadi.

Odamning atrof borliqni bilishida tarixiy, ontogenetik va individual sohalarning birligi odam ongining hayvonlar psixikasidan ajratib turadigan ikkinchi jihatidir.

Odam mehnati mahsullarining moddiylashuvi, to'planayotgan tajribasining so'zda umumlashuvi va uning xotirada saqlanishi odamlarga faqat o'zining hozirgi o'zligini anglashiga imkon beribgina qolmasdan, balki odam sabab-oqibat bog'lanishlarini ochish imkoniyatiga ham ega bo'ladi. Sabab-oqibat bog'lanishlarni bilgan holda, odam tasavvurida kelajakni ko'ra olishi mumkin, bu esa unga faoliyat maqsadlarini ongli belgilash va hozirni o'zgartirish uchun iroda kuchlarini ishga solish imkonini beradi. Odamning ongli faoliyati doimo maqsadga yo'nalgan ruhda bo'ladi. «Odam faqat tabiat tomonidan berilgan narsaning shaklini o'zgartiribgina qolmasdan, balki shu bilan birga u o'zining ongini, maqsadini ham amalga oshiradi, bu esa qonun sifatida uning harakatlari usuli va xarakterini belgilaydi».

Hayvonlar psixikasi ularga mavjud sharoitlarga moslanishlarini ta'min etgani holda, odam ongi atrof-borliqqa faol ta'sir etishga imkon beradi. Odam ongi aks ettiribgina qolmasdan, balki uni yaratadi ham.

Odam ongining faolligi uning atrof-borliqni o'zgartirishidagina emas, balki odam bu falakda o'zining shaxsiy tabiatini ham o'zgartirishida namoyon bo'ladi.

Odam ongining maqsadga yo'naltirilgan va faol xarakteri uni hayvonlar psixikasidan ajratib turuvchi uchinchi chegaradir.

Odam ongining to'rtinchi muhim farqli jihati – o'zini-o'zi anglashining mavjudligidir. Hayvon o'z hayotiy faoliyati bilan bevosita aynandir. U o'zini o'z hayotiy faoliyatidan ajratmaydi. Odam o'zining hayotiy faoliyatini o'z irodasi va o'z ongining mavzusiga aylantiradi.

O'zini-o'zi anglash ongning, odamning o'zini boshqa odamlar bilan ma'lum munosabatlar tizimiga, ma'lum faoliyat jarayonida kirishgan shaxs sifatida anglash holatida o'zini bilishga yo'naltirilgan qismi yoki tomoni sifatida yuzaga keladi.

Tafakkur va nutq tufayli atrof-borliqning odam ongida umumlashtirilgan va bevosita ifodalangan shaklda, faqat bevosita obrazlar ko'rinishidagina emas, balki muhim aloqalar va munosabatlarini ifodalaydigan tushunchalarda ham amalga oshadi.

Odam ongida borliqning umumlashma va bevosita akslanishi ongning hayvonlar psixikasidan ajrab turuvchi beshinchi chegaradir.

Ong va faoliyat. Hozirgi zamon psixologiyasida ong va faoliyat birgalikda qaraladi. Bu birlik bir necha yo'nalishlarda namoyon bo'ladi.

Eng avvalo, ong va faoliyatning birligi faoliyat jarayonida, birinchi navbatda, mehnat faoliyati jarayonida yuzaga keladi, rivojlanadi va namoyon bo'ladi. Bu munosabatda faoliyat odam ongining yuzaga kelish sharti, shakllanish omili va qo'llanish obyekti sifatida bo'ladi.

Ikkinchidan, ong va faoliyat birligi faoliyat ongning faollik shakli sifatida ko'rinishida namoyon bo'ladi. Ongning akslanish sifatida tushunilishi uning ikkilamchi xarakterini tasdiqlasa, u adekvat (borliqqa to'la mos) akslanishni ko'rsatsa, ongni faoliyat sifatida tushunish borliqning aks ettirilishi olam ideal modelining hosil bo'lishigagina emas, balki uning o'zgartirish imkoniyatini ham olib keladi.

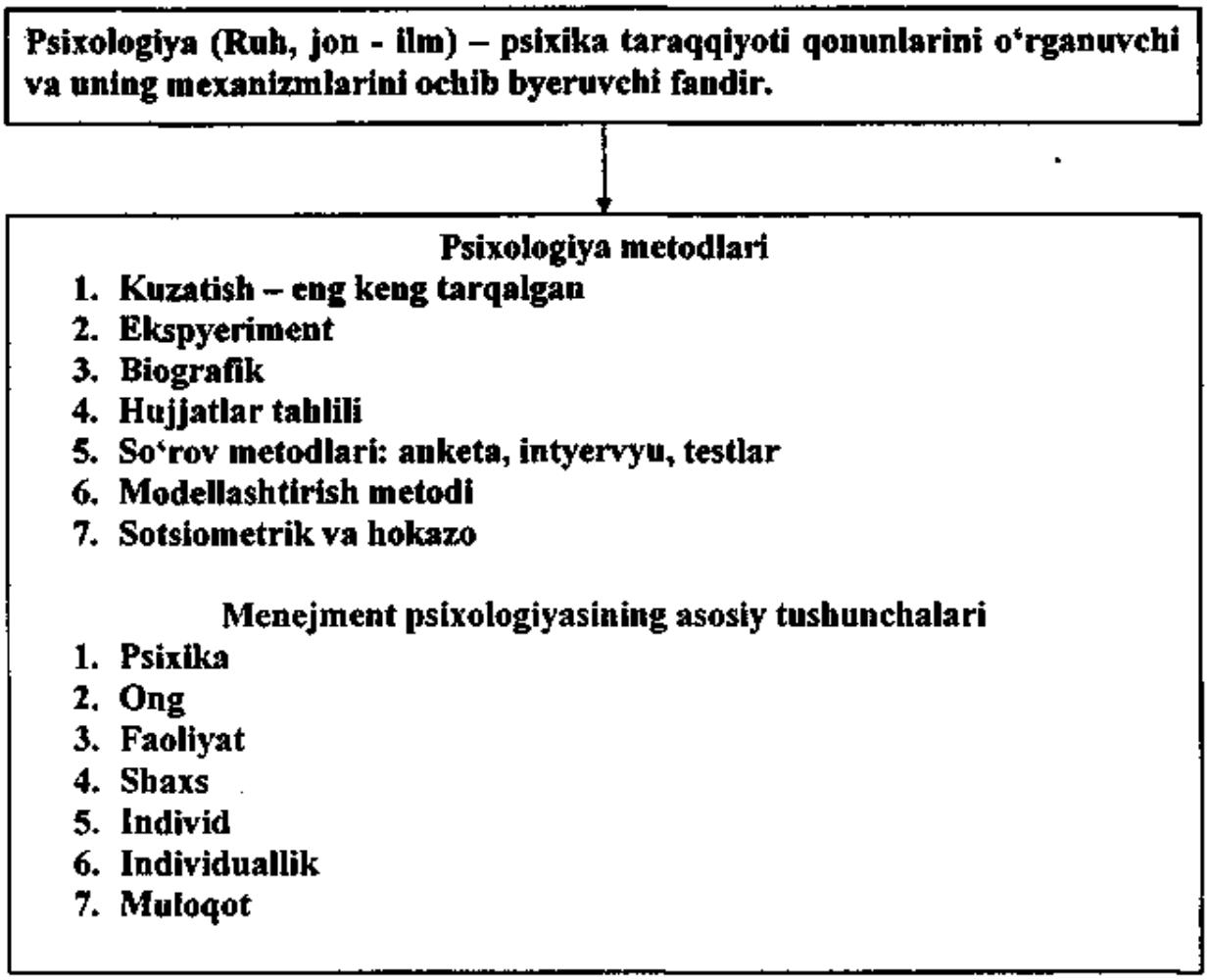
Ong faoliyatning maqsadga yo'nalgan va anglangan xarakterida bo'lishini ta'minlaydi. Ong va faoliyatning birligi ong odamning butun xulqi va barcha harakatlarining rostlagichi sifatida kelishida ifodalanadi. Faoliyatning maqsadga yo'naltirilgan xarakteri ilgarilovchi aks ettirishning mavjudligi bilan ta'minlanadi va uning mohiyati shundaki, jarayonlar odamga kelajakni ko'ra bilish imkonini beradi.

Nihoyat, ong va faoliyat birligi ularning aniq bir shaxsga oidligida namoyon bo'ladi. Bu doimo ijtimoiy va tarixiy aniq bir shaxsning ongi va faoliyatidir.

Psixologik bilimlarning ba'zi xususiyatlari. Psixologiyani fan sifatida tavsiflashda psixologik bilimlarga xos ba'zi xususiyatlarni qayd etib o'tish lozim.

Birinchidan, bu har birimizga bevosita xos bo'lgan hodisalar haqidagi bilimlardir. Har bir odam sezgilarga ega, uning ongida turli tasavvurlar uzluksiz saqlanadi, har bir odam ma'lum hissiyotlarni boshidan kechiradi va h.k. Psixologiya fanida bu hodisalar haqidagi umumlashma va abstraktlashgan bilimlar o'rin oladi.

Ikkinchidan, psixologik bilimlar ularning hayotiy va ilmiy ma'nosi bir xil emasligi bilan tavsiflanadi. Odamlar turmushda psixologiya atamalari va tushunchalaridan keng foydalanadilar.



2.1-chizma. Menejment psixologiyasining mohiyati va asosiy tushunchalari.

Ularning chegaralari aniq belgilanmagan, turli odamlar bir xil atamalar va tushunchalarga turlicha ma'no beradilar, bundan farqli o'laroq ilmiy ma'noda ular ma'lum mazmunga qat'iy mos bo'ladi hamda o'z hajmi va ahamiyati bo'yicha bir xildir. Ilmiy bilimlarni yetarlicha chuqur egallanmaganida, garchi hayotiy bilimlarning qayta ko'rilishi sodir bo'lsa-da, ba'zan psixologiyaning aslida o'zlashtirilishi haqida soxta fikr paydo bo'ladi, shu bilan bir vaqtda eng yaxshi holatda ham u yoki bu psixik hodisalarning ayrim tomonlari haqida, odatda, tizimli ma'lumotlarga ega bo'lishadi.

Psixologik bilimlarning uchinchi xususiyati – ilmiy-materialistik dunyoqarashning shakllanishi uchun, o'zini-o'zi bilish va o'zini-o'zi tarbiyalash uchun ularning muhimligidir.

Psixologiyaning tarmoqlari. Hozirgi zamon taraqqiyot bosqichida psixologiya fani murakkab va tarmoqlangan ilmiy fanlar tizimini tashkil etadi. Psixologiyaning ayrim sohalari (yoki tarmoqlari) o'zaro uzviy bog'liqdir.

Hozirgi vaqtda psixologiyaning quyidagi sohalarini ajratish mumkin (tasnifga psixologik o'rganish obyekti asos qilib olingan):

Umumiy psixologiya katta yoshdagi normal odamning psixologik faoliyatining eng umumiy qonuniyatlarni tadqiq etadi.

1. Umumiy psixologiyaning mazmuni, shuningdek, fanning asosiy tamoyillari, uning metodlari, psixologiyaning turli sohalarida o'tkazilgan tadqiqotlar asosida umumlashtirilgan va abstraktlashtirilgan tushunchalar sistemasidan (tizimidan) iborat.
2. Yosh psixologiyasi.
3. Pedagogik psixologiya.
4. Mehnat psixologiyasi.
5. Muhandislik psixologiyasi.
6. Kosmik psixologiya.
7. Harbiy psixologiya.
8. Sport psixologiyasi.
9. San'at psixologiyasi.
10. Ijtimoiy psixologiya.
11. Yuridik psixologiya.
12. Tibbiyot psixologiyasi.
13. Patopsixologiya.
14. Qiyosiy psixologiya.
15. Iqtisodiy psixologiyasi
16. Marketing psixologiyasi

17. Menejment psixologiyasi
18. Boshqaruv psixologiyasi
19. Ekologik psixologiyasi
20. Etnopsixologiya
21. Milliy psixologiya
22. Siyosiy psixologiya

Psixologiyaning ijtimoiy va tabiiy fanlar bilan bog'lanishi

Psixologiya ilmiy bilish nazariyasini o'rganishda katta ahamiyatga ega.

Obyektiv borliqning aks etishi qonunlarini kashf eta borib, psixologiya dialektik materializmning asosiy qoidalarini aniqlashtiruvchi va tasdiqlovchi yangi-yangi dalillarni to'plab boradi. Jumladan, tashqi sharoitlar turli psixik jarayonlarning kechishini qanday belgilashini, turli psixik jarayonlar qanday kechishini aniqlanishini, bu jarayonlar shaxsning u yoki bu xossalarini shakllanishiga qanday ta'sir etishini kuzata borib, psixologiya psixik hodisalar tashqi obyektiv ta'sirlar bilan sababiy bog'liqligini kashf etadi, shu bilan umum bog'lanishning eng murakkab shakllaridan biri – sababiy bog'lanishni aniqlashtiradi (2.2-chizma).

Ma'lum ijtimoiy-tarixiy sharoitlarda shaxsning shakllanish qonuniyatlarini o'rganish bilan psixologiya dialektik materializmning muhim qoidalarini aniqlashtiradi.

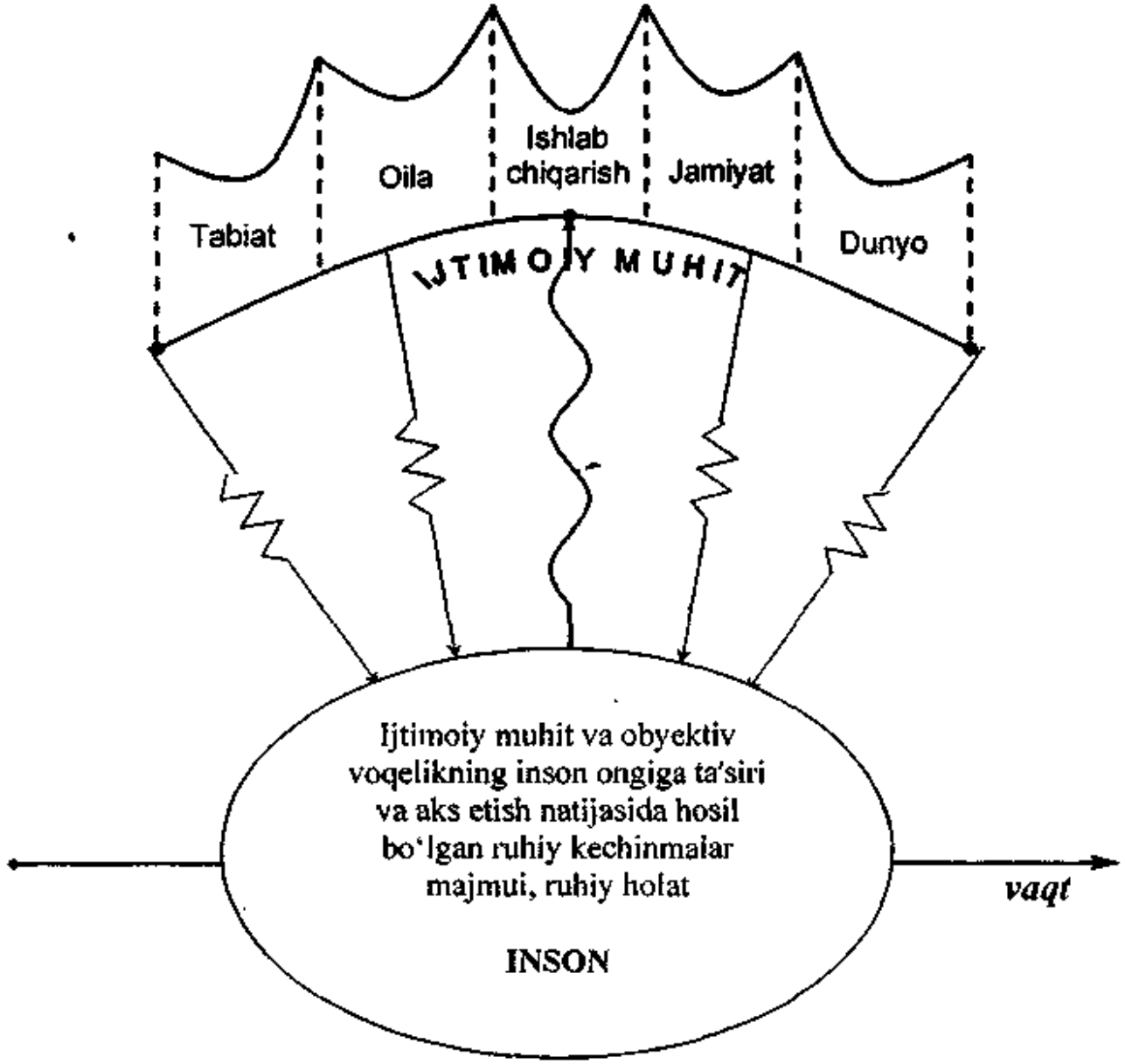
Odam bilish faoliyatini, tasavvurlar va tushunchalarning shakllanish jarayonlarini o'rganish ilmiy bilish nazariyasining bir qator qoidalarini aniqlashtirish uchun xizmat qiladi.

Psixologiya boshqa ijtimoiy fanlar (siyosiy iqtisod, tarix, san'atshunoslik) uchun ham ma'lum ahamiyatga ega, chunki bu fanlarning hammasida odamning ongli faoliyati, ya'ni psixologiya shug'ullanadigan masalalar o'rganiladi.

Psixologiya va tabiiy fanlar orasida va birinchi navbatda, psixologiya va psixikaning moddiy asosini – miya faoliyati va nerv sistemasini o'rganadigan oliy nerv sistemasi fiziologiyasi orasida chambarchas aloqa mavjud.

Psixologiya fanning kibernetika va informatika kabi sohalari uchun muhimdir.

Ijtimoiy muhitdagi obyektiv voqelik va omillar, ularning o'zaro ta'siri, bog'liqligi va tinimsiz harakati natijasida inson ruhiy holati shakllanadi.



2.2-chizma. Ijtimoiy muhit omillarining ta'siri orqali insonda hosil bo'ladigan ruhiy kechinmalarning shakllanish jarayoni.

Psixologiya va pedagogika. Psixologiya fani pedagogika uchun alohida ahamiyatga ega, chunki shaxs rivojlanishining qonuniyatlarini, bolalarning yosh va individual xususiyatlarini bilish eng samarali o'qitish va tarbiyalash metodlarini yaratish uchun nazariy asos bo'ladi.

Psixologik bilimlar o'qituvchiga bolalarning yosh va individual xususiyatlarini ko'ra olish, ularda bilish faoliyatlarini yangi, ilg'orroq

sifatlari paydo bo'lishini, yangi hissiyotlar, irodaning yangi qirralari va shaxsiy ehtiyoj xarakterini o'z vaqtida aniqlashga imkon beradi. Bolalarni psixologik o'rganish o'qituvchiga bolaning rivojlanish istiqbolini ko'rish va o'quvchi shaxsining shakllanish jarayonini to'g'ri loyihalash, bolalar bilan eng samarali ishlash yo'llari va metodlarini topish imkonini beradi.

Psixologik bilimlar o'qituvchi uchun u o'ziga-o'zi ma'lum talablar qo'yishi hamda o'quvchilarni muvaffaqiyatli o'qitish va tarbiyalash uchun zarur bo'ladigan shaxsiy sifatlarni rivojlantirishi uchun ham zarurdir.

Psixologiyani bilish o'zini-o'zi tarbiyalash uchun ham muhimdir. Psixik hodisalarni ilmiy tushunish har bir odamga ijobiy sifatlarini rivojlantirish va salbiy sifatlarini bartaraf etish uchun qilayotgan o'z harakatlarini baholash imkonini beradi.

Psixologiya ilmiy dunyoqarashning shakllanishida katta ahamiyatga ega. Haqiqatan ham, psixik hodisalarni ilmiy tushunish insonni idealistik irim-sirim va bid'atdan xalos qiladi, shaxsiy ruhiy holatini to'g'ri tushunish, bir qarashda sirli tuyuladigan hodisalarning ilmiy tushuntirilishini topishga imkon beradi.

Psixologiya psixik hodisalar tabiatini bilish, emotsional, irodaviy faoliyat qonunlarini, shaxs psixik xususiyatlarining shakllanish qonuniyatlarini o'rganishi tufayli, uni bilish omillar u yoki bu munosabatlarga kirishadigan, insonning ongi, maqsadga yo'nalgan faoliyati amalga oshadigan hamma yerda zarurdir. Bu bilim, ayniqsa, o'sib kelayotgan avlodni tarbiyalash va o'rgatish amaliyotida muhimdir.

2.2. Psixologiya fanining zamonaviy metodlari

Fan yangidan-yangi ma'lumotlar bilan boyib bormasdan turib, rivojlanishi mumkin emas. Fan dalillarni to'plash uchun ilmiy asoslangan metodlardan foydalangan holdagina u to'g'ri va muvaffaqiyatli rivojlanishi mumkin. Metodlarning ilmiy asoslanganligi metodlar, ulardan foydalanish qoidalari va fan mavzusini falsafiy tushunish orasidagi o'zaro aloqadorlikni ochishdan iborat. Psixologiya fani nuqtayi nazaridan bu qoidaning tadqiqot metodlari, ularning tushunilishi, tashkil etilishi va natijalarini tahlil etilishiga qo'yiladigan asosiy talablarni aniqlashdan iborat. Jumladan, psixikani idealistik tushunish psixologiyasining asosiy metodi bu o'zini-o'zi kuzatish (intraspeksiya – ichdan ko'rish) iborat bo'lishiga olib kelgan. Buni

tushunsa bo'ladi. Psixikani qandaydir mustaqil mavjud narsa, qandaydir mustaqil asos deb qaralishida psixik hodisalarni o'rganish uchun boshqa bir yo'l qolmagan ham edi. Psixikani miyaning obyektiv borliqni aks ettirishidan iborat xossasi sifatida ilmiy-moddiy tushunish esa psixologik tadqiqotlarni boshqacha metodlari va talablari yaratilishini talab etadi.

Psixik holatlarni o'rganishning obyektivligi. Psixologik tadqiqotlarning birinchi tamoyili psixikani o'rganishning obyektivlik haqqoniylik tamoyilidir. Bu tamoyil har qanday psixik hodisalarni ular aslida qanday bo'lsa, shundayligicha o'rganish lozimligini anglatadi. Ular faqat odam hayoti va faoliyatining tashqi sharoitlari bilan o'zaro bog'liqlikda o'rganilishi lozim. Psixik hodisalar tashqi ta'sirlarning aks ettirilishi sifatida qaralishi munosabati bilan bu talab albatta bajarilishi lozim.

Obyektivlik tamoyili odamni uning faoliyati jarayonida o'rganilishini talab qiladi, chunki odamning psixik xususiyatlari haqida uning real ishlari va harakatlari bo'yicha fikr yuritish mumkin. Bu tamoyilga asosan, psixik hodisalarni o'rganilayotgan odamga eng xos bo'lgan va xos bo'lmagan sharoitlarda tekshirilishi lozim. Faqat shu holdagina odamni har tomonlama o'rganish va muhim bo'lgan hech bir narsani nazardan chetda qoldirmaslik mumkin.

Obyektivlik tamoyili yig'ilgan materialni ishlab chiqishda ham namoyon bo'lishi lozim. Barcha olingan dalillar, shu jumladan, bir-biriga zid bo'lgan ma'lumotlar ham har tomonlama tahlil qilinishi lozim. Ziddiyatli dalillarga ayniqsa e'tibor berish lozim, ularni hech qachon tashlab yuborish mumkin emas, ziddiyatlikka yoki albatta izoh topish lozim, yoki qo'shimcha o'rganish o'tkazilishi lozim. Yig'ilgan materialni ishlab chiqishda obyektivlik tamoyilining amal qilishi, shuningdek, har qanday xulosalar faqat asl ma'lumotlar asosida chiqarilishida o'z aksini topadi. Bu fikr u yoki bu gipotezani qo'yish mumkin emasligini va qo'yilayotgan farazlarning to'g'riligini isbotlash majburiyligini anglatmaydi.

Psixik hodisalarni rivojlanish jarayonida o'rganish. Psixologik tadqiqotlarni tashkil etishning juda muhim navbatdagi tamoyili – psixik hodisalarni ularning rivojlanishi jarayonida o'rganish tamoyilidir. Axir obyektiv olam doimiy harakatda va o'zgarishda bo'lar ekan, demak, uning aks ettirilishi ham qotib qolgan, beharakat bo'lishi mumkin emasku!

Psixik hodisalarni ularning rivojlanishi jarayonida o'rganishda tadqiqotlar odamning endilikda qaror topib bo'lgan psixik sifatlarinigina emas, balki psixikaning paydo bo'lishi mumkin bo'lgan yangi xususiyatlarini ham aniqlashini talab etiladi. Bu fikr ta'lim-tarbiya jarayonida shaxsni psixologik o'rganishda, ayniqsa, muhim ahamiyat kasb etadi. Bu yerda e'tibor bola psixikasining faqat endilikda ravshan aniqlangan xususiyatlarigagina emas, balki eng avvalo istiqbolli rivojlanishi mo'ljallanayotgan psixik sifatlarga yo'naltirilishi lozim. Agar o'qituvchi oldinga qaramasa va har bir o'quvchining kelajakka rivojlanishini oldindan ko'ra bilmasa, u holda butun o'quv-tarbiya ishini maqsadga yo'naltirilgan tarzda tashkil etib bo'lmaydi.

Shaxsni analitik - sintetik o'rganish. Turli sharoitlarda, har xil faoliyat turlarida, turli odamlarga bo'ladigan munosabatlarida odamning turli psixik xususiyatlari ochiladi, uning shaxsiyati namoyon bo'ladi. Shu bilan bir vaqtda, real hayotning ko'p xilligiga qaramasdan, har bir odam o'zligicha qoladi, faqat uning o'zigagina xos bo'lgan individual psixik sifatlarini saqlab qoladi. Shuning uchun ham psixologik tadqiqotlarni o'tkazish tamoyillaridan biri shaxsni analitik-sintetik o'rganish tamoyilidir.

Analitik o'rganish psixika elementlarini shaxsning turli hayot va faoliyat sharoitlarida bilish imkonini beradi, sintetik o'rganish esa barcha ayrim psixik namoyon bo'lishlarni aniqlash va mazkur odamni umuman tavsiflaydigan barqaror psixik sifatlarini topishga imkon beradi.

Analitik-sintetik tamoyilga yana shuning uchun ham rioya qilish kerakki, shaxsiyatni chuqur va har tomonlama o'rganishni ham, emotsional, iroda jarayonlarining ayrim tomonlarini, ayrim xossalarini o'rganishni ham, bu momentlarning hammasini odam yagona psixik qiyofasining o'zaro aloqadorlikda ham o'rganilishini nazarda tutadi. Bu ikki yo'nalishning birligining zarurligi shu bilan izohlanadiki, bir tomondan, shaxsning ayrim xususiyatlarini o'rganmasdan turib, ularni bir-biriga solishtirmasdan va ularning o'zaro aloqadorligi va birliligini ochmasdan turib, shaxsning ishlaridagi psixik xusuiyatlarini tushunish va to'g'ri baholash mumkin emas.

Analitik-sintetik tamoyilga rioya qilish va psixologik tadqiqotlarni shunga muvofiq tarzda o'tkazish yana shuning uchun ham zarurki, har bir odamning psixik qiyofasida mazkur davr yoki mazkur sinfga oid odamlarning hammasiga xos bo'lgan biror umumiy xususiyatlar ham, faqat o'ziga xos, individual xususiyatlar ham bor.

Shunday qilib, psixologik tadqiqotlarni asosiy o'tkazish tamoyillari obyektivlik tamoyili, psixik namoyon bo'lishlarni ularning rivojlanishi davomida o'rganish tamoyili va shaxsni analitik-sintetik o'rganish tamoyilidan iboratdir.

Tadqiqot metodlari. Psixologiyada odam psixologik faoliyatini o'rganishning turli metodlaridan foydalaniladi. U yoki bu metodni tanlash, odatda, tadqiqotda qo'yiladigan vazifalar bilan belgilanadi, biroq hamma hollarda ham yuqorida aytilgan tamoyillarga rioya qilinishi lozim.

Psixologik tadqiqotlarda quyidagi metodlar qo'llaniladi: kuzatish, eksperiment, faoliyat mahsullarini o'rganish, anketa metodi, testlar metodi, modellashtirish. Bu metodlar bilan to'plangan faoliyat material sifatiga oid miqdoriy tahlil qilinadi.

Kuzatish metodi. Kuzatish metodiga ilmiy metod sifatida ma'lum talablar qo'yiladi. Kuzatish doimo maqsadga yo'naltirilgan, ya'ni doimo kuzatish jarayonida hal etilishi lozim bo'lgan maqsadlar va vazifalar ravshan aniqlangan bo'lishi lozim. Kuzatish yaxlit va demak, odamning biror vaqt davomidagi barcha amallari, muomalasi, fikrlarini qayd qilish kerak-kerakmasligini yoki kuzatish ____ bo'lib, psixik namoyon bo'lishlarning qandaydir bitta jihatga xos bo'lgan dalillar qayd qilinishini aniqlab olish lozim.

Kuzatuvni tabiiy sharoitlarda olib borish va hodisalarning odatdagi kechishiga aralashmaslik lozim. Kuzatuv olib borilayotgan odamlar o'zlarini tabiiy tutishlari va tadqiqot rejasi real kuzatuvning borishiga mosligini solishtirish juda muhimdir. Bu talabga rioya qilmasdan turib, yetarlicha har tomonlama to'la va ishonchli ma'lumotlarni olish mumkin emas va tasodifiy dalillarga ega bo'lib qolish mumkin.

Oldingi talablardan kuzatuv kundaligini majburiy olib borish zarurligi kelib chiqadi. Kuzatuv kundaligida odamning harakatlari, muomalasi, qiliqlarini tavsiflaydigan dalillarning o'zinigina emas, balki ular amalga oshirilgan sharoitlar, vaziyatlarni ham puxta qayd etish lozim. Busiz kuzatilayotgan dalillarni to'g'ri baholash ham, sabablarini tushunish ham mumkin bo'lmaydi.

Kuzatish metodining muhim afzalligi – odam psixikasining namoyon bo'lishining tabiiyligi saqlanib qolishidadir. Biroq bu metod salbiy tomonlarga ham ega, kuzatishni o'tkazishda tadqiqotchi passiv mavqeda bo'ladi: u o'zini qiziqtirayotgan hodisa qachon namoyon bo'lishini kutishga majbur. Mazkur metod yig'ilgan materialni miqdoriy tahlil etish uchun keng imkoniyat bermaydi. Va nihoyat, eng asosiysi,

biz kuzatuv metodida barcha ta'sir etuvchi omillarni hisobga olishimiz mumkinmasligi sababli u yoki bu psixik hodisaning sababini to'la aniqlash mumkin emas.

Eksperiment metodi. Psixologiyada, boshqa ko'plab fanlardagi kabi, asosiy metod eksperiment metodidir. Uning muhim afzalligi shundaki, tadqiqotchi o'zini qiziqtirayotgan hodisalarning ro'y berishini kutib o'tirmasdan, balki ularni o'zi yuzaga keltiradi.

Ma'lum sharoitlarni yaratib, tadqiqotchi, birinchidan, bu sharoitlarni juda aniq hisobga olish va sharoitlarni o'zgarishsiz qoldirish, va shu bilan ma'lum psixik hodisalarning sabablarini ochish imkoniyatiga ega bo'ladi, ikkinchidan, tajribani takrorlash va shunday qilib, o'rganilayotgan psixik hodisalarning tipikligi yoki tasodifiyligi haqida hukm chiqarish mumkin bo'lgan miqdoriy ma'lumotlarni to'plash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Psixologik eksperimentning ikkita shakli mavjud: laboratoriya eksperimenti va tabiiy eksperiment.

Laboratoriya eksperimenti maxsus binoda o'tkaziladi va bunda tashqi ta'sirlarning xususiyatlarini va odamning psixik javob reaksiyalarini qat'iy qayd etishga imkon beruvchi jihozlardan foydalaniladi. Laboratoriya eksperimenti odamning psixikasining namoyon bo'lishining fiziologik mexanizmlarini tadqiq etishda katta ahamiyatga ega. Laboratoriya eksperimenti ayrim bilish jarayonlari (sezgilar, xotira, idrok) tafakkurni o'rganish uchun ham muvaffaqiyatli qo'llaniladi. Laboratoriya eksperimenti odamning yaxlit faoliyatini o'rganishda ham borgan sari ko'proq qo'llanilmoqda. Jumladan, odamning texnika bilan o'zaro ishlashida uning psixik faoliyatining turli komponentlarini (motorli, intellektual, irodaviy, xarakterologik komponentlarini) maxsus yaratilgan sharoitlarda tadqiq etiladi.

Tabiiy eksperiment, laboratoriya eksperimentidan farqli o'laroq, sinaluvchi uchun odatiy bo'lgan holatda o'tkaziladi. Tabiiy eksperiment davomida odam faoliyatining tabiiy mazmuni (o'sish, o'qish, mehnat) saqlanib qoladi.

Eksperimentning bu turi birinchi marta A.F. Lazurskiy (1874–1917) tomonidan o'quvchi shaxsini o'rganish uchun ishlab chiqilgan edi. Tabiiy eksperimentni o'tkazish chog'ida bolaning ma'lum faoliyati oldindan o'rganiladi va qaysi psixik xususiyatlar unda eng aniq namoyon bo'lishi aniqlanadi. Bundan so'ng mazkur faoliyat eksperiment topshirig'iga muvofiq ravishda tashkil etiladi. Bu jarayonda zaruriy psixik tekshirish o'tkaziladi.

Tabiiy eksperimentning ustunligi shundaki, u kuzatish va eksperiment metodlarining ijobiy sifatlari: birinchisining tabiiyligi va ikkinchisining faolligini o'zida mujassamlashtiradi.

Tabiiy eksperimentning yanada rivojlantirilishi uning psixologik-pedagogik eksperiment kabi turining yaratilishiga olib keldi, uning mohiyati shundaki, maktab o'quvchisini o'rganish bevosita o'qitish va tarbiyalash jarayonida, o'rganish mavzusini tashkil etgan psixik xususiyatlarining faol shakllanish jarayonida olib boriladi.

Sotsiometrik metod ham tabiiy eksperimentning maxsus turidir. Bu metod shaxsning psixologik xususiyatlarini va jamoa a'zolari orasidagi o'zaro munosabatlarini o'rganish imkonini beradi. Sotsiometriyada foydalaniladigan asosiy uslub, bu turli tanlov shakllari bo'lib, ular davomida sinaluvchi odam yo o'z fikrini aytishi, yoki mazkur jamoa a'zolarini ma'lum maqsad bilan real tanlashini amalga oshirishi lozim.

Bunday tanlov uchun eng tabiiy sharoitlarning yaratilishi juda muhimdir. Tanlov tizimi bo'yicha o'tkazish asosida shaxsning jamoada tutgan o'rni, mavjud munosabatlar xarakteri, ularning ierarxiyasi, jamoada o'zi tutgan o'rindan qanoatlanganlik darajasi, da'volari darajasi va h.k. lar aniqlanadi.

Suhbat metodi. Suhbat metodidan foydalanishda suhbat maqsadini oldindan puxta aniqlab olish va asosiy savollarni belgilab olish juda muhimdir. Suhbat davomida savollarning asosiy mazmuni va yo'nalishini saqlab qolgan holda ularni olinayotgan javoblarga muvofiq tarzda o'zgartirib berish lozim. Butun suhbat davomida erkin va xayrixona vaziyat saqlanishi juda ham muhimdir.

Suhbat metodining asosiy kamchiligi shundaki, sinalayotgan odamlarning psixik xususiyatlari haqidagi xulosalarni shu odamlarning o'zlarining javoblari asosida chiqarishga to'g'ri keladi. Shu sababli undan mustaqil metod sifatida odatda foydalanmasdan, boshqa metodlar bilan to'ldiriladi.

Suhbat metodi o'qituvchi tomonidan o'quvchi shaxsini o'rganishda keng qo'llanish lozim. Suhbat davomida o'quvchining oldingi hayoti, o'quvchi yashaydigan uy sharoiti, uning ota-onasi, o'rtoqlari haqida bilib olish mumkin, o'quvchining qiziqishlari va ideallari aniqlanishi mumkin. Bu ma'lumotlarning hammasi o'qituvchining o'z tarbiyalanuvchisining psixik qiyofasi chuqurroq tushunishiga imkon beradi.

Faoliyatni o'rganish metodi. Bu metod odamlarning uquv va malakalari, ishga munosabati, ba'zi qobiliyatlari darajasi va bilimlari

hajmi kabi psixologik xususiyatlarini ochish imkonini beradi. Bunda faqat faoliyat mahsulotlarigina emas, balki ularning tayyorlanish jarayonlarini ham o'rganish juda muhimdir, chunki faoliyat jarayonida odamning psixik xususiyatlari eng yorqin namoyon bo'ladi.

Mazkur metoddan ta'lim-tarbiya jarayonida o'quvchilarni faoliyati natijalarini o'rganishda ham foydalanish mumkin. Ularning tayyorlagan mahsulotlari esa xilma-xildir. Bular jumlasiga bolalarning insholari, nazorat ishlari, rasmlari, chizmalari, mustaqil tayyorlangan o'quv qo'llanmalari, mehnat darslarida tayyorlagan buyumlari, shaxsiy kundalik daftarlari va h.k. kiradi.

Anketa usuli. Bu metoddan foydalanganda savollar mazmuni aniq bo'lishi va ularning to'g'ri ifodalanishi, anketani to'ldirish haqida batafsil yo'riqnoma berilishi, olingan materiallarga puxta miqdoriy va sifatiy ishlov berilishi, statistik ishlov berish metodlaridan to'g'ri foydalanishi katta ahamiyatga ega. Anketa metodining ijobiy sifati – katta hajmli material olishdan iborat bo'lib, uning to'g'riligi «katta sonlar qonuni» bilan aniqlanadi. Afsuski, bu metoda olingan natijalarni sifatga oid tahlil qilish odatda qiyinroq bo'ladi, javoblarni sinalayotgan odamlarning faoliyati va xulqi bilan mos keltirish istisno etiladi.

Testlar metodi. Testlar (test – sinov) deb ataladigan metodlar maxsus guruhni tashkil etadi. Boshqa metodlardan testlar eng avvalo shunisi bilan farq qiladiki, ular yangi qonuniyatlarni aniqlash uchun emas, balki sinalayotgan odamda ma'lum sifatlarning mavjudligini aniqlash uchun qo'llaniladi. Testning mazmuni va strukturasi katta sondagi oldindan o'tkazilgan eksperimentlar asosida mashq qilinadi va tekshiriladi. Test yordamida odamning ma'lum faoliyatni bajarishga tayyorlik darajasi aniqlanadi. Testlar turli eksperimental ta'sirlarga (masalan, turli didaktik metodlardan foydalanib o'qitishga) jalb qilingan sinaluvchilarni solishtirish uchun ham qo'llaniladi. To'g'ri tuzilgan testlar kasbiy tanlov uchun ham keng qo'llaniladi.

Modellashtirish metodi. Kibernetikaning va hodisalarning ehtimollik nazariyasi bilan tavsiflashning rivojlanishi bilan psixik hodisalarni texnik va matematik modellashtirishning boshlanishi bog'langan. Model go'yoki tadqiqot obyektining o'rinbosaridir.

Modellashtirish metodi boshqa modellardan shunisi bilan farq qiladiki, psixik hodisa uning yordamida bevosita emas, balki bu hodisa biror tarzda o'xshash bo'lgan model orqali o'rganiladi. Modelni yaratish uchun o'rganilayotgan psixik hodisa haqida dastlabki bilimlarga ega bo'lish lozim. Shuning uchun modelning to'g'riligi, to'laligi va ko'p

tomonlamaligi ko'p jihatdan mazkur hodisa haqidagi mavjud bilimlar darajasiga bog'liqdir.

Model bilan psixik hodisa orasida to'la analogiya bo'lishi mumkin emas. Model odatda o'ziga o'xshash bo'lgan hodisani soddalashtiradi, demak, obyektni o'zi ham soddalashadi, biroq ayni shu soddalashuvda metodning asosiy ma'nosi mujassamlashgan bo'ladi. Shu bilan bir vaqtda uning asosiy kamchiligi ham shundadir. Haddan tashqari yoki noaniq, muvaffaqiyatsiz soddalashtirish tekshirilayotgan hodisa modelida bo'lishiga olib kelishi mumkin.

• Modellashtirish metodidan sezgilar, idrok, xotira va boshqa psixik jarayonlarni o'rganish uchun foydalaniladi. Bu metoddan pedagogik psixologiyada ham, xususan, o'qitish jarayonini tadqiq etish uchun foydalaniladi.

Tadqiqot materiallariga sifatga oid ishlov berish. Psixologik tadqiqotlarda turli psixik jarayonlarning qonuniyatlari va xususiyatlarini va shaxs xossalarini ochish uchun yuqorida qaralgan barcha metodlardan foydalaniladi. Har qanday metoddan to'g'ri foydalanilganda eng avvalo shaxsning psixik xususiyatlarining sifat tavsiflari aniqlanadi va qayd etiladi, ya'ni doimiy ma'lumotlar tadqiqot vafalariga bog'liq ravishda puxta tanlanadi va to'g'ri talqin etiladi.

Bunday ishlov berish tadqiq etilayotgan psixik hodisaning sifat xususiyatlari haqida hukm chiqarish mumkin bo'lgan ko'rsatgichlarni oldindan aniqlash yoki bu ko'rsatkichlarni daliliy materialni tahlil qilish jarayonida aniqlashni talab etadi. Masalan, tafakkurni (o'qishda o'zlashtirish materiali asosida) tadqiq qilish o'tkazilmoqda. Endilikda ma'lum qaysi ko'rsatkichlar tushunchalarni egallashning sifatiy xususiyatlarini tavsiflash uchun foydalanishini oldindan hal qilish yoki tegishli ko'rsatkichlarni bevosita eksperimental materialni tahlil qilish jarayonida aniqlash kerak. Bu holda sifat ko'rsatkichlari belgilarni ajratishning to'laligi, ularning muhimlik darajasi, belgilar va tushunchalar orasidagi o'zaro bog'liqlik xarakteri, tushunchalar ta'riflarining xususiyatlari, turli holatlarda ular bilan ishlash bo'lishi mumkin va h.k.

Agar shaxsning uyushqoqlik kabi xossasini o'rganish materialiga sifatiy ishlov berish o'tkazilayotgan bo'lsa, u holda bu xossaning namoyon bo'lish diapazonini, uning turli faoliyat turlarida doimiyligini, shaxsning boshqa xususiyatlari bilan aloqasi xarakterini aniqlash lozim va h.k. uyushqoqlikning bu barcha sifatiy ko'rsatkichlari tegishli ko'rsatkichlar bo'yicha aniqlanadi.

Sifatiy tahlilni o'tkazish chog'ida yangidan tug'ilayotgan yoki rivojlanayotgan psixik xususiyatlarga alohida e'tibor berish lozim, chunki bu narsa odam uchun hozirda xos bo'lgan xususiyatlarni aniqlashgagina emas, balki uning psixik rivojlanishi istiqbollarini ham ko'ra bilishga imkon beradi.

Biroq tadqiqot natijalarining obyektivligi o'rganilayotgan psixik hodisani faqat tavsiflash va sifatiy xarakterlashning o'zini talab qilish bilan cheklanmaydi. Topilgan sifatning tipikligini aniqlash, isbotlash doimo muhimdir. Bu tadqiqot materiallariga miqdoriy ishlov berish asosida amalga oshirilishi mumkin.

Tadqiqot materiallarini miqdoriy baholash. Psixologiyada, boshqa fanlardagi kabi miqdoriy tahlil qilish uchun materiallarga matematik ishlov berish metodlari, ayniqsa, variatsion statistika metodlari keng qo'llaniladi. Bu metodlar ko'rsatkichlarning o'rtacha miqdoriy qiymatini, ma'lumotlarning xilma-xilligi va farq qilish darajasini, psixik hodisalar qatorlari orasida bog'lanishlar mavjudligi yoki yo'qligini aniqlash imkonini beradi.

Belgilar bir qiymatli moslik tamoyilini qanoatlantiradi, bog'lanish esa ko'p qiymatlilik belgisi bilan tavsiflanadi. Bu erda bitta belgining qiymati o'zgarishi bilan qolgan belgilar turli qiymatlarni qabul qila boshlaydi.

Masalan, yosh va ixtiyoriy guruhlanish orasidagi bog'liqlik ko'p qiymatli bog'lanish bo'ladi, chunki yoshning ma'lum bir o'zgarishida ixtiyoriy xotirlashning qat'iy aniqlangan o'zgarishi kuzatilmaydi, chunki u faqat yoshgagina emas, balki boshqa bir omillarga: irodaning rivojlanish darajasiga, xotirlash momentida diqqatning jamlanishiga, xotirlab qolinadigan materialga qiziqishga va h.k. larga bog'liqdir.

Korrelatsion bog'lanish kattaligini turli koeffitsiyentlarni hisoblash yo'li bilan aniqlanadi. Bu koeffitsiyentlar o'zaro taqqoslanayotgan hodisalar orasidagi aloqalar zichligini miqdoriy ifodalash imkonini beradi. Agar bu koeffitsiyentlar nolga teng bo'lsa, u holda bu o'rganilayotgan belgilar orasida bog'lanish yo'qligi haqida darak beradi. Belgilarning eng zich bog'liqligi kattaligi birga yaqinlashadigan koeffitsiyentlar bilan tavsiflanadi. Psixologik tadqiqotlarda, agar koeffitsiyent 0,3-0,5 ga teng bo'lsa, bog'lanish kuchsiz ifodalangan, agar koeffitsiyent kattaligi 0,5-0,7 bo'lsa, bog'lanish katta va koeffitsiyent 0,7-0,9 bog'lanish kuchli ifodalangan deb hisoblanadi.

Dispersion tahlil. Dispersion tahlilning vazifasi, korreksion tahlildagi kabi, o'rganilayotgan belgilar orasida o'zaro bog'liqlik

mavjud yoki mavjud emasligini aniqlashdan iborat. Biroq korrelatsion va dispersion tahlil orasida muhim farqlar ham bor. Korrelatsion tahlil ekperimentator uchun faqat ahamiyatli bo'lgan belgilar orasidagi bog'lanish zichligining kattaligini aniqlash imkonini beradi. Dispersion tahlilda o'rganilayotgan ta'sir etayotgan omillarning bahosini olish va ulardan har birining ta'sir o'lchovini aniqlash mumkin. Bunda o'rganilayotgan kattalikka ta'sir etayotgan omillar doirasini eksperimentatorning o'zi belgilaydi. U yoki bu omilning o'rganilayotgan belgiga ta'sirlarining xilma-xillik doirasini tavsiflovchi o'lchov dispersiyadir. Dispersiya kattaligini, uning tashkil etuvchilarni ayni shu dispersion tahlilda aniqlanadi. Jumladan, ixtiyoriysiz xotirlashni o'rganayotib, eksperimentatorning o'zi dispersion tahlil uchun ixtiyorsiz xotirlashga ta'sir etuvchi sifatida o'rganmoqchi bo'lgan omillarni o'zi tanlaydi. Tegishli matematik apparatdan foydalanib, ajratib olingan omillarning qaysi biri ixtiyorsiz xotirlash uchun ko'proq muhim ekanligini va boshqa roli qanday ekanligini aniqlash mumkin.

Faktorli tahlil. Psixologik tadqiqotlariga ishlov berishning eng murakkab metodi faktorli metoddir. Bu metodning murakkabligi shundaki, faktorli tahlilda oldindan bir qator tayyorgarlik bosqichlari o'tkaziladi va ularda faktorli tahlil belgilari doirasi aniqlanadi, bu belgilarni miqdoriy ifodalash o'tkaziladi va korreksiyalar matritsalari, ya'ni sistema har bir belgisining uning qolgan boshqa hamma belgilari bilan bog'lanish zichligini aks ettiradigan matritsalar tuziladi. Ayni shu korreksion matritsalar faktorli tahlil uchun material bo'lib xizmat qiladi. Bu yerda bir vaqtda katta sondagi miqdoriy ma'lumotlarni hisobga olishga to'g'ri kelishi sababli matritsalarga ishlov berish hisoblovchi-yechuvchi qurilmalar, kompyuterlar yordamida amalga oshiriladi.

Faktorli tahlil bog'liq va bog'liqmas faktorlar (omillar) sonini, omillarning guruhdagi vaznini (salmog'ini) va o'rganilayotgan hodisaga ta'siri bilinayotgan noma'lum omillarni aniqlash imkonini beradi.

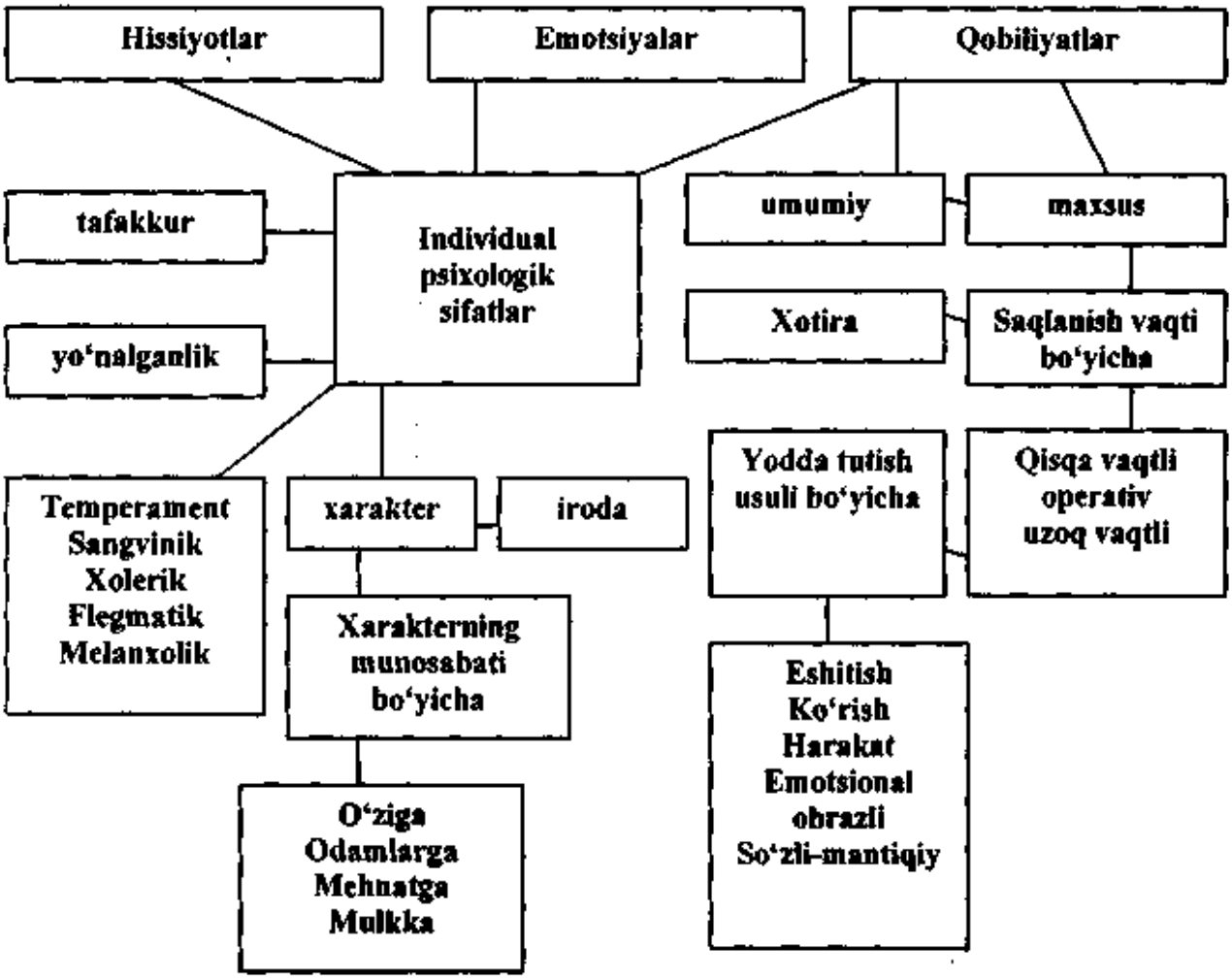
Psixologik tadqiqotlarni o'tkazishda tadqiqot metodlarini to'g'ri tanlash, aniq metodiklarni va shuningdek, natijalarni miqdoriy ishlab chiqish metodlarini to'g'ri tanlash ulkan ahamiyatga ega, biroq metod qanchalik to'g'ri tanlangan bo'lmasin, baribir metodlar tizimini tanlash maqsadga muvofiqdir. Bu holda yana ham to'laroq, chuqurroq va eng asosiysi obyektiv natijalar olish imkoniyatiga ega bo'linadi.

III bob. BIZNES VA MENEJMENTDA SHAXSNING INDIVIDUAL (PSIXOLOGIK) XUSUSIYATLARINING NAMOYON BO'LISHI

Menejerning individual-psixologik sifatlari

Psixologiya fanining eng muhim bo'limi – bu shaxs psixologiyasidir.

Odam psixikasi – bu bilish, emotsional va irodaviy jarayonlar va funksiyalarning oddiy yig'indisi emas. Psixika yakka hol shaxs va shuningdek, ijtimoiy amaliyot, ya'ni o'qish, tarbiya, mehnat va hayotiy tajriba ta'siri ostida shakllanadigan shaxs psixikasining biror birligidan iborat.



3.1-chizma. Shaxs psixik hayotining namoyon bo'lish shakllari.

Shuning uchun ham psixologiyada shaxsning individual-psixologik sifatlari, ijtimoiy-psixologik, ya'ni birgalikdagi faoliyati va muloqoti ta'sirida shakllanadigan sifatlari farq qilinadi. Shaxs o'zining individualligi va ijtimoiy muhit sharoitlari birligida qaraladi. Shaxs o'zining faoliyatida va birinchi navbatda, mehnatda o'zini namoyon qiladi va sezganida, idrok qilganida, tafakkurlaganida, tasavvur qilganida, his qilganida, istaganida shakllanadi. Psixik jarayonlar va funksiyalarning bir xil qonuniyatlari har bir shaxsga xosdir, biroq bu qonuniyatlar turli odamlarda turlicha namoyon bo'ladi. Shu sababli biznes psixologiyasida aniq mehnat qiluvchi odam o'z qiziqishlari, qobiliyatlari, temperamenti va xarakteriga ega bo'lgan ongli, maqsadga yo'naltirilgan mavjudot sifatida tekshiriladi.

Shaxs psixologiyasini o'rganishda shaxsning individual psixologik sifatlari muhim ahamiyatga ega (3.1-chizmaga qarang).

3.1. Temperament tiplari

Temperament tushunchasi lotincha so'z «temperamentum»dan kelib chiqqan bo'lib, «aralashma» ma'nosini anglatadi.

Temperament deyilganda odatda shaxsning tabiiy, organik xususiyatlariga bog'liq individual xususiyatlariga aytiladi.

Temperamentning fiziologik asoslari

Temperament haqidagi ta'limot ilk marta qadimgi yunon shifokori Gippokrat tomonidan yaratilgan edi (milod. avv. 460–356 yillar). Uning ta'limotiga muvofiq keyinchalik «temperament» atamasi kirib keldi, va shuningdek, to'rtala tipning nomlari fandan o'rin oldi.

Gippokrat ta'limotiga ko'ra odamlarning temperament bo'yicha farq qilishi odam organizmida ularning (suyuqliklarning) turlicha munosabatda bo'lishi bilan tushuntiriladi. Suyuqliklarning to'rt turi farq qilinadi: Safro (yunoncha: Chole), quruqlikni ushlab turishga mo'ljallangan; qon (lotincha: sanguis) – isitish uchun mo'ljallangan; balg'am (yunoncha: phlegma) sovutishga qaratilgan va qora o't (yunoncha: melanhole) – organizmda namlikni ushlab turishga qaratilgan.

Gippokrat fikricha, har bir odamda bu suyuqliklardan biri ko'proq bo'ladi. Suyuqliklarning qaysi turi ustunroq bo'lishiga bog'liq ravishda odamlar orasida temperament tiplari bo'yicha farq bo'ladi. Psixologik nuqtayi nazardan temperament nimani anglatadi?

Temperament – bu shaxsning individual-psixologik xususiyati bo'lib, u emotsional qo'zg'aluvchanlik darajasida, psixik jarayonlarning kechish tezligi va energiyasida, harakatlar, mimika va imo-ishoralarning tezligi va jonliligida, ma'nodorligida namoyon bo'ladi.

Temperamentlarning tasniflaridan birida temperamentning xususiyatlari oliy nerv faoliyati tiplarining farqi bilan bog'lanadi. Fiziolog I.P. Pavlov ta'limotiga ko'ra, oliy nerv faoliyatining tiplari qo'zg'alish va tormozlanish jarayonlarining kuchi, muvozanatlanganligi va qo'zg'aluvchanligi bilan tavsiflanadi (3.2-chizmaga qarang).

Kuchli deyilganda nerv hujayralarining ish qobiliyati, ularning kuchli zo'riqish, tormozlanish holatiga tushmasdan ko'tarish qobiliyati tushuniladi. I.P. Pavlov bu aytib o'tilgan xossalarning 4 ta asosiy tipik guruhlanishlarini nerv faoliyatining 4 ta tipi ko'rinishini beradi. Bularning nomlari qadimgi yunon faylasufi va shifokori Gippokrat asarlari bilan bog'lanadigan to'rt an'anaviy temperamentga mos keladi.



3.2-chizma. Temperamentning oliy nerv faoliyati tipi bilan bog'lanishi.

Shuni hisobga olish kerakki, temperament muhit va tarbiya ta'siri ostidagi o'zgarishlarga kam bog'liqdir. Bu shaxsning tug'ma sifati. Temperamentning xossalari shaxs ma'lum xislatlarining shakllanishiga yordam berishi ham, qarshilik qilishi ham mumkin. Hozirgi vaqtda temperamentlarning bir xil ahamiyatliligi, ya'ni ularning har biri ijobiy

va salbiy sifatlarga ega ekanligi haqidagi nuqtayi nazar umumqabul qilingan. Har bir temperament asosida noto'g'ri tarbiyada salbiy xislatlar qaror topishi mumkin.

Menejer o'z xodimlarining temperamentlari tiplarining xususiyatlarini bilishi va buni ishga qabul qilishda, ishlarni taqsimlashda, ular bilan muloqotda hisobga olishi zarur. Bundan tashqari, u o'z temperamentining xususiyatlarini bilishi va hamkasblari bilan, hamkorlari bilan aloqalarni o'rnatishda ularni hisobga olishi lozim, bu esa qo'l ostidagi xodimlari va hamkasblari bilan ixtiloflarga yo'l qo'ymaslik, personalni tanlash va ishni taqsimlashni to'g'ri amalga oshirish imkonini beradi.

Ma'lumki, turli temperamentli xodimlarga bir xil ta'sir ko'rsatish ularda turlicha reaksiya berishi mumkin. Masalan, tanqidiy tanbeh xolerikni g'azablantiradi, sangvinikni faol harakatlarga undaydi, flegmatikni beparvo qoldiradi, melanxolikni esa chalg'itib qo'yadi. Xolerik yoki melanxolik bilan muloqot qilishda maksimal vazminlik va xushmuomala bo'lish kerak, chunki masalan, tanbeh keskin bo'lganda xolerik tomonidan jo'shqin reaksiya bo'lishi mumkin. Operativlik va odamlar bilan yangi muloqot bilan bog'liq ishlarni alohida vazminlik, odob va chidamlilikni talab etuvchi ishlarni melanxolika topshirish maqsadga muvofiq emas.

Odam temperamenti uning mehnat faoliyatiga ham ijobiy, ham salbiy ta'sir etadi. Biroq u yoki bu oliy nerv faoliyatining faqat keskin namoyon bo'ladigan sifatlarigina emas, masalan, undan tashqari hayajonlanish va tormozlanish, harakatchanlik va sustlik ishga salbiy ta'sir etadi.

Muvaffaqiyatli mehnat faoliyati uchun qandaydir optimal tip bo'lishi va foliyatni xodimning temperamentiga moslashtirish muhim emas. Temperament xususiyatlarini shunday hisobga olish kerakki, u mehnat topshiriqlarini yaxshi bajarish, odam temperamentini rostlash mumkin bo'lsin, ya'ni temperamentning kuchli sifatlaridan foydalanish lozim. O'zingizning imkoniyatlaringizni, temperamentingizning xususiyatlarini bilgan holda siz ishlaringiz qaysi sohada muvaffaqiyatliroq bo'lishini aniqlashingiz qiyin emas. So'ngra o'zingizning kuchli tomonlaringizga tayanib va bo'sh tomonlaringizni rivojlantirib, hayotda muvaffaqiyatga tezroq erishishingiz mumkin.

Psixologlar uzoq vaqtlar davomida temperament odam hayoti davomida o'zgarmasdir deb hisoblab kelishgan edi. Keyingi tadqiqotlarning ko'rsatishicha, u, garchi sekin bo'lsa-da, o'zgarishi

mumkin ekan. Sharq psixologlari hatto ma'lum mashqlar natijasida temperamentning turi qayta ko'rinishi mumkin deb hisoblashadi. «Yettilik qonuni» deb nom olgan qonun nashr etilgan bo'lib, unga asosan, odamning temperament tuzilmasida (strukturasida) ko'proq yoki kamroq darajasida o'zgarishlar bir yetti yillikdan keyingisiga o'tish davrlarida sodir bo'ladi. Bu, masalan, bolalik tugaydigan 7 yoshda va o'smir katta kishiga aylanadigan 14-21 yoshlar orasida eng ravshan namoyon bo'ladi. 28 yoshda tugallanadigan navbatdagi davr ijtimoiy adaptatsiyani (moslashuvni) anglatadi. 49 va 56 yoshlar oralig'i kritik yoshdir. Bu vaqtda yosh bo'yicha qayta qurish (tartibning o'zgarishi) sodir bo'ladi. Albatta, bu chegaralar o'zgaruvchandir, biroq bu hamma uchun umumiy xosdir. Chunki, organizm uning jismoniy imkoniyatlari o'zgargani uchun ham temperament o'zgaradi. Serharakat xolerik yillar o'tishi bilan flegmatikdan farq qilmaydi va maxsus testlargina unda jo'sh urayotgan ehtiros, zavq-shavqni bilishga imkon beradi. Hozirgi zamon o'z-o'zini rostlash vositalari esa melanxolik odam kuchli tip xislatlariga ega bo'lishiga yordam berishi mumkin.

Temperament tipini o'zgarish imkoniyati bo'yicha bizning fikrimizcha, temperamentning faqat tashqi namoyon bo'lishi, o'zgarishi mumkin.

Endi temperament tiplarining psixologik tavsiflarini (xarakteristikalarini) ko'rib chiqamiz.

Temperamentning ma'lum to'rtta tipidan hayotda ko'proq sangviniklar va xoleriklar, kamroq melanxoliklar va yana ham kamroq flegmatiklar uchraydi. Ko'pchilik bir necha temperament tiplari birlashgan temperamentga ega, biroq ulardan birining xususiyatlari ustunroq bo'ladi. Shu munosabat bilan Siz o'zingiz qaysi temperament tipiga oidligingizni aniqlab olishingiz lozim bo'ladi. Buni ma'lum psixologik testlar, shu jumladan Ayzenk testlari yordamida bajarish mumkin. U, mashhur psixolog G. Yung fikriga qo'shilgani holda, atrof olamga moslashuvning ikkita varianti – ekstraversiya va introversiya usullari mavjud deb hisoblaydi. Tilga olingan bu tushunchalar keyinchalik temperamentning asosiy tavsiflari deb hisoblana boshladi. Bundan tashqari, Ayzenk testida nerv sistemasining barqarorligi va nobarqarorligi aniqlanadi. Ekstraversiya shaxsning tashqi olamga yo'nalganligida namoyon bo'ladi: kirishimlik, dilkashlik, faollik, optimizm, o'ziga ishongan va impulsiv xulq. Introvertlar uchun odamlarning ichki dunyosiga yo'nalganlik xosdir: o'zini tutishi kirishimlimas, passiv, sokin, o'ychan, sermulohazali, bama'ni, andishali.

Temperamentning xolerik tipi (xolerik)

Xolerik katta ish qobiliyati, faolligi, to'lib-toshgan energiyasi bilan ajralib turadi. Bu temperament tipidagi odamlar, serharakat, katta ko'tarinkilik bilan, har qanday qiyinchiliklarni yengib o'tishlari mumkin.

Bu temperamentning kuchli, muvozanatlanmagan, harakatchan tipidir. Xolerik tezkor ehtiros va kuchli hissiyotlarga ega bo'lib, ular doimo chuqur va uni butkul qamrab oladi. Liderlikka (yetakchilikka yuqori moyillikka ega, atrofidagi olamni o'ziga moslaydi, uni qayta tartibga soladi).

Bir ishdan boshqasiga tez o'tadi, axborotni bir zumda ilib oladi, hatto uni anglamasdanoq tez xotirlab qoladi. Tang va mushkul vaziyatlarda uzoq va tinimsiz ishlashi mumkin. Bu vaqtda uning kuchlarini jamlash qobiliyati har qancha maqtovga loyiq. Xolerik tashabbuskor, besabr va agar qiziqib, berilib ketsa, uni to'xtatish qiyin.

Shu bilan bir qatorda xolerik xarakteriga xos shunday xislatlar borki, ular unga turmushda, hamkasblari va hamkorlari bilan yaxshi ish aloqalarini o'rnatishga xalaqit beradi:

– kayfiyati tez almashinishi bilan ajralib turadi. Tez, jo'shqin, qiziqqon, jizzaki, emotsional muvafaqqiyatsizlikka moyil, ba'zan tajovuzkor bo'ladi. Xursandlikdan qayg'uga, kuchli g'azab, zardaga tez o'tadi;

– o'z hissiyotlari va haddan ziyod faolligini cheklab turish uni ayniqsa yozadi. Nevroz, nevrastaniya – xolerik uchun xos kasalliklardir. Biroq u o'zini jilovlab turish va biror chegaralarda boshqa kuchli temperamentlar kabi amal qilishga o'rganishi mumkin. Biroq mazkur holatda nerv sarflari haddan ziyod ulkandir. Ko'pincha mulohazasizlik, shoshqinlik bilan qarorlar qabul qiladi. Ishida xolerikka ortiqcha shoshilishlik xalaqit beradi. Natijaga tezroq erishishga intilib, hodisalardan ilgarilab keta boshlaydi, betartib, behalovat bo'ladi.

Qiziqqan kitobini, oxiri nima bilan tugashini bilish uchun kitobning oxirini qarab olmasdan, o'qib tugata olmaydi;

– o'z-o'ziga ortiqcha ishonish, bino qo'yishi tufayli uning ko'pincha qiziqarli g'oyalari oxirigacha o'ylanmagan bo'ladi; chiqisha olmaslik, murosaga kela olmaslik. Yetkazilgan ozorlarni odatda uzoq vaqt unutmaydi va ular uchun o'ch olishga harakat qiladi;

– xolerik katta energiyaga, g'ayratga qodir bo'ladi. Ko'p va tirishqoqlik, matonat, toqat bilan ishlasa-da, ko'pincha mas'ul vaziyatda sabr-chidam va sovuqqonlik yetishmaydi;

– kutish uning toqatini toq qilishi mumkin. Muvaffaqiyatsizlik ham shunday ta'sir qiladi va u yo shosha-pisha harakat qila boshlaydi yoki ruhsizlik, loqaydlik holatiga tushadi. Uning uchun umuman aynimachilik, betayinlik xosdir. Goh u sergak – to'xtatib bo'lmaydi, gohida undan bir so'zni sug'urib olib bo'lmaydi. Yangi vaziyatda xolerik o'zini qanday tutishini, tezkor moslashib olish – olmasligini oldindan aytish qiyin.

Xolerik bilan ishlayotganda ehtiyoj bo'lmasa, uning izzat-nafsiga tegmaslik, keskin gapirishdan qochish, bir xil, monoton, zerikarli ishlarni topshirmaslik, aniq bo'lish lozim. Masalan, agar Siz, xolerik bilan ish yuzasidan uchrashuvga kelishib, kech qolsangiz, butun ishni barbod qilishingiz mumkin.

Temperamentning sangvinik tipi (sangvinik)

Sangvinik hayotsevar, quvnoq, bir faoliyat turidan boshqasiga yengil ko'chadi. O'z emotsiyalarini oson nazorat qiladi, yangi sharoitga tez moslashadi, odamlar bilan muloqotga tez kirishadi. Muvaffaqiyatsizlik va noxushliklarni nisbatan tez unutadi. Unga nisbatan «o'ziga suv yuqtirmaydi» iborasi mos. Sangvinik temperament haqida faylasuf I. Kant bunday yozgan edi: «bu odam betashvish , umidlarga to'la; har bir narsaga u bir onda katta ahamiyat beradi, bir daqiqadan so'ng, u haqda o'ylamay ham qo'yadi».

Ishda tez va chaqqon, epchil, chidamli, toliqishi sezilmaydi, odatda xotirjam va bardam, tetik, g'ayratli.

Qiziqqon ishida juda sermahsul, qiziqqon. Mas'ul ishlarni, topshiriqlarni bajarishga qobiliyatli, bir necha ishni bir vaqtda bajarishi mumkin. Flegmatik va melanxolikdan ancha tez ishlaydi.

O'zini yaxshi nazorat qiladi. Dadil, sabotli, optimistik, o'z kuchiga ishongan odam sifatida tasavvur beradi. Ko'pincha qandaydir g'oyalarni taklif qiladi va ularning amalga oshirilishiga erishadi. Qiyin vaziyatlarda quvnoq, maqsadga intilgan bo'ladi, bunda yumor hissini yo'qotmaydi.

Taktik masalalarni hal etishga ko'proq moyil, biroq unda strategik qobiliyatlari ham istisno etilmaydi.

Vaqt o'tishi bilan sangvinikning fazilatlari qarama-qarshisigi aylanishi mumkin. Optimizm, xushchaqchaqlik ba'zan mazax qilish,

tiyib bo'lmaydigan o'yin-kulgi, ermaklarga o'tib ketishi mumkin. Liderlikka intilish psixologik jihatdan kuchsizroq odamlarni o'ziga bo'ysundirish ehtiyojigacha o'sish xavfi bor. Biroq sangvinikda shaxsiy kamchiliklari bilan kurashishda yaxshi imkoniyati – muvozanatlanganligi bor.

Salbiy namoyon bo'lishlar:

– ishlarni tugallamasdan qoldirish odatiga ega, ko'pincha o'ylanmagan qarorlar qabul qiladi. Unda sabr, toqat, chidam yo'q, sangvinikning diqqati turg'un emas, yuzasida sirg'anishga moyil, qiyinchiliklarni chetlab o'tadi;

– agar ish uni jalb etmasa, passiv, bo'shashgan, lanj, zerikkan, uyqusiragan bo'lib qoladi;

– ko'pincha va'da beradi, ammo o'z so'zida turmaydi, chunki bundan oldin buni bajara olish-olmasligini o'ylab ko'rmagan, boshqalarga yordam berish uchun yetarlicha ko'ngilchan; biroq u yomon qarzdor va doimo qaytarish muddatini cho'zib berilishini talab qiladi;

– izchil, maqsadga yo'naltirilgan tarbiya bo'lmagan noqulay sharoitlarda sangvinikda ishga yengiltaklik, betashvish va beg'am munosabat, ishni oxirigacha yetkazishda uquvsizlik yoki istamaslik, o'qishga va mehnatga, boshqa odamlarga nojiddiy munosabat, o'zini va o'z imkoniyatlarini ortiqcha yuqori baholash namoyon bo'ladi.

Sanvinikka nisbatan talabchanlik, qattiqqo'llik, uning ishi ustidan nazorat zarur. Katta faollik talab qiladigan sharoitlar, taassurotlarning rang-barangligi bilan bog'liq, keng ko'lamlik qobiliyatlarni talab etadigan ishlarni topshirish tavsiya etiladi. Sanvinik tashkiliy ishlarni eng yaxshi eplaydi. Qat'iy tanbeh, yuqoriroq ton ko'tarish unga intizomiy ta'sir ko'rsatadi.

Temperamentning flegmatik tipi (flegmatik)

Flegmatik ishida ishchanligi, bir tekis kayfiyati, uyg'oqligi bilan ajralib turadi, puxtalik namoyon qiladi. Ishbilarmonlik muloqotida bir tekis, xotirjam, me'yorida kirishimli, o'zini tutadi. Faylasuf I.Kant yozganidek, «flegmatik sekin alangalanadi, biroq yorqin va uzoq yonadi, katta iroda va matonat namoyon qilishga qodir, boshqa odamlarning mohiyatini kamsitmaydi, ko'p narsaga erishishi mumkin».

Sabotli, tirishqoq xodim, kuchlarining uzoq zo'riqishini talab etuvchi ishlarni xush ko'radi, ishini ko'p o'zgartirishni yoqtirmaydi,

kichik topshiriqlarni yaxshi ko'rmaydi. Sekinligi tirishqoqligi, serg'ayratligi bilan qoplanib ketadi.

Xotirjam, intizomni kam buzadi. Uni juda kuchli ta'sirlargina muvozanatdan chiqarishi mumkin.

Og'ir, vazmin, uning o'ziga o'zining ishonchi bilimlari va hisobga asoslangan. Asosan ish yuzasidan gapiradi, mahmadonalikni yoqtirmaydi. Hech qanday muvaffaqiyatsizlik uning o'zini yo'qotishiga qodir emas. Uning uchun bu odatdagi hayotiy noxushlikdir.

Flegmatika tadbirkorlik yot emas, biroq yangi g'oyani barcha «maqbul» va «nomaqbul» jihatlarini o'ylab ko'rganidan so'ng taklif etishga moyil. Harakat qilishdan oldin mumkin bo'lgan xalaqitlar, ularni qanday yengib o'tish haqida o'ylab ko'radi. U strateg va o'z harakatlarini doimo istiqbol bilan solishtiradi. Kutishni biladi.

Hissiyotlari va kayfiyati odatda doimiyligi bilan ajralib turadi.

Salbiy namoyon bo'lishi:

– yangi vaziyatga sekin moslashadi, qaror qabul qilayotganida ko'pincha uzoq ikkilanadi, qarorni tez qabul qilishi kerak bo'lgan yerda qiynaladi. Biroq melanxolikdan farqli o'laroq, chetdan yordamsiz uddalaydi;

– passivlik, befarqlik, odamovilikka, ichimdagini topga moyil. Bo'shashgan, sust, faoliyatsiz bo'lishi mumkin. Bir faoliyat turidan boshqasiga qiyin o'tadi.

Flegmatik ko'pincha atrofdagilarni o'zining og'ir-vazminligi, bosiqligi bilan hayron qoldiradi, ba'zan bu befarqlikka o'xshash bo'ladi.

To'g'ri tarbiyalashda unda uzoq o'tirib ishlash, toqatlilik, ishchanlik, sabotlilik, tirishqoqlik xislatlari oson shakllanadi. Biroq noqulay sharoitlarda bo'shashganlik, sustlik, faoliyatsizlik, dangasalik kabi o'ziga xos xislatlar rivojlanishi mumkin.

Flegmatikning xarakter diapazoni ancha keng. Muhit va tarbiyaga bog'liq ravishda undan katta dangasa ham, maqsadga intilgan kurashchi ham o'sib yetishishi mumkin.

Sabot, tirishqoqlik va sovuqqonlik talab etiladigan ishlarni topshirish, analitik hisob, nazorat-taftish ishlariga jalb etish tavsiya etiladi.

Temperamentning melanxolik tipi (melanxolik)

Melanxolik rahmdil, do'stiga doim yordamga kelishga tayyor, burch hissiga sodiq, qayg'udoshlikka moyil, chuqur ta'sirchan. Odatda,

va tinch sokin vaziyatda sermahsul ishlaydi, o'zini ishonchli his qiladi. Zaruriy sharoitlar, aniq yo'riqmalar yaratilganida va uning o'zini rag'batlantirilganida va qo'llab-quvvatlanganida a'lo xodimdir.

Qoidalarga va obruli, nufuzlilarcha bo'ysunishni maqbul ko'radi. Qulay sharoitlarda, to'g'ri tarbiyalashda melanxolikning bebaho sifatlari namoyon bo'ladi. Nerv sistemasining yuqori sezgirligi, atrof olamni o'tkir zehni bilan qabul qilishi tufayli melanxoliklar adabiyot va san'atda kuchlidirlar. Ular ko'pincha yumshoq fe'lliklari, odobli-nazokatliliklari, mehribonliklari bilan ajralib turadilar. Bundan tashqari, bu temperamentning afzalliklari majburiy ritmli faoliyat sharoitlarida katta diqqatni talab etadigan kasblar – sinxronist-tarjimon, aviadispetcher va shu kabilarda namoyon bo'ladi.

Salbiy namoyon bo'lishlar:

– past psixik faollik darajasi, harakatlarning sekinligi, tez toliqish;

– dadilmaslik, jur'atsizlik, tortinchoqlikka, odamovilikka moyil. Yangi vaziyatga qiyin o'rganadi, hayot qiyinchiliklarini og'ir kechiradi. U o'zini yo'qotib qo'yadi, bo'shashib qoladi va bu vaqtlarda atrofdagilarning hamdardligi va qo'llab-quvvatlashi juda kerak bo'ladi. Aslida asl melanxolikda bunga ehtiyoj doimiydir;

- unga katta bo'lmagan va qisqa vaqtli zo'r g'ayratga chidashi mumkin, tanbehlardan xafa bo'ladi. Yangi bilimlarni qiyinchilik bilan egallaydi, ularni tez unutadi. Melanxoliklar ko'pincha xijolat tortishadi, uyalishadi, yangi vaziyatda qovusholmaslik, bezovtalanish, xavfsirash xislatlarini namoyon qilishadi. Oson tormozlanish tortinchoqlik va o'z kuchiga ishonchsizlik sababli bo'lishi mumkin. Tovushlari past, nutqlari sekinlashgan.

Xavotirlikka moyillik ijobiy tomoniga ham ega: melanxolik ehtiyotkor va uzoqni o'ylaydi.

Melanxolik uyatchan, dadil emas, ta'sirlanuvchan, tortinchoqlikka, odamovilikka, yetsirashlikka, yolg'iz qolishga moyil, yuqori emotsional, ko'ngli noziklikka, gap ko'tarolmaslikka ega. Hayotida sodir bo'ladigan qandaydir o'zgarishlar arafasida hayajonlanadi, ko'pincha bekorga hayajonlanadi.

U kurashchi emas va hayot oqimlari bo'yicha suzishni maqbul ko'radi. Agar qiyin sharoitlarga tushib qolsa, yangi vazifalarni uddalashi unga oson bo'lmaydi. Melanxolik sabab va besabab xavotirlanish, tashvishlanishga moyil, notanish odamlar bilan aloqaga qiyin kirishadi.

Xolerik yo'lidan yiqitib tashlaydigan narsani flegmatik payqamaydi, sangvinik aylanib o'tadi – melanxolik uchun esa to'siqqa aylanadi.

Melanxolik shaxsiy temperamenti bilan bog'liq sodir bo'lishi mumkin bo'lgan xavflarni bilib qo'ysa yomon bo'lmaydi. Bularning eng asosiylaridan biri – uning xarakteriga zid ishdir. Kutish va tarbiya, hech so'zsiz, o'z natijasini beradi va odam ishini muvaffaqiyatli uddalaydi, biroq unga xos bo'lmagan xulq qimmatga tushishi mumkin.

Unga kuchli va uzoq ta'sir etuvchi narsalar to'g'ri kelmaydi. Biroq bunday kamchilik muhim ustunlik – nerv sistemasining yuqori sezgirligi bilan qoplanib ketadi.

Hayot va faoliyatning noqulay sharoitlarida melanxolik temperament asosida xafa bo'lishlik, jizzakilik, g'amginlik, ma'yuslik, pessimizm kabi xislatlar rivojlanishi mumkin.

Melanxolikni qo'zg'atish ancha qiyin, ammo keyin u o'z emotsiyalari va xulqini nazorat qilishi qiyin bo'ladi. Shuning uchun u ortiqcha yuklanishlarda, faqat jismoniygina emas, balki intellektual, emotsional yuklanishlardan ham psixologik himoyaga boshqalardan ko'ra ko'proq muhtojdir.

Melanxolikka bir xildagi ishlarni topshirish mumkin.

Unga munosabatlar xayrihoxona bo'lishi kerak, keskin gapirish mutlaqo istisno etiladi, tanbehlarni yumshoq shaklda, yaxshisi yakka o'ziga aytish kerak. Ko'proq ma'qullash, jamoada ular obro'sini qo'llab-quvvatlash va shu bilan birga ishga o'rgatib borish lozim.

Shu bilan birga, shuni yodda tutish kerakki, istalgan tipdagi temperamentga ega bo'lgan holda ham xulqida va emotsional reaksiyalarida ijobiy xislatlarni ham, salbiy xislatlarni ham rivojlantirish mumkin.

Yuqorida keltirilgan psixologik xarakteristikadan kelib chiqadiki, temperament tipida mazkur odamlar guruhi uchun umumiy bo'lgan va o'zaro qonuniyatli bog'langan ma'lum xossalar majmuasi egallangan bo'ladi. Bitta tipdagi turli odamlarda bu xususiyatlarning namoyon bo'lishlik darajasi turlichadir, biroq bunda ma'lum munosabat doimiy bo'lib saqlanib qoladi.

3.2. Ishbilarmon (tadbirkor) shaxsning xarakteri, irodasi va qobiliyatlari

Temperamentning xususiyatlari ko'pincha hayot, tarbiya va o'z-o'zini tarbiyalash ta'siri ostida yaratilgan yangi aloqalar tizimlari bilan, ya'ni xarakter bilan niqoblanadi va o'zgartiriladi.

Bundan tashqari, temperament shaxsning dinamikligini (harakatchanligini) tavsiflab, biroq uning e'tiqodlari, qarashlari, qiziqishlarini tavsiflamasligini, shaxsning ko'proq yoki kamroq ijtimoiy qiymatining ko'rsatkichi emasligini, uning imkoniyatlarini aniqlamasligini hisobga olish zarur (temperament xususiyatlarini xarakter xususiyatlari bilan yoki qobiliyatlar bilan aralashtirmaslik lozim). Eng turlicha temperamentli odamlar ham bir xil faoliyatning o'zida juda yuqori natijalarga erishishlari mumkin. Masalan, yirik rus yozuvchilaridan A.I. Gersen – sangvinik, I.A. Krilov – flegmatik, A.S. Pushkin – xolerik, I.V. Gogol – melanxolik bo'lishgan.

Biznes odam xarakteriga va eng avvalo, uning irodaviy xislatlariga ma'lum va juda katta talablar qo'yadi. Shunday bo'ladiki, ishiga qiziqqan va unga qobiliyati namoyon bo'lgan odam o'zining kuchsiz xarakteri yoki, odatda aytilishicha xaraktersizligi tufayli kammahsulli ishlaydi. Keyingi fikr unchalik ham aniq emas. Har bir odam xarakterga – uni boshqalardan ajratib turuvchi xususiyatlar kompleksiga ega.

Shunday qilib, xarakterning o'zi nima?

Xarakter yunonchadan tarjima qilinganda xislat, xususiyat, tamg'a, qiyofa ma'nolarini anglatadi.

– shaxsning faoliyatida va muloqotda shakllanadigan, uning uchun tipik bo'lgan xulq usullarini belgilaydigan turg'un individual xususiyatlar majmuasidir (birikmasidir).

Xarakter meros qilib olinmaydi, tug'ma emas va shuningdek, shaxsning doimiy va o'zgarmas xossasi ham emas. Xarakter atrof-muhit ta'siri, odamning hayotiy tajribasi, uning tarbiyasi asosida shakllanadi va rivojlanadi. Bu ta'sirlar, birinchidan, ijtimoiy-tarixiydir (har bir odam ma'lum ijtimoiy-tarixiy tuzum, ma'lum ijtimoiy muhit sharoitlarida yashaydi va ular ta'siri ostida qaror topadi), ikkinchidan individual – o'ziga xosdir (har bir ayrim odamning hayot va faoliyat sharoitlari, uning hayot yo'li o'ziga xos va betakrordir). Shu sababli har bir odamning xarakteri uning ijtimoiy mavqei bilan ham, uning individual hayoti bilan ham aniqlanadi.

Odam xarakterini bilish uning xulqini katta ehtimollik ulushi bilan bilish, va shu bilan, kutilayotgan harakatlari va ishlarini to'g'rilash imkonini beradi.

Odamning xarakteri u boshidan kechirayotgan hissiyotlari va emotsiyalarida, uning impulsiv reaksiyalarida, ____ va kechinmalarida namoyon bo'ladi. Odamning atrofdagilarga nisbatan shaxsiy emotsiyalarini jilovlash uquvi va qobiliyati esa muloqot madaniyatidan darak beradi.

Xarakter xodimning xizmat pog'onalaridan ko'tarilib borishiga ta'sir etadi. Yaxshi xarakterli odam, boshqa sharoitlar bir xil bo'lganida xizmatida tezroq ko'tariladi. Aksincha, chiqishmas odam, qobiliyatlariga qaramasdan, o'z mavqeini, karerasini o'zi buzadi. Jonli optimistik xarakterli odam doimiy qoniqish hissiga ega bo'ladi va uning kayfiyati xushchaqchaq bo'ladi, bu esa o'z navbatida uning sog'ligiga ijobiy ta'sir etadi.

Og'ir xarakterli odam, o'ziga ham, boshqalarga ham kun bermaydi. U doimo nimadandir kungli tulmagan, achchiqlangan bo'ladi, shuning uchun tez-tez tinchlantiruvchi dorilar iste'mol qiladi. Ingliz psixologi N. Kouplend fikricha, ko'pchilik ichidan xodim tanlanganda, garchi qobiliyatlari kamroq bo'lsa ham, yaxshi xarakterli odamni afzal ko'rish lozim, shu tufayli xotirjam vaziyat yuzaga keladi, qobiliyatli odamlar esa jamoada har qachon topiladi.

Xarakter shaxsning boshqa tomonlari, xususan, temperamenti va qobiliyatlari bilan o'zaro bog'liqdir.

Xarakterning ko'p xususiyatlari shaxsga xos temperamentga bog'liq – bu, xulqning muvozanatlashganligi yoki muvozanatlash-maganligi, harakatchanlik yoki sustlik bo'lib, uning u yoki bu xislatlarini bezab turadi. Masalan, sabotlilik xolerikda jo'shqin faoliyatda, flegmatikda xotirjam ishchanlikda ifodalanadi. Mehnatsevarlik ham shunday: xolerik g'ayrat bilan berilib ishlaydi, flegmatik esa metodik, shoshmasdan mehnat qiladi. Ikkkinchi tomondan, temperament ham xarakter ta'siri ostida qayta tashkil etiladi: kuchli xarakterli odam o'z temperamentining, ba'zan salbiy tomonlarini tiyib turishi, uning namoyon bo'lishini nazorat qilishi mumkin.

Xarakter bilan qobiliyatlar ham chambarchars bog'liqdir. Qobiliyatlarning yuqori saviyasi xarakterning o'ziga yuqori talabchanlik, o'z ishiga tanqidiy munosabatda bo'lish uquvi bilan birikib ketadi. Qobiliyatlar darajasi qiyinchiliklarni sabot bilan yengib o'tish, muvaffaqiyatsizliklar ta'siri ostida ruhan tushmaslik, batartib ishlash, tashabbus ko'rsatish uquvi bilan bog'liqdir.

Xarakter – bu shaxsning individual xususiyatidir. Mutlaqo bir xil xarakterli ikkita odam yo'q, biroq ayrim bir odamning xarakteridagi ko'p narsalar ijtimoiy tuzum, ijtimoiy mavqe, kasb yoki buyumlar va hodisalar olamida mavjudlarning yana boshqa qandaydir shartlari bilan birlashgan odamlar guruhlari uchun ham tipikdir.

Jumladan, tadbirkorlar (biznesmenlar) uchun hamkorlik hissining namoyon bo'lishi, kommunikabellik (chiqishimlik), diplomatik, bergan so'ziga sodiqlik va shu kabilar tipikdir.

Xarakter bo'linmas yaxlit narsadir. Biroq bunday yaxlit murakkab narsani uning ayrim tomonlarini yoki tipik namoyon bo'lishlarini (xarakter xislatlarini) ajratmasdan o'rganish va tushunish mumkin emas. Xarakter xislatlari deyilganda odam fe'l-atvorining uning faoliyatiga munosabatida amalga oshiriladigan individual odatiy ishlari tushuniladi.

Xarakter xislatlarini bir-biri bilan o'zaro bog'liqlikda tekshirish va baholash zarur. Xarakterning har bir xislati uning boshqa xislatlar bilan o'zaro munosabatiga bog'liq ravishda, mutlaqo turlicha ahamiyat kasb etadi. Masalan, jasurlik, ehtiyotkorlik yoki impulsivlik, yuqori axloqiy hissiyotlar yoki maydakashlik, ___ - rostlik bilan birikib ketishiga bog'liq ravishda sifatan turlicha ahamiyat kasb etadi. Dadillik bilan uyg'unlashmagan ehtiyotkorlik odamni faoliyatsiz qilib qo'yishi mumkin.

Xarakterning ayrim xislatlarini ko'rib chiqishdan avval xarakterlarni yaxlit tuzilma sifatida ko'rib chiqamiz. Bu nuqtayi nazardan yaxlit va ziddiyatli xarakterlarni ajratish mumkin. Yaxlit xarakterlar – bu biror bir ziddiyatliklari bo'lmagan xarakterlardir. Bunday odam fikrlari, hissiyotlari va xulqining birligi bilan ajralib turadi. Ziddiyatli xarakterga ega bo'lgan odam ziddiyatlari, bir-biriga to'g'ri kelmaydigan hayotiy maqsadlari va motivlari, e'tiqodi va xulqining kelishmasligi bilan ajralib turadi, bu ko'pincha ichki ixtilofga olib keladi.

Xarakter xislatlari ko'p xilligidan quyidagi asosiy turlarga ajratiladi:

– axloqiy – mehribonlik, xushmuomalalik, e'tiborlilik;

– irodaviy – dadillik, sobitlik, qat'iylik, maqsadga intiluvchanlik, qunt, jasoratlilik, mustaqillik, chidamlilik, intizomlilik;

– emotsional – qiziqqonlik, jizzakkilik, ehtiroslilik.

Biznesda xarakterning o'z fe'l-atvori va faoliyatini ongli rostlashini ifodalovchi irodaviy xislatlar juda muhimdir.

Iroda – bu o'z harakatlarini faoliyatining maqsadlari va motivlariga muvofiq ravishda boshqarish qobiliyati yoki maqsadga yo'nalgan

harakatlar va ishlarni amalga oshirishda ichki va tashqi qiyinchiliklarni yengib o'tish uquvidir.

Iroda tufayli odamning mehnat faoliyati tartibga solinadi. Mehnat faoliyatida, biznesda irodaning roli juda ulkan, chunki tez-tez juda xilma-xil qiyinchiliklar yuzaga keladi: o'z mamlakati yoki biznes bo'yicha hamkorlari mamlakatida iqtisodiy vaziyatda ko'zda tutilmagan o'zgarishlar, ishlab chiqarish vaziyatida o'zgarishlar, hamkorining kelishuvidan bosh tortishi; toliqish, kayfiyatning yomonlashuvi, firmada ixtiloflar va shu kabilar. Bu tashqi va ichki qiyinchiliklar yengib o'tilmasa, faoliyat muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin emas.

Bundan tashqari, odam o'z kayfiyatini iroda kuchi bilan boshqarishiga to'g'ri keladigan ko'plab kasblar mavjud, chunonchi bu savdo agentlari, menejerlar, reklama agentlari, o'qituvchilar, savdo xodimlari va xizmat ko'rsatish sohasi xodimlaridir.

Xarakterning irodaviy xislatlarining namoyon bo'lishi turli kasblar odamlarida bir xilda emas. Xarakterning ishda muvaffaqiyatga erishish uchun muhim bo'lgan irodaviy xislatlari haqida so'z yuritilayotganda, xarakterning ishda va biznesda ko'p zarar keltirishi mumkin bo'lgan ba'zi kamchiliklari haqida ham gapirib o'tish lozim. Xarakterning ancha keng tarqalgan kamchiliklaridan biri o'jarlikdir. Uni «kuchli irodaga karikatura» deb aytishadi. O'jar odam garchi harakatlari keraksiz va zarali bo'lsa ham, nima bo'lsa ham o'z bilganicha ish qilishni xohlaydi. O'jar odam o'z ustida ishlashni yaxshi ko'rmaydi, o'z-o'zini tanqid qiladi, aqlli dalil isbotlarga qiyinchilik bilan ko'nadi. O'jarlik konservativlikka, odamning jamoa bilan, boshqa odamlar bilan munosabatlari qiyin bo'lishiga olib keladi.

Shu bilan bir vaqtda, kuchli tomonlari - ulardan to'g'ri foydalanilganda, ishning muvaffaqiyatli bo'lishiga olib keladi, xatolar va kamchiliklar esa aksincha, buni, biz ayniqsa, ularni bartaraf etish uchun hech narsa qilmaganimizda, sekinlashtiradi. Bunda biz hayotda tez-tez keladigan ravshan xatolar va kamchiliklarnigina emas, balki o'zimizning ichimizdagi, o'z qobiliyatlarimizning ochilishiga xalaqit beradigan to'siqlarni nazarda tutmoqdamiz.

Nemis psixologi Kirishner, masalan, oltita asosiy tutib turuvchi omillarni ko'rsatadi:

1) biz mas'uliyatni o'z zimmamizga olishimiz o'rniga uni boshqalarga yuklaymiz;

2) biz uchun bosh narsa nimaligini o'zimiz bilmaganligimiz uchun o'zimizdan ko'ra boshqalarga ishonamiz;

3) xushmuomalalik yuzasidan ikki yuzlamalik hissiyotlarimizning aynishiga olib keladi;

4) baxt-saodat va o'zimizni ro'yobga chiqarish huquqimizni himoya qilishga tayyorligimizning yetishmasligi;

5) bizga erk beradigan kuch – fantaziyamizni bo'g'ishlariga imkon beramiz;

6) eng muhim narsaga murojaat qilish va muhim bo'lmagan, ikkinchi darajali hamma narsadan osonlik bilan voz kechish.

Agar siz oltinchi kamchilikdan aziyat chekayotgan bo'lsangiz, Kirishner fikricha, undan tezroq xalos bo'lishingiz kerak. U ayniqsa, kasbiy-tadbirkorlik faoliyatida halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Xarakterning umumiy xislatlari shaxsning mehnatga, odamlarga va o'zining o'ziga bo'lgan munosabatlarida namoyon bo'ladi. Xarakterning ijobiy va salbiy xislatlari farq qilinadi.

Mehnatga nisbatan munosabati bo'yicha

Mehnatsevarlik	dangasalik
Tashabbuskorlik	sustlik
Ijodiylik	konservatizm
Mas'uliyat	vijdonsizlik
Tirishqoqlik	yuzakilik

Odamning mehnatga bo'lgan munosabati uning boshqa shaxsiy xislatlarining shakllanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi. D.I. Pitsarev bunday yozgan edi: «Xarakter mehnatda chiniqadi va kimki o'z mehnati bilan o'ziga bir burda non topmagan bo'lsa, u aksariyat hollarda abadiy bo'sh, sust va harakatchansizligicha qoladi».

Odamlarga nisbatan munosabati bo'yicha

Ko'rishimlilik	aralashmaslik, odamovilik, qo'pollik
Xushmuomalilik	odobsizlik
Xayrixohlik	mehrsizlik
Ochiqlik	egoizm
Mehribonlik	hasad, toshyuraklik

V.Gyugo fikricha: «Har bir odamda uchta xarakter bor: odamlar unga nisbatan bergan xarakter, o'ziga o'zi nisbatan bergan xarakter va nihoyat, aslida bor xarakteri».

O'zining o'ziga munosabati bo'yicha (o'zining xarakterlarini o'zi baholashda namoyon bo'ladi)

O'z qadr-qimmatini bilish hissi	balandparvoz, kekkaygan
O'ziga nisbatan tanqidiy munosabati	yuqori izzati nafs, nafsoniyat, egoizm
G'ururlanish, faxrlanish	manmanlik, o'zini katta tutish
O'zining intizomi	

O'ziga o'zi hushyor (adekvat) baho berish – shaxs takomillashuvining shartlaridan biridir. O'ziga o'zi ortiqcha baho berish, va shuningdek, odam xarakterida boshqa bir narsa: o'z qadrini yetarlicha baholamaslik, o'z fikrini aytishdan, o'z qarashlarini himoya qilishdan tortinish nomaqbuldir. Kamtarlik va o'z-o'zini tanqid o'z qadr-qimmatini o'tkir his qilish bilan qo'shilib ketishi kerak.

Qobiliyatlar – bu shaxsning mazkur faoliyatga javob beradigan va uni muvaffaqiyat bilan bajarish sharti bo'lgan individual psixologik xususiyatlaridir.

Shunday qilib, odamning qobiliyatlari biznesda muvaffaqiyatga erishishning juda muhim shartidir.

Odam haqida, u umuman qobiliyatli deb aytish – demak, u haqida hech narsa aytilmagani bilan baravar. Biror narsaga: o'qishga, ish bilan shug'ullanishga, kasbiy faoliyatning biror turiga qobiliyatli bo'lish mumkin va hokazo.

Yuqorida berilgan ta'rifdan kelib chiqadiki, qobiliyatlar – bu individual xususiyatlardir, ya'ni bir odamni boshqasidan ajratib turuvchi narsadir. Bu oddiy xususiyatlargina emas, balki ayni psixologik xususiyatlardir. Shuning uchun, chaqqon barmoqlar ayniqsa, pianinochining barmoqlari) yoki baland bo'y (ayniqsa, basketbolchining bo'yi) garchi tegishli faoliyatda muvaffaqiyat qozonishga yordam bersa ham, lekin qobiliyatlar emas.

Asosiy faoliyat turlarining ko'pchiligida namoyon bo'ladigan umumiy qobiliyatlarni (aqlning sifati, xotiraning xususiyatlari, mehnat qilishga qobiliyat, nutq qobiliyatlari va hokazo) va kasbiy faoliyatning biror alohida turida zarur bo'ladigan maxsus qobiliyatlar (musiqaviy, pedagogik, tashkilotchilik qobiliyatlari, tijorat faoliyatiga, biznesga oid qobiliyatlar) farq qilinadi.

Maxsus qobiliyatlarga, masalan, quyidagilar kiradi: musiqa bilan muvaffaqiyatli shug'ullanishda zarur bo'ladigan musiqiy tovushlarni yaxshi farqlash va yodda saqlash, ohangni his qilish, konstruktorlik, muhandislik faoliyatini bajarishda zarur bo'ladigan konstruktiv tasavvur; ba'zi sport turlari bilan shug'ullanishda zarur bo'ladigan harakat reaksiyalarining tezligi; rassom-dizayner uchun ranglarni nozik farqlash.

Qobiliyatlar odamga tabiatan tayyor ko'rinishda berilmaydi, ular butun hayot davomida shakllanadi. Aksariyat ko'pchilik mehnat turlariga amalda barcha odamlar tabiatan qobiliyatlidirlar. Shu bilan birga qobiliyatlarning rivojlanishiga kasb qo'yadigan talablar xarakteri ham ta'sir etadi.

Masalan, ong ajratishga yuqori sezgirlik rassomning ham, tovarshunosning ham qobiliyati bo'lishi mumkin. Ko'z bilan yaxshi chamalash bir qator kasblarda muhimdir: u topografga ham, quruvchiga ham, rassomga ham, bichuvchiga ham, sotuvchiga ham zarur va hokazo.

Qobiliyatlar faqat tegishli faoliyat jarayonida shakllanadi va, demak, payqaladi. Odamni faoliyati davomida kuzatmasdan turib, unda qobiliyatlar mavjud yoki mavjudmasligi haqida hukm chiqarish mumkin emas.

Qobiliyatlar emas, balki qobiliyat nishonalari – qobiliyatlar rivojlanishiga bo'lgan anatomo-fiziologik moyilliklar tug'ma bo'ladi. Qobiliyatlar tug'ma qobiliyat nishonalari asosida hayot, o'qitish va tarbiya sharoitlari ta'sirida shakllanadi va rivojlanadi.

Shuni yodda tutish kerakki, qobiliyat nishonalari o'z ichiga qobiliyatlarni olmaydi va ularning rivojlanishini kafolatlamaydi. Qobiliyat nishonalari – bu qobiliyatlarning rivojlanish shartlaridan biridir. Hech bir odam, har qanday qulay nishonalarga ega bo'lmasin, tegishli faoliyat bilan ko'p va sabot bilan shug'ullanmasdan turib, buyuk matematik, musiqachi, rassom, shoir bo'la olmaydi.

Qobiliyatlar moyilliklar bilan bog'liq bo'lib, moyilliklar deyilganda ma'lum faoliyatga bo'lgan ehtiyoj, unga qiziqish tushuniladi. Malakalr, bilimlar va uquvlarni tez va oson egallash odamning qobiliyatlariga bog'liq. Boshqa tomondan, malakalar va uquvlarning egallanishi, o'z navbatida, qobiliyatlarning yanada rivojlanishiga yordam beradi. Biroq qobiliyatlar va bilimlar, uquvlar, malakalarni aynanlashtirish qo'pol xatolik bo'lar edi. Yetarlichamas bilim yoki uquvsizlikni qobiliyatlarning yo'qligi sifatida qabul qilmaslik lozim. Badiiy akademiya o'qituvchilari yosh V.I. Surikov ishini baholayotganda ayni shu farqni hisobga olmasdan jiddiy xatoga yo'l

qo'yishgan: «Bunday rasmlar uchun sizni hatto Akademiya yonidan o'tishingizni ham taqiqlash kerak. Garchi o'sha vaqtda Surikovning rasm chizish sohasidagi uquv va malakalari hali to'la qaror topmagan bo'lsa ham, u o'sha vaqtlarda buyuk qobiliyat egasi edi. Surikov uch oy mobaynida rasm chizish texnikasini egallab oldi va baribir Akademiyaga o'qishga kirdi. N.V. Gogolni boshlang'ich maktab o'qituvchilari rus tilini o'rganishga qobiliyatli emas deb hisoblashgan. Maktabda buyuk olim I.Nyuton ham qobiliyatsiz, shu bilan birga ayni fizika va matematikaga qobiliyatsiz hisoblangan.

Har qanday faoliyat odamdan bir emas, balki bir nechta o'zaro bog'langan qobiliyatlarni talab qiladi. Qandaydir bir qobiliyatning kuchsiz rivojlanganligi, yetishmasligi boshqa qobiliyatlarning kuchli rivojlanganligi hisobiga to'ldirilishi (korreksiyalanishi) mumkin. Qobiliyatlarning bunday o'rnini to'ldirish xossasi turli faoliyatlarni tanlash, kasb tanlashda ancha keng imkoniyatlar beradi. Ayrim xususiy qobiliyatning yo'qligini, shuningdek, sabr-toqatli mehnat, matonat, kuchlarni jamlash bilan ham to'ldirish mumkin.

Faoliyatda muvaffaqiyatga erishish uchun qobiliyatlar, qiziqishlar va moyilliklar mavjud bo'lishidan tashqari, xarakterning bir qator xislatlari, eng avvalo, mehnatsevarlik, batartiblilik, maqsadga intilganlik, sabr-toqat ham zarur. Bu sifatlar mavjud bo'lmasa, hatto buyuk qobiliyatlar ham ishonchli, katta natijalarga olib kelmaydi. Odatda, qobiliyatlar har doim favqulodda mehnatga qobiliyat va mehnatsevarlik bilan birikib ketadi. Barcha iqtidorli odamlar «Iqtidor bu sabr-toqatga ko'paytirilgan mehnatdir, bu cheksiz mehnatga moyillikdir» deb bekorga aytishmagan.

I.Repin erishilgan katta yutuq – bu ulkan mehnat uchun mukofotdir, deb aytgan edi. Insoniyat tarixidagi eng buyuk olimlardan biri A.Eynshteyn bir gal hazil tariqasida uni muvaffaqiyatga «o'ta qaysarligi va favqulodda qiziquvchanligi» olib kelganligini aytgan edi.

Shaxsning o'z-o'zini tanqid, o'ziga talabchanlik kabi sifatlari juda muhimdir. Bu sifatlar mehnatning dastlabki natijalaridan qoniqmaslik va yana ham yaxshiroq, mukammalroq qilish istagini tug'diradi. Ayni shu narsa buyuk ixtirochi T.Edisonni, masalan, akkumulatorning muvaffaqiyatli konstruksiyasini topish uchun minglab tajribalar o'tkazishiga majbur etgan edi.

Xarakterning kamtarlik kabi xislati ham juda muhimdir. O'zining favqulodda qobiliyatli ekanligiga ishonish, ortiqcha maqtovlar ko'pincha qobiliyatlar uchun halokatlidir. Chunki bu holda manmanlik, o'ziga

ortiqcha bino qo'yish, atrofdagilarni mensimaslik shakllanadi. Odam o'z mehnat mahsulini takomillashtirish ustida ishlamay qo'yadi, to'siqlar unda achchiqlanish va ko'ngil sovishiga olib keladi, bularning hammasi esa qobiliyatlarning rivojlanishini sekinlashtiradi.

Mehnat jamoasidagi odamlarning qobiliyatlarini o'rganish menejer, rahbarning eng muhim vazifalaridan biridir. Psixik jihatdan me'yoriy va sog'lom har bir odamda umumiy qobiliyatlar mavjud, shuningdek, maxsus qobiliyatlarni rivojlantirish imkoniyatiga ham ega. Mazkur holda psixodiagnostikaning tamoyillaridan birini esga olish maqbuldir: «Iqtidorsiz odamlarning o'zi yo'q. Faqat odam o'zini topishiga yordam berish, unga o'zining imkoniyatlarini ko'rsatish lozim. Bu yerda menejerning, murabbiyning roli katta. Odamga qobiliyatlari bo'yicha ish tanlab berish yuqori ish unumdorligini va shaxsning undan qoniqishini ta'minlashgina emas, balki qobiliyatning o'zini ham yanada rivojlantirish demakdir, bu esa xizmatdagi muvaffaqiyatlarga erishish uchun yangi imkoniyatlar ochib beradi. Va aksincha, mavjud qobiliyatlaridan past ishni bajarish, va ayniqsa, qobiliyatlariga loyiq bo'lmagan ishni bajarish ishlayotgan odamda ko'ngil to'lmaslik hissiyotini tug'diradi, bu esa ba'zan mehnat topshirg'ini bajarishda g'ayri ixtiyoriy noinsoflikka olib keladi. Xodimning qobiliyatlari haqida u bilimlarni qanday nisbiy tezlik bilan egallash, unda uquv va malakalar qanday hosil bo'lishiga qarab hukm chiqarish mumkin.

Faoliyat qobiliyatlarning rivojlanishiga ijobiy ta'sir etishi uchun u ba'zi bir shartlarni qanoatlantirishi lozim:

1) faoliyat xodimda ijobiy emotsiyalar, qoniqish tug'dirishi lozim;

2) faoliyat iloji boricha ijodiy yoki mustaqil bo'lishi kerak;

3) xodim faoliyatini shunday tashkil qilish muhimki, u doimo xodimning mavjud imkoniyatlaridan, uning topshiriqni endilikda bajarayotgan darajasidan biroq yuqori maqsadlarni ko'zlasin.

Qobiliyatlar rivojlanishining yuqori darajasini iqtidor (talant) deb ataladi.

Iqtidor – bu, bir tomondan, ma'lum faoliyatni, ayniqsa, muvaffaqiyatli, ijodiy bajarish imkonini beradigan qobiliyatlarning eng qulay birikib ketganligi, ikkinchi tomondan, bu faoliyatga moyillik, unga bo'lgan o'ziga xos ehtiyoj, uchinchi tomondan, katta mehnatsevarlik va sabotlilikdir. Iqtidor faqat fan va san'at sohasidagina emas, balki odamning istalgan faoliyatida namoyon bo'lishi mumkin.

Shuning uchun davolovchi shifokor ham, o'qituvchi ham, moliyachi ham iqtidorli bo'lishi mumkin.

3.3. Shaxsning emotsiyalari, hissiyotlari, yo'nalganligi va dunyoqarashi

Shaxsning individual-psixologik sifatlari orasida emotsiyalar alohida o'rin tutadi, chunki odamning har qanday kasbiy faoliyati ma'lum emotsional tusga ega: bir xil voqealar unda xursandchilik, boshqa bir hodisalar esa g'azabni uyg'otadi, bir xil odamlarni u yaxshi ko'radi, boshqalarga esa beparvo, uchinchi bir odamlarni yomon ko'radi, bir xil narsalardan u qo'rqadi, o'zining bir xil ishlaridan (qiliqlaridan) faxrlanadi, boshqalaridan esa uyaladi. Mamnunlik, lazzatlanish, xursandlik, qayg'u, qo'rqish, g'azab, muhabbat – bularning hammasi odamning turli obyektlarga munosabati kechinmalarining shakllaridir.

Ishlayotib, odam o'zining ishga va uning sharoitlariga o'z munosabatini hissiyotlar yoki emotsiyalar shaklida ifodalaydi. Ko'pincha, bu so'zlar sinonimlar sifatida ishlatiladi. Biroq bu ikki tushuncha mohiyatdan bir-biridan farq qiladi.

Hissiyotlar va ***emotsiyalar*** deb odamning nimani bilayotganligi yoki boshqa odamlarga va o'ziga o'zi nima qilayotganligiga munosabatining kechinmasidir.

Hissiyot – bu odamning murakkabroq, doimiy, qaror topgan munosabati, shaxsiyatining xislatidir.

Emotsiyalar – soddaroq, mazkur holda bevosita kechinmadir. Hissiyotlar emotsiyalarda ifodalanadi, lekin uzluksiz emas va shu qaralayotgan onda biror aniq kechinmada ifodalanmasligi mumkin.

Hissiyotlar, emotsiyalardan farqli o'laroq, faqat odamga xosdir. Shu bilan bir vaqtda emotsiyalarning primitiv shakllari: lazzatlanish, mamnunlik, xursandlik, g'azab, qo'rqinchni oliy hayvonlar ham boshlaridan kechirishlari mumkin.

Emotsiyalar xulq-atvorning ichki reaksiyasi jarayonlariga xosdir. Emotsiyalar ehtiyojlar ifodalanishining subyektiv shakli bo'lib, ularni qanoatlantirish bo'yicha faoliyat oldidan kelib, bu faoliyatni uyg'otadi va yo'naltiradi, ya'ni Pavlov aytganidek, emotsiyalar odam energiyasi (g'ayrati) manbalaridir.

Emotsiyalar faoliyatni amalga oshirishga yordam beradigan yoki to'sqinlik qiladigan ayrim sharoitlarning bahosini (masalan, qo'rquv, g'azab), mehnatdagi aniq yutuqlar bahosini (xursandlik, xafa bo'lish),

qaror topgan yoki bo'lishi mumkin bo'lgan vaziyatlar bahosini ifodalashi mumkin. Shu munosabat bilan ijobiy va salbiy emotsiyalar farq qilinadi.

Odamning psixik holatiga foydali ta'sirlar bilan yuzaga keladigan ijobiy emotsiyalar uni bu emotsiyalarga erishish va saqlashga undaydi. Ijobiy emotsional holat ish qobiliyatini oshiradi, toliquvchanlikni pasaytiradi. Ijobiy emotsional kechinmalar butun organizm hayotiy tonusining ancha ko'tarilishi bilan doimo bog'liqdir. Ishlashga yordam beradigan ijobiy emotsiyalar jumlasiga mehnatdan qiziqish va xursand bo'lish hissiyoti, ruhiy ko'tarinkilik hissiyoti, o'ziga ishonch hissiyoti, yumor hissiyoti xosdir. Albatta, hazil o'z o'rnida, o'z vaqtida bo'lishi kerak. Aks holda u ish uchun zararli, ishdan chalg'ituvchi xushchaqchaqlik, hazilkashlikka aylanib ketishi mumkin.

Emotsional ruhiy ko'tarinkilik holati ishga yuqori qiziqish bilan mehnatda eng yaxshi natijalarga erishishga tayyorlikning birikib ketishini anglatadi, o'ziga ishonch hissi odamga ishdagi vaqtinchalik muvaffaqiyatsizliklarni yengib o'tishga yordam beradi.

Salbiy emotsional kechinmalar odam organizmidagi uning psixik faolligini pasaytiradigan o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lib, ular odam faoliyatining yomonlashuviga, mehnat qobiliyatining pasayishiga olib keladi.

Salbiy emotsiyalar zararli ta'sirlardan qutulishdan (takrorlanishidan) qochishga yo'naltirilgan faollikni rag'batlantiradi. Ish vaqtida boshdan kechirilishi mumkin bo'lgan salbiy emotsiyalarga quyidagilar kiradi:

A) ish vaqtida orientir olishning vaqtinchalik yo'qolishi sifatida esankirash va ishonchsizlik hissiyoti;

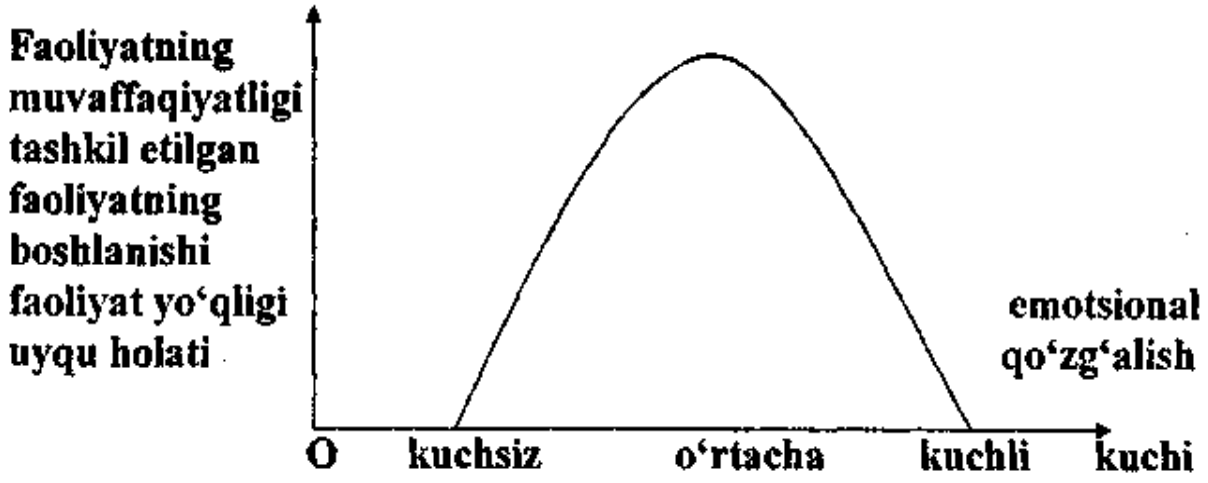
B) vazifani hal etish yo'lida turli qiyinchiliklar, to'siqlar bilan, ba'zan ishlashga to'g'ri keladigan sharoitlarning yangiligi, ko'zda tutilmaganligi bilan yuzaga keladigan zo'riqish hissiyoti. Shu bilan birga, zo'riqish hissiyoti, agar o'z kuchiga ishonch bilan birga borsa, yoqimli holat sifatida, va aksincha, o'z kuchlarining bo'shligini anglash bilan bog'liq azob beradigan holat sifatida ham bo'lishi mumkin.

Ish vaqtida ijobiy emotsiyalarning yuzaga kelishi va mustahkamlanishiga, salbiy emotsiyalarning esa bartaraf etilishiga mehnat sharoitlari, jamoadagi psixologik iqlim ta'sir etadi. Ba'zan xodimning kayfiyati uydagi turmush sharoitlariga oid sabablar bilan tushuntiriladi. Uydagi besaramjonlik, bexalovatlik, oilaviy noxushliklar

xodimni shunday qiynashi mumkinki, natijada unda ishda sustkashlik, ikkilanish, nevrozlik namoyon bo'ladi.

Keyingi yillarda olimlar miyaning qobiq osti bo'limlarida o'ziga xos emotsional narsalarni kashf etdilar va ular shartli ravishda «jismoniy qiynalish» markazlari va «rohatlanish markazlari» deb ataldi. Hayvonlarning bu markazlariga (oldin kalamushlarda, keyinchalik maymunlarda) elektrodlar ulashgan. Elektrodlar kuchsiz tok manbasi bilan tutashtirilgan va uni pedalni bosish bilan ulash mumkin bo'lgan. Hayvonlar pedalni bosishga o'rgatilgan va shu bilan ularning miyasiga boradigan tok ulangan. Qiynalish markazlarini qo'zg'atishdan hayvonlar darhol voz kechishgan, darhol qochib ketishgan, shu bilan birga ularning barcha reaksiyalari hayvonlar azoblanishini his etayotganlaridan guvohlik bergan. Rohatlanish markazlarini esa hayvonlar ko'p soatlab pedalni bosib, suv va oziqadan voz kechib, holi-joni qolmagunicha bosishgan. Qobiq ostining boshqa markazlarini tok bilan qo'zg'atish hayvonlarda qattiq g'azablanish, qahr xuruj qilishga olib kelgan, bu ko'zg'atish to'xtatilgan zahoti ular tinchlanib qolishgan.

Emotsiyalar faoliyat bilan oddiy bog'langan bo'lib qolmasdan, balki uni kuzatib boradi, uning borishini va natijalarini aks ettiradi, ular yana emotsional kechinmalarning xarakteri va jadalligiga bog'liq ravishda faoliyatga to'la aniqlangan ta'sirni ham belgilab, faoliyatni rostlaydilar (qo'ng'iroqsimon bog'lanish).



Emotsional stress holati faoliyatning to'la izdan chiqishi

3.3-chizma. Kuchiga bog'liqligi.

Bu rasmdan ko‘rinib turibdiki, faoliyatda eng yuqori natijaga erishish uchun juda ham kuchsiz va juda ham kuchli emotsional qo‘zg‘alishlar nomaqbuldir. Har bir odam uchun ishida maksimum samadorlikni ta’minlovchi emotsional qo‘zg‘aluvchanlik optimumi mavjud. Emotsional qo‘zg‘alishning optimal darajasi, o‘z navbatida, quyidagilar kabi ko‘plab omillarga bog‘liq: bajariladigan faoliyatning xususiyatlari, u kechadigan sharoitlar, xodimning individualligi va hokazo.

Emotsiyalar real vaziyatlar bilan ham, tasavvur qilinadigan vaziyatlar bilan ham yuzaga kelishi mumkin. Ular, hissiyotlar kabi, shaxs tomonidan uning shaxsiy ichki kechinmalari sifatida qabul qilinadi, boshqa odamlarga uzatiladi, birgalikda boshdan kechiriladi. Emotsiyalar – bu hissiyotlarning tashqi namoyon bo‘lishidir.

Odam rivojlanishining oliy mahsuli hissiyotlardir. U odamning borliq narsalari va hodisalariga o‘z munosabatini boshdan kechiradigan, nisbiy barqarorligi bilan ajralib turadigan asosiy shakllaridan biridir.

Hissiyotlar faol, ya’ni ijobiy emotsional tonga (mamnun bo‘lish, xursandlik, faxrlanish) ega bo‘lishi mumkin va passiv yoki salbiy emotsional tonga (mamnun bo‘lmaslik, qayg‘u, achchiqlanish, g‘azablanish) ega bo‘lishi mumkin. Faol hissiyotlar odamning hayotiy faoliyatini oshiradi, salbiy hissiyotlar esa pasaytiradi.

Psixologiyada odam oliy hissiyotlarining quyidagi turlari ajratiladi:

1) axloqiy (ma’naviy) hissiyotlar, ular asosida odamning o‘z harakatlari va boshqa odamlarning harakatlarini axloqiy me’yorlar (normalar, burch, shon, do‘stlik hissiyotlari)ga muvofiq ravishda ma’naviy baholash yotadi;

2) intellektual hissiyotlar (bilish hissiyotlari) shaxsning bilish jarayoniga, uning muvvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsizligiga munosabatini ifodalaydi va aks ettiradi, bilish ehtiyojlarini qanoatlantirish bilan bog‘liqdir;

3) estetik hissiyotlar subyektning hayotning turli dalillariga va ularning san’atdagi biror go‘zal yoki noma’qulgarchilik, tragik yoki komik, yuksak yoki tuturiqsiz, nozik yoki qo‘pol narsa kabi aks ettirilishiga munosabatini aks ettiradi (go‘zallik hissi).

Predmet mazmunining umumlashganlik darajasi bo‘yicha hissiyotlar aniq hissiyotlar (hamkoriga, san’at asariga), umumlashgan hissiyotlar (musiqaga, biror mamlakat tadbirkorlik olamining vakiliga) va abstrakt hissiyotlarga (adolatlilik, tragik) bo‘linadi.

Emotsiyalarning kuchi va davomiyligi, turg'unligiga bog'liq ravishda ularning quyidagi turlari farq qilinadi:

Kayfiyat – uzoq emotsional holat (xursandlik, ruhiy siqilganlik, optimistik) bo'lib, u odamning barcha boshqa kechinmalariga va, shuningdek, fikrlari va harakatlariga ma'lum emotsional ton, tus beradi.

Kayfiyat shaxsning faoliyatiga va uning natijalariga boshqa emotsiyalardan ko'ra ko'proq ta'sir etadi. Xushvaqt kayfiyat xodimning faoliyatini rag'batlantiradi, atrofdagilarga ijobiy ta'sir etadi. Yomon (qayg'uli yoki badqovoq) kayfiyatda bo'lganida odam dunyoga ma'yus nazar bilan qaraydi. Uni hamma narsa g'azablantiradi yoki achchig'ini keltiradi: odamlarning quvnoq kulgusi ham, bexosdan turtib yuborgan qo'shnisi ham, ob-havo ham va hokazo.

Biroq kayfiyatni boshqarish mumkin va buni qilish ham kerak. Yomon kayfiyatni irodaviy harakatlar bilan yengish mumkin. Ba'zan yoqimli, qiziqarli, ruhiy ko'tarinkilik beradigan faoliyatga o'tish kerak. Agar odam unchalik og'irmas, biroq yoqimli jismoniy mehnatga o'tadigan bo'lsa, yomon kayfiyatni yaxshi yengib o'tiladi. Uning natijasida odamda, odatda, bardam quvnoq kayfiyat paydo bo'ladi. Bunday uslub psixologiyada «mehnatni o'zingizga shifo qiling» deb ataladi.

Affekt – kuchli, qizg'in kechadigan, emotsional portlash – vahima, g'azablanish, qo'rquv va h.k. xarakteriga ega bo'lgan emotsional reaksiyadir.

Affektlar, odatda, qattiq harakatli qo'zg'alishlar bilan birga boradi, biroq, aksincha, dong qotib qolish, nutqning qotib qolishiga va to'la befarqlikka (noumidlik, qo'rqinch) ham olib kelishi mumkin. Affektlar kuchli qo'zg'ovchilar (so'zlar, boshqa odamlarning xulq-atvori, ba'zi holatlar) tufayli yuzaga kelishi mumkin. Nerv sistemasi muvozanatlanmagan tipdagi odamlar (xoleriklar) affektga ko'proq moyildirlar.

Affektli reaksiyalar, ko'pincha, odamning yetarlicha tarbiyalanmaganligi, uning kuchsiz irodasi, o'zini-o'zi xulq-atvorini nazorat qila bilmaslik oqibatidir. Odam affekt holatida o'ylamagan harakatlarni qilishi mumkin. Ammo har qanday holatlarda, hatto buni qilish qiyin bo'lganda ham o'zini tuta bilish kerak. Qiyin degani – bu ham iloji yo'q degani emas. Bu yerda qadimiy maslahat yordam berishi mumkin: yetilib kelayotgan affekt holatida bir narsa qilish yoki aytishdan oldin sekin ichingizda yigirmagacha sanang.

Ehtiros-ishtiyoq – odamni uzoq qamrab oladigan kuchli, chuqur hissiyot.

Ehtiros qandaydir intilishlar, qiziqishlar, faoliyat bilan bog'langan, odamning barcha niyatlari va harakatlarini yo'naltiradi. Ehtiros yo'nalganligi bo'yicha ijobiy va salbiy bo'lishi mumkin. Ijobiy ehtiros – bu teatrga, musiqaga, sportga, fanga bo'lgan ehtirosdir. Salbiy, ya'ni mayda yoki noloyiq maqsadlarga yo'naltirilgan ehtiroslar – boyishga bo'lgan ishtiyoq, qimor o'yinlarga ishtiyoq, alkogolli ichimlik iste'mol qilish ishtiyoqi oqibatida irodani susaytiradi va odam psixikasini so'ndiradi.

Rang va emotsiyalar. Lyusher testi. Rang haqidagi ta'limotda psixofiziologik yo'nalish asoschisi shveysar olimi Maks Lyusher har bir odam rangni o'ziga xos qabul qilishini isbotladi. Qadim zamonlardan beri odamlar rang emotsiyalarga, kayfiyatga va hatto ishtahaga ham ta'sir etishini payqashgan. Jumladan, inglizlar havo rang tusli idish-tovoqlarni afzal bilishgan, chunki u ishtahani pasaytiradi. Sariq, to'q sariq (o'rik rang, shaftoli rang, qip-qizil) ranglar, aksincha, ovqat hazm qilishini qo'zg'otadi va odam, o'zi sezmagan holda ko'p ovqat yeydi. Ma'lum rang odamda to'la aniq emotsiyalarni yuzaga keltirishi ham qadimdan payqalgan. Masalan, sariq-qizil tonlar hayajonlanish, qo'zg'alish va faollik hissini yaratadi. Ko'k, kulrang tuslar, go'yoki, tinchlantirgan.

To'g'ri, qarama-qarshi reaksiya bo'lishi ham istisno etilmaydi.

Hozirgi vaqtda rangning ishlab chiqarish, madaniy sohalarda va biznes sohasida odam psixofiziologiyasiga ta'siridan foydalanishga harakatlar qilinmoqda.

Hamma gap shundaki, rangni idrok qilish va unga emotsional munosabat asosan odamning emotsional holatiga bog'liqdir. Holat o'zgardimi – ranga munosabat ham o'zgaradi. Shu bilan bir vaqtda, odamning ma'lum emotsional holatlariga uning rang va rang birikmalariga barqaror (turg'un) munosabatlari mos keladi: bir rang afzal ko'riladi, boshqasi alohida emotsiyalar tug'dirmaydi, uchinchi bir rang esa mutlaqo rad etiladi. Bu qonuniyatlarni, yuqorida qayd etilganidek, Maks Lyusher 20-asrning o'rtalarida topgan, tadqiq etgan va tavsiflagan. O'z tadqiqotlarini u bir reklama firmasining buyurtmasi bo'yicha o'tkazgan, biroq muammoning butun chuqurligi va murakkabligini tushunganidan so'ng uni puxta va asosli ishlab chiqa boshlagan.

O‘zining testini yaratayotganida M.Lyusher quyidagi mulohazalarga asoslangan: odamning rangni idrok qilishi tarixiy rivojlanishning uzoq davrida atrof-muhit bilan o‘zaro ta’sirlashuvi va hayot tarzi natijasida shakllangan. Haqiqatan ham, dastlab odamning hayoti asosan tarixiy o‘zgartirilishi mumkin bo‘lmagan ikkita omil: tun va kun, yorug‘lik va qorong‘ulik bilan belgilanadi.

Tun faol harakatlar to‘xtatilishi mumkinligini anglatgan, kunduzi faol harakat – oziqa izlash, oddiy yashash sharoitini yaratish, talab qilingan.

Boshqacha qilib aytganda, qora-havorang tungi osoyishtalik, sariq rang esa quyoshli kun va uning tashvishlari bilan bog‘langan. Qizil rang qon, alanga va ular bilan bog‘liq bo‘lgan, yuqori talabchanlik, mobillikni talab etuvchi vaziyatlarni yaratgan va hokazo.

Shunday qilib, rangga bo‘lgan munosabat ko‘plab avlodlarning hayotiy faoliyatining xarakteri bilan aniqlangan va barqarorlik kashf etgan. Hayotiy faoliyatning har qanday namoyon bo‘lishi esa doimo u yoki bu emotsional holat bilan birga keladi. Shuning uchun ham rangga bo‘ladigan munosabat emotsionaldir.

Biznes uchun (xususan, reklama uchun) shuni bilish va yodda tutish muhimki, odam o‘z emotsional holatiga bog‘liq ravishda bir xil ranglarga moyil, boshqalarga esa beparvo, uchinchi xil ranglarni esa qabul etmaydi. Shu bilan birga bu tanlov odam holatining turiga, uning ifodalanganlik darajasiga va individual xususiyatlariga bog‘liq.

O‘z tadqiqotlarida M.Lyusher yana bir masalani hal etdi: rang odamning emotsional holatiga bog‘liq ravishda tegishli reaksiyani vujudga keltiribgina qolmasdan, balki ma’lum tarzda odam emotsiyalarining o‘zini ham shakllantiradi. Bu demak, ma’lum rang birikmalari yordamida iste’molchining reklamaga bo‘lgan munosabatini boshqarish mumkin. Zaruriy rang muhitini yaratib va idrok psixologiyasi metodlariga tayanib, iste’molchida bog‘lanishlarni shakllantiruvchi talab qilinadigan emotsiyalarni yuzaga keltirish mumkin:

Upakovka rangi – impulsiv xaridlar;

Idish-tovoq rangi – ishtaha.

Lyusher testini psixologlar ko‘pincha psixologik sehrli ko‘zgu deb atashadi va u o‘ziga diqqat bilan nazar solish, dilida nimalar kechayotganligini tushunish va o‘zining pinhona, ammo to‘la real imkoniyatlarini payqash imkonini beradi.

Lyusher testida sakkizta rang berilgan:

4 ta asosiy rang: havorang, sariq, qizil, yashil ranglar;

4 ta qo'shimcha rang: binafsha rang, jigarrang, qora rang, kulrang;

4 ta asosiy rang odamning bosh psixologik ehtiyojlarini aks ettiradi:

Havorang – qanoatlanganlik va yaqinlik, sadoqat ehtiyoji;

Yashil rang – o'z shaxsiyatini namoyon qilish;

Qizil rang – harakat qilish va muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji.

Yo'naltirilganlik – shaxsning atrof-borliqqa tanlovchan munosabatini aniqlovchi mayllar tizimi: odam hayotda o'z oldiga qanday maqsadlar qo'yishi, u maqsadlarga, hayotning o'ziga, jamiyatga qanday munosabatda bo'lishida ifodalanadi. Shuning uchun yo'naltirilganlik, odamning maqsadlari va intilishlari bilan tavsiflanib, uning hayoti va faoliyatiga ta'sir qiladi.

Psixologiyada yo'naltirilganlik tushunchasi bo'yicha quyidagilar farq qilinadi:

A) o'ziga yo'naltirilganlik – shaxsning, ko'pincha hamkasblari va o'z majburiyatlariga befarq bo'lgani holda, shaxsiy birinchilik va obro', nufuzga intilishni shakllantiradi va, demak, xarakterning egosentrizm, o'ta ketgan manmanlik, xudbinlik, gerdayish, raqiblikka moyillik, ishga va boshqa xodimlarga qaramasdan, bevosita taqdirlanish va qanoatlantirilish, achchiqlanish, xavotirlik, introvertirlanganlik kabi xislatlari namoyon bo'lishi mumkin.

Darvoqe, o'ziga yo'naltirilganlikda, agar odam bunga «o'ralashib» qolmasa, katta xavf bo'lmaydi. Ishga yo'naltirilganlik bilan majmuada u hatto ijodiy rol o'ynashi ham mumkin.

B) muloqotga yo'naltirilganlik – har qanday sharoitlarda odamlar bilan munosabatlarni ushlab turish, birgalikdagi faoliyatga orientirlanish, ijtimoiy qo'llovga orientirlanish, guruhga bog'liqlilik, odamlarga yoqimlik tuyg'usi va emotsional munosabatlarga ehtiyojdir. Bu yerdan kirishimlilik, qayg'udosh, hamdard bo'lish, boshqa odamlarning kamchiliklariga chidamli bo'lish, hurmat qilish kabi xislatlarning rivojlanishi kelib chiqadi.

– ishga yo'naltirilganlik – ish muammolarining hal etishidan manfaatdorlik, ishdagi hamkorlikka intilish;

– mansabda ko'tarilishga, oilaga yo'naltirilganlik va hokazo.

Shaxs yo'naltirilganlikning oliy shakli dunyoqarash bo'lib, olamga va unda odamning tutgan o'rniga, odam o'zini o'rab turgan atrof-borliq va o'ziga qarashlari va, shuningdek, bu qarashlar bilan bog'liq odamlarning hayotiy pozitsiyalari, ularning e'tiqodlari, ideallari, tamoyillari, qadriyatli orientatsiyasi tizimidir.

Dunyoqarash katta amaliy hayotiy ahamiyatga ega. U xulq me'yorlariga, odamning mehnatga munosabatiga, boshqa odamlarga munosabatiga, uning hayotiy intilishlari, uning turmushi, havaslari manfaatlariga ta'sir ko'rsatadi.

Dunyoqarashning o'zi o'qish va tarbiya jarayonida shakllanadi, u hayot tajribasini ham aks ettiradi. Masalan, «tekinxo'rda» hech narsa qilmaslikni oqlovchi o'z falsafasi qaror topadi.

Ichki sharoit yoki tashqi holatlar ta'siri ostida yuzaga kelgan harakatga turtki o'zining ma'naviy qarashlari va asoslariga ega bo'lgan shaxs bilan muvofiqlashadi, shundan so'ng u yo ishga tushadi yoki tormozlanadi. Dunyoqarash shaxsning umumiy yo'naltirilganligini, uning maqsadga intilishini, sabotligini va qat'iyatini aniqlabgina qolmasdan, balki odamning butun qiyofasiga ta'sir etadi.

Odamning xususiyati shundaki, unda jamoada bo'lganida odamga jamoadan tashqarida bo'lganida xos bo'lmaydigan psixologik xususiyatlar yuzaga keladi.

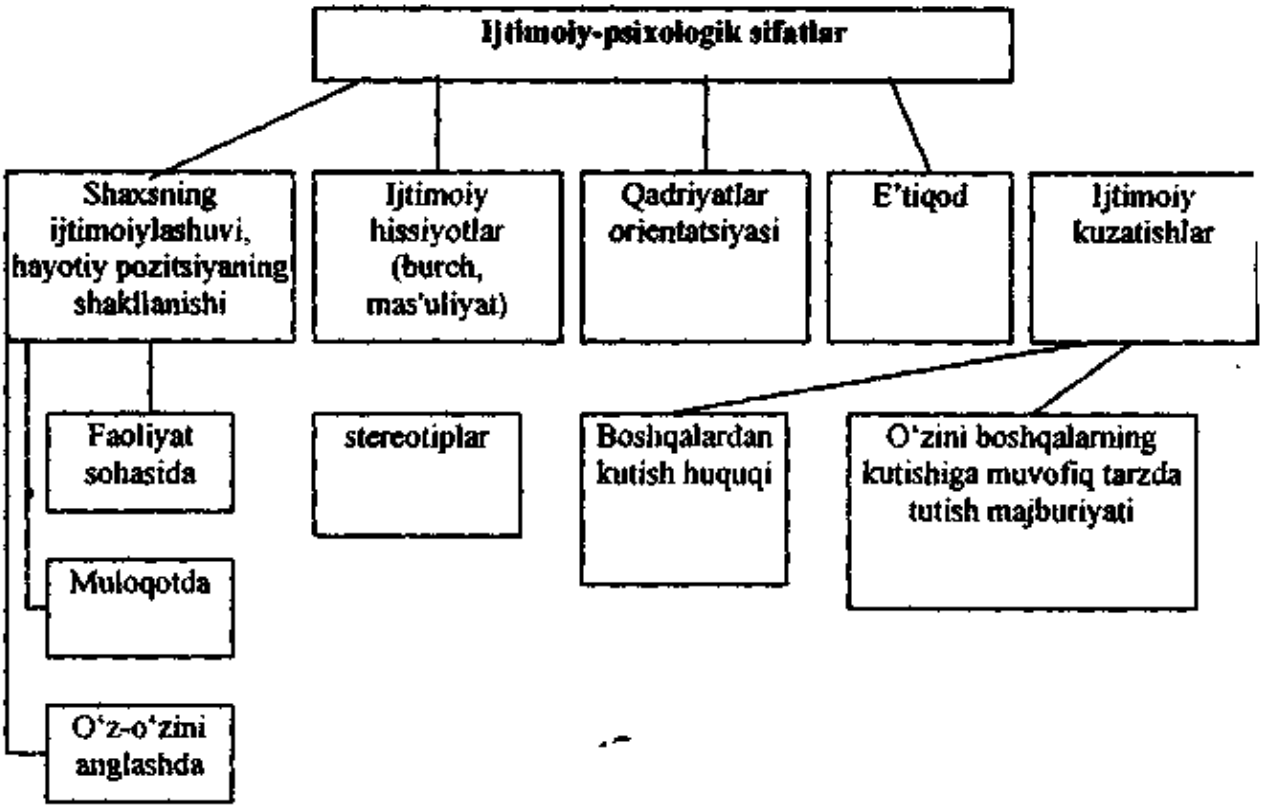
3.4. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlari

Oldingi mavzudan ko'rganimizdek, shaxs ichki sifatlarining shakllanishi muhitga jiddiy bog'liqdir. Bu odamlarning muloqoti va o'zaro ta'sirlashuvi bilan bog'liq shaxs xulq-atvorining shakllariga yana ham ko'proq me'yorda xosdir. Odam xulq-atvori uning turli vaziyatlarda, turli odamlar bilan muloqoti, ularga taqlid qilish, ularning misollarida o'rganish natijasidir. Shunday qilib, odamning xulq-atvori uning faqat ichki olamiga emas, balki tashqi olamiga ham bog'liqdir.

Shunday qilib, har bir shaxs, individual sifatlaridan tashqari, ijtimoiy-psixologik xususiyatlari bilan ham tavsiflanadi (3.4.-chizmaga qarang).

Shaxsning ijtimoiylashuvi – shaxsning qaror topish, odamning o'qish va ma'lum jamiyat, ijtimoiy birlik, guruhga xos qadriyatlar, me'yorlar, xulq namunalarini o'zlashtirish jarayonidir.

Ijtimoiy tajribani o'zlashtirish asosida shaxs hayotiy pozitsiyasining shakllanishi, odamlar orasida yashash uchun zaruriy bilim, uquv va malakalarni egallash. Shaxs ijtimoiylashuvining yetakchi va belgilovchi omili tarbiyadir. Shu bilan bir qatorda u odamga jamiyatdagi, ba'zan turlicha yo'nalgan omillar (oilada va oiladan tashqi muloqot, san'at, ommaviy axborot vositalari va h.k.) xarakteriga ega bo'lgan turli hayotiy holatlarning stixiyali ta'siri sharoitlarida ro'y berishi ham mumkin.



3.4-chizma. Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlari.

Hozirgi vaqtda ijtimoiylashuv jarayonlari rasmiy tuzilmalardan (sturkturalardan) tashqarida, xususan, noformal birlashmalarda, stixiyali yuzaga keladigan guruhlar va h.k.larda ham kechmoqda. Odam ijtimoiylashuvining kengayishi va chuqurlashishi uchta asosiy soha: faoliyat, muloqot, o'zini-o'zi anglash orqali sodir bo'ladi.

Faoliyat sohasida bog'langan mehnat turlarining kengayishi va, shuningdek, orientirlanishi, ya'ni faoliyatdagi bosh narsani ajratish, uni anglash va h.k.lar amalga oshadi.

Muloqot sohasida odam muloqot doirasining kengayishi, uning mazmunining kengayishi, boshqa odamni bilishning chuqurlashuvi, muloqot malakalarining rivojlanishi ro'y beradi.

O'zini-o'zi anglash sohasida faoliyatning faol subyekti sifatida shaxsiy «men» obrazining shakllanishi, o'zining ijtimoiy mansubligi, ijtimoiy roli, o'ziga o'zi baho berish va boshqalar amalga oshadi.

Psixologiyada ijtimoiy hissiyotlar tushunchasidan foydalaniladi. Bularning mavzusi ijtimoiy hayotning shaxs uchun ahamiyatli bo'lgan va shuning uchun emotsional qabul qilinadigan voqealarning rivojlanishiga asos bo'ladigan hodisalari va sharoitlaridan iboratdir. Bular jumlasiga odam uchun xos bo'lgan burch, mas'uliyat, do'stlik,

jamoaviylik, vatanparvarlik, shu jumladan, firmaga sadoqatlilik kabi hissiyotlarni kiritish mumkin.

Qadriyatlar orientatsiyasi (ahamiyati) – hayot maqsadlari va bu maqsadlarga erishishning asosiy vositalari sifatida yuzaga keladigan va shunga asosan odam ijtimoiy xulq-atvorining regulatorlari (rostlagichlari) funksiyasiga ega bo'ladigan, shaxs qabul qiladigan ijtimoiy qadriyatlardir.

Ijtimoiy tajribani o'zlashtirishda shakllanadi va shaxsning maqsadlarida, ideallarida, qiziqishlarida va boshqa namoyon bo'lishlarda ko'rinadi. Qadriyatlar orientatsiyasi odamning hayot va faoliyat sharoitlarini ma'lum tarzda idrok qilish va kelajakdagi xulqiga moyilligini belgilaydi, ma'naviy tanlov vaziyatlarida esa odamning hayotiy muhim qarorlarini qabul qilish mezonlari (kriteriylari) bo'ladi.

Shaxs ijtimoiy manfaatlarining akslanishi bo'lgan qadriyatlar orientatsiyasi individlarning subyektiv ijtimoiy mavqesini, ularning dunyoqarashini va ma'naviy (axloqiy) tamoyillarini aks ettiradi. Orientatsiyalarning ziddiyatsizligi – shaxs barqarorligining eng muhim ko'rsatgichidir.

Ijtimoiy kutishlar – guruhlar, jamiyatda ijtimoiy xulq-atvor, o'zaro ta'sirlar me'yorlariga nisbatan formallanmagan talablar tizimidir. Ma'lum bir xulq-atvorni kutish shaklini oladi. Masalan, onadan atrofdagilar u o'z farzandi haqida g'amxo'rlik qilishini, xodimdan u o'z mehnat vazifalarini bajarishini kutishadi va h.k. Kutishlar ixtiyoriy bo'lmasdan, balki ular guruh uchun beriladigan va busiz guruh muvaffaqiyatli ishlay olmaydigan xulq-atvor munosabatlarning majburiylik, zaruriylik darajasini aks ettiradi.

Kutishlar harakatlar, reaksiyalar, munosabatlarni oldindan ko'ra bilish, oldini olish jarayonlari asosida shakllanadi, xulq-atvorning bashoratlanishi va, shuningdek, unga sanksiyalar, rozilik va javob reaksiyalarini ta'minlaydi.

Kutishlar guruhdagi munosabatlar va o'zaro ta'sirlar tizimini tartibga soluvchi ijtimoiy sanksiyalar turlaridan biridir. Rasmiy buyruqlar, mansab yo'riqnomalaridan farqli o'laroq, kutishlar norasmiy va har doim ham anglanavermaydigan ruhda bo'ladi.

Kutishlarning quyidagi ikkita tomonini hisobga olish zarur: atrofdagilardan ularning roliga muvofiq xulq-atvorni kutish huquqi va o'zini boshqa odamlarning kutishlariga muvofiq tarzda tutish vazifasi.

E'tiqod – shaxsning butun faoliyatini va qadriyatlar orientatsiyasining umumiy yo'naltirilganligini aniqlaydigan holda uning ongi va xulq-atvorining rostlagichi bo'ladigan maxsus sifatidir.

E'tiqod odam amal qiladigan bilimlar, tamoyillar va ideallarning chinligiga chuqur va asosan ishonishda ifodalanadi. U shaxsning tajribasi va uning jamiyat bilan munosabatlariga bog'liq. E'tiqod bilimlarga, eng avvalo, iroda bilan uzviy chatishib ketgan, faoliyat motivlari mazmunini tashkil etadigan shaxsning dasturini shakllantiradigan, dunyoqarash ruhidagi bilimlarga asoslanadi. U ijtimoiy-tarixiy jarayonlar, ehtiyojlar, jamiyat, ma'naviyat talablari ma'nosini chuqur tushunish sifatida bo'lishi ham mumkin.

Shu bilan birga, shuni ham hisobga olish kerakki, shaxs ma'lum tasavvurlarni notanqidiy qabul qilganida qandaydir tamoyillarning to'g'riligini, nimaningdir nufuzini dogmatik qabul qilganida, e'tiqod salbiy bo'lishi ham mumkin.

Shunday qilib, pirovardida shaxsning sifatlari o'zaro bir-biriga asoslangan, o'zaro bog'liqdir deb aytish mumkin. Bu ayrim sifatlarning ta'riflaridan ham ko'rinib turibdi.

Odam shaxs sifatida betakrordir, shu bilan birga shaxsning shakllanishi ijtimoiy tarbiyaga, ijtimoiy muhitga bog'liqdir. Shaxsning individual-psixologik sifatlarini odam yashaydigan va mehnat qiladigan ijtimoiy muhit va ijtimoiy munosabatlarni hisobga olmasdan o'rganish mumkin emas.

3.5. Psixik jarayonlarning tavsifi va ularning faoliyat natijalariga ta'siri

Psixik jarayonlar – bu odamning tashqi olamni aks ettirish shakllaridir. Ular odamning atrofidagi narsalarga munosabatini aks ettiradi, uni faoliyatga undaydi, tartibga soladi.

Shuni tan olish kerakki, kundalik kasbiy faoliyat, tashvish va bandlik odam psixikasiga tamg'a qo'yadi, bizning jarayonlarimizni, holatlarimizni, xususiyatlarimizni maxsus, o'ziga xos etadi. Aytilgan fikrimizni tasdiqlash uchun adabiyotdan misol keltiramiz:

«Nyu York maklyorini birja vasvasasi vaqtida band bo'lganida kim ko'rmagan bo'lsa, o'zini antropoliya bilimdoni deb hisoblashi mumkin emas. Shoir «sharafli hayot onlari» haqida kuylaydi. Maklyorning faqat soatlar emas, balki minut va sekundlari ham band». Bu O.Genri romanidan parcha. Garri Maksuel – bo'g'zigacha band Nyu York

maklyori – mashina, o‘z to‘yining ertasi kuni tong-saharda o‘z xotiniga o‘ziga turmushga chiqishini taklif etadi... «Menda bir daqiqagina fursat bor... Menga turmushga chiqing».

Garri Maksuel – bu psixik bilish faoliyatining (idrok, xotira, tafakkurning) ishlash kasbiy spesifikasining mumtoz misolidir.

Psixik jarayonlar nima – bu reaksiya ko‘rinishida kechadigan, psixik hodisalar bo‘lib, o‘z xarakteriga ko‘ra borliqning dinamik aks ettirilishidan iborat, boshlanish, rivojlanish va oxiriga ega.

Psixik jarayonlar uch guruhga bo‘linadi (3.5-chizmaga qarang):

– bilish jarayonlari;

– emotsional jarayonlar (hissiyotlar – ularda odamning nimani sezayotganligi, idrok qilayotganligi, o‘ylayotganligi, gapirayotganligiga munosabati boshidan kechiriladi);

– irodaviy jarayonlar (o‘ylash, xotirlash, idrok jarayonida odam ongli faolligining namoyon bo‘lishi).



3.5-chizma. Bilish psixik jarayonlari.

Biz emotsiyalar va idrokni ko‘rib chiqdik, shuning uchun endi bilish psixik jarayonlarini ko‘rib chiqamiz.

Psixik jarayonlar o'zaro bog'liqdir. Masalan, sezgi diqqat va tafakkurni qo'zg'atadi, irodaviy harakatlar emotsiyalar bilan mustahkamlanadi. Biroq har doim psixik jarayonlardan qaysidir biri ustunroq bo'lgan xillarini ajratish mumkin, shu bilan birga ularning har biri o'z xususiyatlariga egadir.

Bilish psixik jarayoni (atrof olam obyektlarini, shu jumladan, o'zini-o'zi ham aks ettirish) sezgilardan boshlanadi, shular tufayli biz rang, shakl, kattalik, hid, tovushlarni bilamiz.

Sezgi – eng elementar, eng boshlang'ich bilish jarayonidir.

Sezgi – bu atrof olam narsalari va hodisalarning ular sezgi organlariga bevosita ta'sir etganida ayrim xossalarga aks ettirilishining psixik jarayonidir.

Sezgilarning quyidagi turlari farq qilinadi:

– tashqi sezgilar – ko'rish, eshitish, hid, ta'm, teri sezgilari, ya'ni reseptorlari – ko'zlar, quloqlar, teri va boshqalar – gavdaning tashqarisida joylashgan sezgilar;

– ichki sezgilar – ochlik, ____, ko'ngil aynish, me'da qaynashi sezgilari – ularning resepsiyasi oshqozon, ichaklar va boshqalar bizning organizmimizda joylashgan;

Harakat sezgilari – bu harakat va gavdaning fazodagi vaziyati sezgilaridir.

O'zingizda faoliyatingiz davomida zaruriy bo'ladigan u yoki bu sezgilarni rivojlantirish uchun Siz quyidagi sezgi qonuniyatlarini hisobga olishingiz lozim:

1) sezgirlik – organizmning nisbatan kuchsiz yoki bir-biridan bir oz farq qiladigan ta'sirlarga (tovushning o'zgarishi, yorug'lik ravshanligi, rang tuslarining o'zgarishiga) reaksiya berish qobiliyati;

2) adaptatsiya (moslashuv) – ta'sir etuvchi qo'zgatuvchi ta'siri ostida sezgirlik bo'sag'asining o'zgarishi. Masalan, hid faqat dastlabki daqiqalarda keskin seziladi, keyin biz uni sezmay qo'yamiz, unga moslashib qolamiz (atir hidi);

3) sezgilar kontrasti – oldingi yoki yonaki qo'zg'atuvchi ta'siri ostida sezgirlikning o'zgarishi: sho'r suvdan keyin ichimlik suv shirinroq tuyuladi, bir shaklning o'zi oq fonda qoraroq, qora fonda esa yorqinroq tuyuladi. Rang kontrasti qonuniyatlari interyerlarni bezatishda, savdo reklamasida, dizaynerlar va modelerlar ishida hisobga olinadi.

Sezgilar asosida yuqoriroq darajadagi, idrok nomini olgan bilish jarayoni quriladi.

Idrok – bizning ongimizda narsalar va hodisalar xossalari butun majmuaning aks etishidir. U odamning o'tmishidagi tajribasi bilan uzviy bog'liq va, odatda, faol xarakterga ega bo'ladi.

Idroklar to'la yoki to'lamas, chuqur yoki yuzaki, aniq yoki xato yoki xom xayol (illyuzor), tez va sekin bo'lishi mumkin. Bularning hammasi sezgi organlarining, oldingi tajriba va bilimlarga diqqat darajasiga, idrok qiluvchining qobiliyatlariga va uning aqliy rivojlanishiga, idrok obyektlarining turli tomonlari va xossalarini izchil qabul qilish va baholash uquviga bog'liq.

Idrok bir qator xususiyatlarga ega:

1) anglanganlik xarakteri. Idrok qilayotganda biz sezgilar guruhini faqat aniqlab birlashtiribgina qolmasdan, balki bu obrazni anglaymiz ham («bu – kitob» va uning amaliy ahamiyatini o'ylab topamiz: kitob o'qiladi);

2) tanlovchanlik – yaxlitning qandaydir jihatlari (detallari) yoki xossalari ko'proq, qaysidir detallari yoki xossalari kamroq idrok qilinadi, masalan, sevimli odamning sifatlari;

3) konstantlik – bu tufayli narsalarning xossalari turli sharoitlarda nisbatan doimiy qilib qabul qilinadi – masalan, taqsimcha har qanday holatda turganida ham doiraviy qilib qabul qilinadi;

4) yaxlitlik – biz narsaning faqat bir qismini, masalan, stulning suyanchig'ini ko'ramiz va uning barcha ko'rinmagan detallarini go'yoki yasab bitkazib, «bu – stul» deymiz.

Birgalikdagi mehnat faoliyatida o'ta muhim muammo – odam odamni idrok qilishidir. Shaxsaro idrokning spesifikasi (o'ziga xos xususiyati) jonsiz narsalarni idrok qilish bilan taqqoslanganda ko'proq idrok qilinishidan iborat, bu bilish va emotsional komponentlarning tutashib ketishida, yaqqolroq ifodalangan baholash va qadriyatda namoyon bo'ladi. Odam sifatlarini idrok qilishdan ko'ra ko'proq uni boshqa odamlar bilan munosabatlarida idrok qilinadi.

Sezgilar va idrok xotiraning asosini tashkil etadi. Bu haqda biz alohida mavzuda so'z yuritamiz.

Odamning psixik hayotida maxsus o'rin tafakkurga tegishlidir. Sezgilar, idroklar va tasavvurlardan farqli o'laroq, odam tafakkur yordamida faqat dalillarni va hodisalarni bilibgina qolmasdan, balki ularning mavjudlik sabablarini tushunish, bo'lajak voqealarni bashoratlash imkoniga ega bo'ladi.

Tafakkur – borliqni umumlashma aks ettirish jarayoni bo'lib, bilish, nazariy va amaliy masalalarni yechishga yo'naltirilgan.

Umumlashtirish – bir qator idrok qilinayotgan narsalar yoki hodisalarning ayrim xossalari, belgilarini taqqoslash, ular orasida umumiy va shu bilan bir vaqtda muhim belgilar va xossalarni ajratish, ikkinchi darajali belgilar va xossalarni chetga surib qo'yish yo'li bilan sodir bo'ladi. Umumiy va muhim belgilarning akslantirilishi tushunchalarda ifodalanadi, bu esa muloqotni osonlashtiradi. Masalan, «do'kon» so'zi hamma odamlarda har holda bir xil: bu so'zni eshitgan odam, stadionni ham emas, vokzalni ham emas, ayni savdo korxonasini tasavvur qiladi.

• Tafakur doimo qandaydir masalani yechishga yo'naltirilgan, ma'lum masalalarni qo'yish bilan bog'langan bo'ladi. Dastlab tafakkur amaliy faoliyatda yuzaga keladi, bu doimiy tafakkurdir, unda masalani hal etish usuli amaliy harakatdir: ichida nima borligini bilmoqchi bo'lib, qiziquvchan bolalar o'yinchoqni buzishadi; to'nda qancha mato qolganligini bilmoqchi bo'lgan sotuvchi qolgan matoni o'lchab ko'radi va h.k.

Psixologiya tafakkurni bilish faoliyati sifatida uni umumlashtirishlar darajalari va foydalaniladigan vositalar xarakteri, ularning subyekt uchun yangiligi, uning faollik darajasi, tafakkurning borliqqa adekvatligiga bog'liq ravishda turlarga tabaqalashtirib o'rganadi.

Tafakkurning quyidagi turlari farq qilinadi:

– intuitiv tafakkur – kechish tezkorligi, aniq ifodalangan bosqichlarning yo'qligi, minimal anglanganligi bilan tavsiflanadi;

– ko'rgazma – obrazli tafakkur – masalani hal etish va vaziyatni real, jismoniy o'zgartirish (obyektlar xossalarini sinab ko'rish yordamida amalga oshiriladi, rassom, vitrinani qanday bezatishni o'ylayotib mumkin bo'lgan variantlarni ko'rgazmali obrazlarda tasavvur qiladi);

- nazariy tafakkur – masalani aql bilan hal etishdir. Masalan, murakkab iqtisodiy masalalar nazariy tafakkur yordamida hal etiladi.

Tafakkur ko'pincha shartlari va talablari ajratiladigan masalani hal etish jarayonidan iborat bo'ladi.

Tafakkur mahsuli keyingi harakatlar zanjiri bo'lishi mumkin. Tafakkuriy faoliyatning o'zi birgalikdagi faoliyat bo'lishi mumkin (aqliy hujum).

Tafakkurning rivojlanishi bilimlarga bog'liqdir, biroq bilimlar va aql bir xil narsa emasligini unutmaslik lozim. Bilimlarga ega bo'lishning o'zi kamlik qiladi, ularni ishda qo'llay bilish kerak. Aqlli odamning ajralib turuvchi xususiyati – mavjud bilimlarini tizimga solish, ulardan

foydalanish mumkin bo'ladigan qilib tashkil etish uquvidir. Aqlli odam ham xatoliklardan kafolatlanmagan, biroq xatoga yo'l qo'yganida bu xatoni tuzatishni biladi.

Nutq. Voyaga yetgan, me'yoriy odamning tafakkuri nutq bilan chambarchas bog'liqdir. Tafakkur tildan tashqari, nutqdan tashqarida yuzaga kelishi ham, kechishi ham, mavjud bo'lishi ham mumkin emas. Biz so'zlar bilan fikrlaymiz va ularni tovush chiqarib yoki ichimizda aytamiz, ya'ni tafakkur nutq shaklida boradi. Xush, nutq nima?

Nutq ijtimoiy-tarixiy tabiatga ega. Odamlar doimo jamoa bo'lib, jamoa ichida yashab kelishgan. Ijtimoiy hayot va odamlarning jamoaviy mehnati doimiy muloqotda bo'lish, bir-birlari bilan aloqa o'rnatish zaruratiga olib keladi. Bu muloqot nutq yordamida amalga oshiriladi va u tufayli odamlar fikrlari va bilimlari bilan almashinadi, o'z kechinmalari, hissiyotlari, niyatlari haqida so'zlab berishadi.

Bir-birlari bilan muloqotda bo'layotganda odamlar so'zlarni ishlatishadi va u yoki bu tilning grammatik qoidlaradian foydalanishadi. Til bu so'z belgilari tizimi bo'lib, ular yordamida odamlar orasida muloqot amalga oshiriladi. Til va nutq chambarchars bog'liqdir. Til insoniyat madaniyati, fani va san'atini mustahkamlash va avloddan avlodga uzatish vositasidir.

Nutq funksiyalari.

1) kommunikativlik funksiyasi yoki nutq – odamlar orasida muloqot vositasi sifatida. Bu funksiyani bajarish uchun nutqqa ega bo'lish muhimdir, bu esa o'z fikrini iloji boricha lo'nda va qisqa usul bilan uzatish uquvini, boshqa odam uchun to'la tushunarli bo'lish uquvini anglatadi;

2) ijtimoiy-tarixiy tajribani saqlash va uzatish funksiyasi;

3) umulashtirish funksiyasi (har bir so'zning o'zi umulashmasidir);

4) tafakkur vositasi, chunki tafakkur, yuqorida qayd etilganidek, nutq shaklida amalga oshiriladi;

5) ekspressiv funksiya (nutq mazmuniga va u qaratilgan odamga emotsional munosabatni uzatish);

6) nutq barcha psixik jarayonlar bilan bog'langan, ularni tashkil etadi va tartibga soladi. Masalan, materialni nutq bilan aytish uni xotirlab qolishda bizga yordam beradi, so'zlar yordamida odam o'z hissiyotlarini ifodalaydi, kuzatish va idrok qilish jarayonini aks ettiradi.

Odamlar nutqi turli sharoitlarga bog'liq ravishda turli xususiyatlarga ega bo'ladi. Bunga muvofiq ravishda nutqning har xil

turlari farq qilinadi. Eng avvalo, ichki va tashqi nutq ajratiladi. Tashqi nutq og'zaki yoki yozma bo'ladi. O'z navbatida, og'zaki nutq monologik va dialogik bo'ladi.

Tashqi nutq muloqotga yordam beradi. Shu bilan birga uning turlari (og'zaki va yozma nutq) o'zining psixologik xususiyatlariga egadir. Og'zaki nutqda odam tinglovchilarni, ularning o'z so'zlariga reaksiyalarini idrok qiladi.

Yozma nutq yozayotgan odamni eshitmaydi, uni ko'rmaydigan o'quvchiga qaratilgan. Yozayotgan odam bilan o'qiydigan odam orasida bevosita aloqaning yo'qligi yozma nutqni tuzishda ma'lum qiyinchiliklar yaratadi. Yozayotgan odam o'z fikrlarini yaxshiroq bayon etish uchun ifodalardan (intonatsiya, mimika, imo-ishoralardan) foydalanish imkoniyatidan mahrumdir. Demak, yozma nutq og'zaki nutqdan kamroq ifodalidir.

Biroq yozma nutq boshqa afzallikka ega: unda, og'zaki nutqdan farqli o'laroq, fikrlarni so'zlar bilan ifodalashda uzoq va puxta ishlash mumkin, shu bilan bir vaqtda og'zaki nutqda kechikishga yo'l qo'yib bo'lmaydi, ayrim iboralarni silliqlash va ifodali qilishga vaqt bo'lmaydi.

Dialogik nutqda quyidagi qoidalarga amal qilish lozim:

– suhbatdoshning fikrlarini oxirigacha tinglash lozim;

– o'z opponentining (lotinchada e'tirozlovchi) savollari va e'tirozlarini tushunish lozim;

– o'zining shaxsiy fikrlariga emas, balki ayni shu savollarga javob berish lozim.

Bu qoidalarni mensimaslik odamning past madaniyatidan darak beradi. Nutq madaniyati faol lug'at boyligi, diksiya va, shuningdek, nutqni egallanganlik bilan aniqlanadi.

Odamlar muloqoti amaliyotida monologik nutq ancha jiddiy o'rin egallaydi. Bu ma'ruza, doklad, yig'ilishda so'zga chiqish va boshqalar bo'lishi mumkin. Tijoratchining monologik nutqi, masalan, og'zaki reklama shaklida ifodalanishi mumkin. Monologik nutq o'z fikrlarini bog'langan, qat'iy, izchil va isbotli qilib bayon etish, unga to'la tugallangan va yetarlicha batafsil shakl berish uquvini talab etadi. Bunda auditoriyani jalb qilish, uni «his qilish»ni talab etiladi.

Ichki nutq – bu ichki ovozsiz nutq jarayonidir. U juda o'ziga xos, chunki juda qisqartirilgandir. Ko'pincha yaxlit iboralar bitta so'zgacha (ega yoki kesimgacha) qisqartiriladi. Ba'zan odam o'ziga tushunarli bo'lgan fikrini boshqa odamga tushuntirishida boshidan kechiradigan qiyinchiliklar, ko'pincha, qisqartirilgan, o'zi uchun tushunarli bo'lgan

ichki nutqdan boshqalar uchun tushunarli bo'lgan, yopiq tashqi nutqqa o'tishning qiyinligi bilan izohlanadi.

Nutq faoliyatida uch tomon qayd etiladi: mazmundorlik, ifodalilik, undovchi tomonlar. Mazmundorlik fikrlarning boyligi, muhimligi va asoslanganligi bilan tavsiflanadi. Ba'zan odamlar uzoq, ammo kam mazmunli qilib so'zlashadi: so'z ko'p, fikrlar kam. Nutq ifodaliligi uning emotsional boyitilganligi bilan bog'liqdir. Nutq yorqin, obrazli, jo'shqin yoki, aksincha, quruq, sust, zerikarli bo'lishi mumkin. Nutq faoliyatining undovchi tomoni uning tinglovchi, o'quvchining fikrlariga, hissiyotlariga va irodasiga ta'sir etishidan iborat.

Nutq faoliyatining muvaffaqiyatli bo'lishi bir necha omillarga bog'liq. Masalan, biror narsa haqida erkin fikr yuritish uchun dastlab o'z fikrlarini tartibga keltirib olish lozim, aks holda ular boshqa odamlarga tushunarli bo'lishi dargumon. O'z nutq faoliyatini tanqidiy baholash ham kam ahamiyatga ega emas. Tilning parazit so'zlar bilan ifloslanganligi, ibora jarangdorligining dialekt ta'sirlari bilan buzilishi, kambag'al lug'at zaxirasi – bu oldini bemalol olsa bo'ladigan kamchiliklardir. Faqat o'zini nazorat qilishni maqsad qilib olish, o'z ustida ishlash, so'zlash san'ati odamni hozirgi zamon muvaffaqiyatlari sahnasining eng oldiga olib chiqishini yodda tutish lozim.

Tafakkur bilan tasavvur uzviy bog'liqdir. Xotira o'tmish tajribani saqlaydi, tafakkur bu tajribada yangi bog'lanishlar va umumlashmalarni aniqlaydi, bu tajribani esa tasavvur o'zgartiradi. Shu bilan birga odam xotirasi qancha boy bo'lsa, tasavvur uchun imkoniyatlar shuncha ko'proqdir.

Shunday qilib, tasavvur – bu ilgari odam hech qachon umuman idrok etmagan yangi obrazlar, tushunchalar va fikriy vaziyatlarni yaratish psixik jarayonidir.

Vaziyat haqida juda taxminiy, yetarli bo'lmagan ma'lumotlar berilganda va ularga javobni tafakkur yordamida olish qiyin bo'lganida tasavvur kuchga kiradi.

Agar masalaning boshlang'ich ma'lumotlari ma'lum bo'lsa, u holda uni yechish yo'li asosan tafakkur qonunlariga bo'ysunadi, agar bu ma'lumotlarni tahlil qilish qiyin bo'lsa, u holda tasavvur mexanizmiga amal qiladi.

Tasavvurning eng muhim ahamiyati shundaki, u mehnat natijasini uni boshlashdan oldin tasavvur qilishga imkon beradi va shu bilan odamga faoliyat jarayonida yo'nalish beradi. Tasavvur har qanday

mehnat jarayoniga kiradi, har qanday ijodiy faoliyatning zaruriy jihati bo'ladi. Faoliyat jarayonida tasavvur bilan birlikda keladi.

Tasavvurning ahamiyati yana shundaki, u vazifani bajarish uchun zaruriy bilimlar lozim darajasida bo'lmaganida qaror qabul qilish imkonini beradi. Biroq mazkur holda muammoni hal etish yo'llari ko'pincha yetarlicha aniq bo'lmaydi, tasavvurning chegaranganligi ham ana shundadir.

Tasavvur – har qanday mehnatni tashkil etishning zaruriy shartidir. Shu bilan birga uning o'zi faoliyatning har xil turlarida shakllanadi va, agar faoliyat tuxtasa, u so'nadi. Biroq tasavvur jarayoni amaliy harakatlarda har doim ham beto'xtov amalga oshavermaydi.

Tasavvurni tarbiyalash lozim. Masalan, odamlarga mehribonlik va ko'ngilchanlik bilan munosabatda bo'lish uchun o'zini boshqa odamning o'rniga qo'ya bilish uquvi kerak. Bu odamlarga yaqinroq bo'lish, ularni yaxshi tushunish, muloqotda mamnun bo'lishga yordam beradi. Tasavvur oldindan o'ylangan va ataylab o'ylanmagan, qayta tiklovchi va ijobiy bo'ladi.

Qayta tiklovchi tasavvur biror narsani uning tavsifi bo'yicha tasavvur qilishga imkon beradi (o'qilgan roman qahramonini, oldin xaridorga ma'lum bo'lmagan xaridni). Qayta tiklovchi tasavvurdan farqli o'laroq ijobiy tasavvur – faoliyatning original va qimmatli mahsulotlarida (san'at asarlari, ilmiy ijodiyot, ixtirochilik va ratsionalizatorlik faoliyati) amalga oshiriladigan yangi obrazlarni mustaqil yaratish jarayonidir.

Tijoriy faoliyat tasavvur uchun keng imkoniyat beradi, u biznesmenning tashabbuskorligini har tomonlama rag'batlantiradi va faollashtiradi.

Diqqat maxsus va juda murakkab psixik jarayondir.

Diqqat – subyekt faoliyatining mazkur vaqt momentida shu momentda va shu sharoitlarda o'zi uchun muhim bo'lgan biror real yoki ideal obyektda (narsada, voqeada, obrazda, mulohazada to'planishdir) muhimlilik situativ (yuzaga kelgan holatlarga asosan) yoki shaxsiyatni (shaxsning qiziqishlari ehtiyojlari asosida) bo'lishi mumkin.

Tijorat sohasi kabi ko'p qirrali murakkab faoliyatda diqqat obyektlari har bir ayrim momentda tadbirkorlik bo'yicha hamkori, shartnoma mavzusi, tovar, narx, xaridor, schyotlar, transport va boshqalar bo'lishi mumkin.

Faoliyat o'z-o'zidan odamda qiziqish uyg'otmasligi mumkin, biroq uni bajarish muhim masalani hal etish uchun zarur bo'lgani uchun u

diqqat predmetiga aylanadi. Masalan, tovarshunos yangi tovarlarni qabul qilib olayotganida, buxgalter raqamlar ustunlarini hisoblayotganida, firma vakili hamkor bilan muzokara olib borayotganida, bexato natijaga erishishni istasa, ularning har biri juda diqqatli bo'lishi lozim.

Ish muzokaralarini olib borish san'ati sheriklardan muammoning mohiyatini anglashga sozlovchi omil sifatida diqqatni safarbar qilishni talab etadi. O'z diqqatini bo'ysundirish, unga rahbarlik qilish uquvi ziyraklik kabi muhim sifatga aylanadi, bu esa shaxsiyat sifati bo'lib, ishbilarmon odam uchun kasbiy muhimdir.

Psixologiya nuqtayi nazaridan diqqatning uchta turi ajratiladi: ixtiyorsiz yoki passiv diqqat – u subyektga uning faoliyati maqsadlariga nisbatan tashqi hodisalar tomonidan beriladi. Diqqatning bu turi namoyon bo'lishiga taxminiy reaksiya xizmat qiladi. Obyekt bizning ongimizni o'zidan o'zi egallaganida biz tomonimizdan irodani harakatga keltirmasdan, oldindan qo'yilgan maqsadsiz, uni ko'rish, eshitishni mo'ljallamaganimizda namoyon bo'ladi (ko'chadagi ko'chma savdo nuqtasi). Diqqatning bu xossasi tovarni, xizmatlarni reklama qilishda foydalaniladi va h.k.

Ixtiyorsiz diqqat narsaning yangilikligi, qo'zg'atuvchining kutilmaganligi, odamning ichki holati bilan chaqirilishi mumkin. Masalan, agar odam ochiqqan bo'lsa, u holda taom isi uning uchun muhim qo'zg'atuvchidir.

Agar faoliyat subyektining ongli niyatlari doirasida amalga oshirilsa, ixtiyorli diqqat yuzaga keladi va odam tomonidan irodaviy harakatlarni talab etadi. U faol xarakteri bilan ajralib turadi va kelib chiqishi bo'yicha mehnat faoliyati bilan bog'liqdir.

Shunday qilib, ixtiyorli diqqat – bu psixik faollikni u yoki bu obyektda ongli to'plashdir. Bunda odam o'z ongini, fikrlarini o'ziga yoqimli bo'lgan obyektda emas, balki u qandaydir majburiyatlarga asosan o'z fikrlarini, xotirasini jamlash va bunda irodani ishlatishi lozim bo'lgan obyektda qayd etadi (imtihonlarga tayyorlanish).

Ixtiyorlidan keyingi diqqat – bunda diqqat maqsadga yo'naltirilgan, biroq iroda harakatlarini talab etmaydigan diqqatdir. Uning paydo bo'lishi qisman faoliyat avtomatlashtirilishi munosabati tufayli uning texnik tomonining rivojlanishi bilan tushuntiriladi. Bunda faoliyat yo'naltirilganligining ongni qabul qilingan maqsadlarga muvofiqligi saqlanib qoladi, biroq uning bajarilishi endi aqliy harakatlarni talab etmaydi va organizmning toliqishi va resurslarining tugashi tufayli vaqt bo'yicha chegaralangan.

Diqqatning ko'rib chiqilgan bu uch turi odamning mehnat faoliyatida uzviy chatishib ketgan.

Diqqat idrok, tasavvur, tafakkur kabi maxsus psixik jarayon emas. Diqqat boshqa bilish jarayonlarida namoyon bo'ladi. Biz «oddiyicha» diqqatli bo'la olmaymiz, balki biz diqqat bilan idrok qilamiz, xotirlab qolamiz, mulohaza qilamiz va h.k. Agar diqqat obrazli qilib projektor ko'rinishida tasavvur qilinsa, u holda muhim obyektlar projektor nuri ostida, muhim bo'lmagan, mazkur onda ahamiyatga ega bo'lmagan obyektlar soyada qoladi, kuchsiz idrok qilinadi.

. Tashqi tomondan diqqat mimikada, gavdaning holatida, harakatlarda namoyon bo'ladi. U xavfsirash, tayyorlik kabi namoyon bo'ladi. Masalan, ishdagi sherigimizni kuzatayotib, biz tashqi belgilar bo'yicha u suhbat mavzusiga diqqat qilayotganligi yoki qilmayotganligi haqida xulosa chiqaramiz.

Diqqatning eksperimental tadqiqotlar yo'li bilan aniqlanadigan kasbiy muhim xarakteristikalari jumlasiga quyidagilar xosdir:

tanlovchanlik	jamlanganlik
taqsimlanish imkoniyati	hajmi
barqarorlik	ko'chirilish

diqqatning ko'rsatib o'tilgan bu xossalari har xil faoliyat turlarida turlicha zarurdir, masalan, biznesmen (tadbirkor) uchun asosiysi bu diqqatning ko'chirilish va taqsimlanish imkoniyatidir; bosh maqsadi kuzatish va nazorat qilish bo'lgan boshqa kasblar uchun diqqatning barqarorligi eng katta ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga ushbu umumiy qoidani yodda tutish lozim: hech bir ishni hech bir holatlarda e'tiborsizlik bilan qilishga yo'l qo'ymaslik kerak.

Hajm – katta yoshdagi odam uchun 4-6 ta o'zaro bog'lanmagan obyektlardir, yaxlit qilib birlashtirilgan va anglangan elementlar soni bundan ancha ko'p bo'lishi kerak.

Taqsimlanish – diqqat markazida bir vaqtda tutib turiladigan u yoki bu sondagi tarqoq obyektlar (supermarket bo'limidagi xaridorlar soni).

Barqarorlik – diqqatning jamlanishi saqlanib keladigan davomiylik.

Ko'chirilish – bir dasturlardan chiqib, yangi, o'zgargan sharoitlarga mos dasturlarga tez kirishishdir.

Kuchli chalg'ish yoki kuchsiz ko'chirilish odam hech bir narsaga diqqatini jamlab olmaydigan parishonxotirlikka olib keladi, yoki, aksincha, biror obyektga diqqati shunchalik to'planganki, qolgan barcha obyektlar soyada qolib ketadi (parishonxotir professor).

Mehnat faoliyatida diqqat o'zining barcha tavsiflari bilan birgalikda odam mehnat malakasining elementlaridan biri bo'ladi. Mehnat faoliyatida ishlab chiqilgan ma'lum diqqat sifatlari keyin xodim xarakterining xislatlariga aylanadi.

Diqqatni davomli va jadal tutib turish uchun organizmdan katta nerv zo'riqishi talab etiladi. Shuning uchun vaqtida diqqatni keraksiz ta'sirlarga chalgishining oldini oladigan holat yaratilishi zarur. Ish o'rnida me'yoriy mikroiqlim holatni yaratish, shovqin, titrash, yoritilganlikning kamligi kabi zararli omillarni bartaraf etish juda muhimdir. Oqilona mehnat va dam olish rejimi ham katta ahamiyatga ega. Ish kuni davomida davriy, qisqa tanaffuslar favqulodda samarali ta'sir ko'rsatadi, xodimga o'z diqqatini butun ish davomida taqsimlash imkonini beradi.

3.6. Xotira haqida tushuncha jarayonlari, turlari va qonunlari

Xotira – bu shaxsning asosidir. Qadimgi yunonlarning tasavvuricha, xotira ma'budasi Mnemozika – o'sha vaqtlarda ma'lum bo'lgan barcha fanlar va san'atlar homiysidir.

Odam ayni shu xotirasi tufayli o'z atrofidagi borliqda me'yoriy orientirlanishga qodirdir, aks holda, xotirasidan judo bo'lgan taqdirda u I.M. Sechenov iborasi bo'yicha «abadiy chaqaloq ahvolida» qolgan bo'lar edi. Hayotda xotira sohasida ancha katta individual farqlarni kuzatish mumkin, qaror topgan individual xususiyatlar shaxsni tavsiflaydi, uning faoliyati va xulq-atvoriga o'ziga xos sifat beradi.

Xotira – borliqni psixik aks ettirish shakli bo'lib, o'tmish tajribani mustahkamlash, saqlash va keyingi tiklashdan iborat.

Eslab qolish – olingan taassurotlar, axborotni xotirada saqlashga yo'naltirilgan jarayondir.

Saqlash (materialni faol ishlab chiqish va uni yodda tutish jarayoni) va unutish.

Harakat – sa'y-harakatlar va ularning tizimlarini eslab qolish va qayta tiklash.

So'z-mantiq – voqealar, matn, biror isbotning mantig'ini tez va aniq eslab qolish.

Emotsional – qachonlardir bo'lgan kechinmalarga oid xotira, ayniqsa, odamlar munosabatlarida namoyon bo'ladi. Har bir odam hayotida emotsional xotira yo harakatga undovchi (agar bu o'tmish tajribada ijobiy hissiyotlar bilan bog'liq bo'lgan bo'lsa) yoki

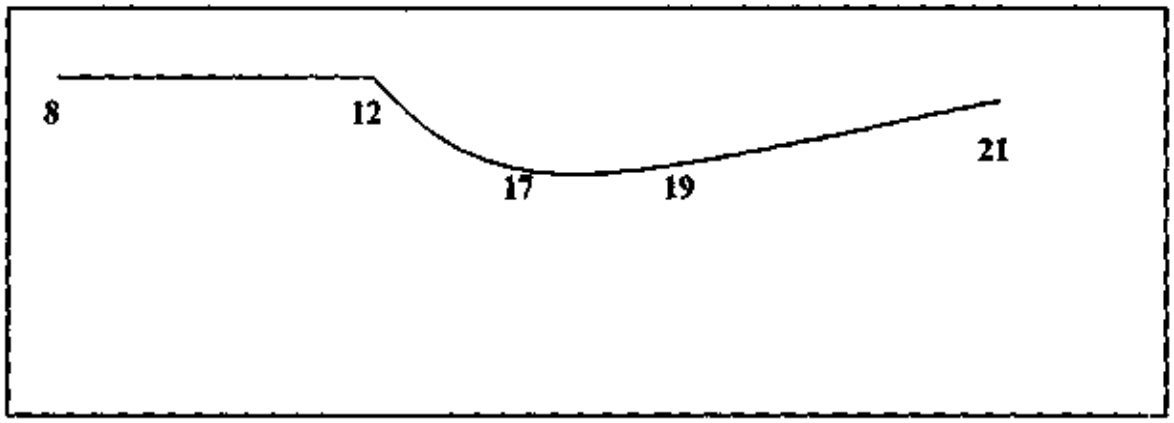
to‘xtatuvchi (agar xotirada og‘ir salbiy kechinmalar ta’siri saqlanib qolgan bo‘lsa) muhim signal rolini bajaradi.

Sezish, hid, ta’m va h.k.

Xotiraning uzoq muddatligi sezgilarning ravshanligi, eslab qolinayotgan narsani idrok qilish to‘laligi va anglash chuqurligiga bog‘liq. Qisqa muddatli xotira (bir necha sekund – o‘ziga berilgan puldan qaytim berayotgan g‘aznachining xotirasi), operativ xotira (olingan axborotni saqlanishi aniqlangan muddat) va uzoq muddatli xotirani (katta harakatlarni talab etadigan, lekin ko‘p yillarga yetarli natija beradigan) farq qilinadi.

Xotira hajmi bilan, ya’ni odam ma’lum vaqt ichida eslab qoladigan narsalar yoki dalillar soni bilan tavsiflanadi. Uni doimo mashq qildirish, rivojlantirish zarur. Eslab qolishda eslab qolinishi kerak bo‘lgan narsaga qiziqish katta ahamiyatga ega, faoliyat maqsadi, uning mazmuni bilan bog‘liq narsa yaxshiroq eslab qolinadi. O‘z ishiga berilib ketgan odam o‘zining kasbi bilan bog‘liq hamma narsalarni o‘z ishidan ko‘ngli to‘lmaydigan odamdan ko‘ra ancha puxta va tezroq eslab qoladi.

Kun davomida xotira notekis ishlaydi. Kunduzi soat 8 va 12 orasidagi natijalar eng yaxshi bo‘ladi. Keyin pasayish sodir bo‘ladi va u soat 17 largacha davom etadi. So‘ngra xotira yana yaxshilanadi va soat 19 gacha borib kechki samaradorlik cho‘qqisi ro‘y beradi, maksimal xotira soat 21 da, bu vaqtda Siz kun bo‘yi eslab qola olmagan hamma narsalar xotirada saqlanib qoladi.



3.6 -chizma. Xotira grafigi.

Psixologlar tomonidan shu narsa aniqlanganki, olingan yangi axborotning 40%i yarim soatdan keyin, 34%i ertasi kuni, 21%i bir oydan so‘ng unutiladi. Demak, ana shuni hisobga olgan holda takrorlash lozim: birinchi marta – eslab qolinganidan so‘ng darhol, ikkinchi marta

– yarim soatdan keyin, uchinchi marta – bir kundan keyin, to'rtinchi marta – ikki-uch haftadan keyin.

Agar uzoq muddatli hodisani mo'ljallayotgan bo'lsangiz materialni uyqu oldidan takrorlash yaxshi bo'ladi, u holda ertalab deyarli hamma narsani eslab qolgan bo'lasiz.

Xotirada uchta sifat muhimdir: eslab qolish tezkorligi, uning puxtaligi va yodga tushirishning chaqqonligi. Shu munosabat bilan professor E.Jarikov taklif etgan xotira qonunlari qiziqishni uyg'otadi.

1. «O'ylang». Odamlar o'zlari juda kam o'ylaganliklari uchun o'qiganlaridan kam narsa eslab qoladilar. Shuning uchun hamma narsadan ma'no izlang. Kitobni yaxshisi qalam bilan o'qish yoki konspekt olish kerak. «Pero vositasida o'qishda olingan narsa qon va jonga singib ketadi» - degan edi Seneka.

2. «Qiziqing». Olingan natija nima berishini baholang va agar naf kutiladigan bo'lsa, o'qish qiziqarliroq bo'ladi. «Eslab qolishni istamasang, hech narsani o'qima va qo'llanishni ko'zda tutmasang, hech narsani eslab qolma». Boshqacha qilib aytganda, taom naf keltirishi uchun – ishtaha bilan ovqatlan.

3. «Filni bo'laklab yeying». Keyinchalik, yomon xotirangizdan o'pkalib yurmaslik uchun o'ylab ko'ring: nima uchun, aytaylik, yetti o'lchab, bir kes, nega besh yoki o'n marta emas? Nega endi yetti kishi bir kishini kutmaydi. Va yana yettovlon tugal bo'lsa, unmaganni undirar, yetti kunlik hafta.

Psixologlar yettining «sehrini» kashf etishgan. Bizning operativ xotiramiz hajmi shunday ekan – bir vaqtda idrok etishda u o'rtacha yettita obyektni (qiyofalar, narsalar, so'zlar, iboralar – farqi yo'q) eslab qolishga qodir ekan. Shu bilan birga bu qatorning birinchi va oxirgi elementlari yengilroq eslab qolinar ekan.

Munozarada so'nggi so'zni har bir odamning o'zi aytishga intilishi bejiz emas ekan: xotirada avvalgi uzoq tortishuv emas, balki ayni shu oxirgi so'z qolar ekan.

4. «Tayyor bo'ling», ya'ni ishga ma'lum kayfiyat, ruh talab qilinadi.

5. «Izlarni toptamang». Hozirgina yod olingan narsani unutishning yaxshi usuli – shunga o'xshash biror narsani shu zahoti eslab qolishga urinishdir. Buni bila turib, fizikani matematikadan keyin, tarixni esa adabiyotdan keyin o'rganmang.

6. «Atrofingizga qarang». Hodisa ro'y bergan vaziyatni tasavvur qilib, Siz uning o'zini ham yodga tushurishingiz mumkin,

chunki bir vaqtdagi taassurotlar bir-birini chaqirish xossasiga ega. Masalan, ma'lum vaziyatda, unutmaslik uchun ro'molcha uchidagi tuguncha, qanday sabab bilan tuzilganligini eslashga yordam beradi.

7. «A dan Ya gacha o'qing». Bu qonunning ma'nosi shundaki, har qanday axborot tugallangan yaxlit narsa kabi idrok qilinishi lozim. Hammasini birdaniga o'qing (ayniqsa she'rni). Bunday tamoyil keyin kerakli narsani xotirada tez tiklashga yordam beradi. Buning uchun esga tushirishni boshidan boshlang.

3-qonunga muvofiq («Filni bo'laklab yeying»), dastlabki axborot birliklarini yiriklashtirib, keyin ularni maydaroq guruhlarga bo'lish kerak. Biroq katta materialni tezgina uddalashga intilmang, buning nafi yo'q. Yaxshisi, uni bir necha kun davomida takrorlash kerak.

Psixik jarayonlarni muhokama qilishimiz yakunida, quyidagi fikrni ta'kidlaymiz: kundalik kasbiy tashvish va bandlik psixikamizga tamg'a qo'yadi, jarayonlarimiz, holatlarimiz, xususiyatlarimizning namoyon bo'lishini o'ziga xos qiladi.

Har qanday kasb, odam unga sutkaning ko'plab soatlari, yilning ko'plab kunlarini bag'ishlaganida, unga o'z fikrlari, ishlari, harakatlari bilan g'arq bo'lganida, bu odamni boshqara boshlaydi, o'ziga bo'ysundiradi, uni boshqa kasblar odamlaridan ajralib turadigan qiladi. Shuning uchun ham biz odamlar orasidan tanib olamiz: bu shifokor, bu o'qituvchi, bu biznesmen.

Biznesmen (tadbirkor) psixikasida qanday tamg'a bor?

Uning diqqat-e'tiborida ish vaziyatlariga haqiqatan ham yoki tasavvurida kirishgan odamlar, narsalar, hodisalar. Sezgilari va idroki atrofidagi buyumlar va hodisalarning tovar sifatida maqbulligi nuqtayi nazaridan bilish niyatiga bo'ysundirilgan. Xotirasi kasbiy bilish, uquv va malakalar asosida, kasbiy tajriba va mahorat poydevoriga qo'yilgan obyektiv axborotni saqlaydi.

Omadli tijoratchining tafakkuri va tasavvurini yangidan yangi ohanglarni yaratayotgan mohir cholg'uchi qo'lidagi musiqiy asbobga o'xshatsa bo'ladi. Ba'zan esa ko'p yurishlarni oldindan bashoratlaydigan shaxmatchiga qiyoslasa bo'ladi: butun savdo operatsiyasini bosqichlarga ajratish, bitishuv natijasini ko'ra bilish, tavakkalchilik oqibatini, savdo bitimida ochilmagan yaxshiroq jihatini ko'ra bilish.

Tasavvuri ko'p yo'lli yechimni aytib turadi, miyasi EHM tezligida ishlab, variantlarni tahlil qiladi va yagona, eng maqbul yo'lni topadi.

Eksperimental vaziyatlarda, muvaffaqiyatga intilishda barcha psixik funksiyalar «ish qobiliyatining» yuqorilashgan samarasini beradi:

sinaluvchi odam yaxshiroq eslab qola boshlaydi, o'tkirroq idrok qiladi va h.k. ishchi vaziyatlarda bilish imkoniyatlarinig bu yig'inchoqlik samarasi ko'pincha ichki aqli, fikri ravshanligi, g'oyibona kuch, ilhom bilan boyiydi: odam atrofdagilari uchun kutilmagan tarzda o'zining yashirin psixik zaxiralarini jamlab, namoyon eta boshlaydi.

IV bob. MENEJMENT PSIXOLOGIYASINING ASOSIY QOIDALARI VA XUSUSIYATLARI

4.1. Suv xo'jaligi sohasida menejment psixologiyasining nazariy va metodologik asoslari

Boshqaruv nazariyasi va psixologiyasi turli guruhlar va tashkilotlarga kirgan odamlarning o'zaro ta'sirlashuv qonunlari va qonuniyatlari haqidagi ilmiy bilimlar sohasidir. Odam xulq-atvorining psixologik xususiyatlari, o'zaro ta'sirlari va faoliyati haqidagi bunday bilimlar shaxs, istalgan yo'nalish mutaxassisi umumiy va kasbiy madaniyatining zaruriy komponentidir. Boshqaruvning psixologik masalalari faoliyatning har qanday sohasi uchun universaldir, chunki boshqaruvning bosh bo'g'ini psixologik xususiyatlari o'zgarmas bo'lib keladigan va universal ahamiyatga ega bo'lgan odamdir.

Boshqaruv psixologiyasi ikki ilmiy fan – boshqaruv nazariyasi va psixologiya kesishmasida rivojlanadi. Bu boshqaruv nazariyasi psixologiyasining mavzusini belgilaydi; unda keng psixologik bilimlar tashkiliy tizimlarning tuzilish va amal qilish psixologik xususiyatlari bilan kompleks tasavvur etilishda aks etadi. Boshqaruvning psixologik va nopsixologik parametrlari orasidagi munosabatni to'g'ri (korrekt) belgilash kerak. Bunday optimal munosabatlarni izlash boshqaruv faoliyatining muhim psixologik muammolari doirasini tashkil etadi.

Boshqaruv psixologiyasi odam o'lchashlari va boshqaruv sohasida olingan ulkan sondagi dalillar, statistik va eksperimental materialni umumlashtiradi va tizimlashtiradi. Bu psixologik bilimlarning o'ziga xos sintetik sohasi bo'lib, quyidagilar bilan aniqlanadi:

– industrial jamiyatning aniq ijtimoiy buyurtmasi bilan;

– boshqaruvni samarali qilishi zaruriyati bilan;

– ishlab chiqarishda «inson omilidan» maksimal (majburlash va bosimsiz) foydalanish xohishi bilan.

Shuni aytish zarurki, boshqaruv psixologiyasining aytib o'tilgan vazifalari erkin jamiyatda eng ko'p talabga ega bo'ladi va shunga muvofiq amalga oshiriladi. Boshqaruv psixologiyasining bosh komponentlari majburlashni istisno etadi. Shuning uchun ham boshqaruv psixologiyasi psixologik omildan ishlab chiqarishda,

IV bob. MENEJMENT PSIXOLOGIYASINING ASOSIY QOIDALARI VA XUSUSIYATLARI

4.1. Suv xo'jaligi sohasida menejment psixologiyasining nazariy va metodologik asoslari

Boshqaruv nazariyasi va psixologiyasi turli guruhlar va tashkilotlarga kirgan odamlarning o'zaro ta'sirlashuv qonunlari va qonuniyatlari haqidagi ilmiy bilimlar sohasidir. Odam xulq-atvorining psixologik xususiyatlari, o'zaro ta'sirlari va faoliyati haqidagi bunday bilimlar shaxs, istalgan yo'nalish mutaxassisi umumiy va kasbiy madaniyatining zaruriy komponentidir. Boshqaruvning psixologik masalalari faoliyatning har qanday sohasi uchun universaldir, chunki boshqaruvning bosh bo'g'ini psixologik xususiyatlari o'zgarmas bo'lib keladigan va universal ahamiyatga ega bo'lgan odamdir.

Boshqaruv psixologiyasi ikki ilmiy fan – boshqaruv nazariyasi va psixologiya kesishmasida rivojlanadi. Bu boshqaruv nazariyasi psixologiyasining mavzusini belgilaydi; unda keng psixologik bilimlar tashkiliy tizimlarning tuzilish va amal qilish psixologik xususiyatlari bilan kompleks tasavvur etilishda aks etadi. Boshqaruvning psixologik va nopsixologik parametrlari orasidagi munosabatni to'g'ri (korrekt) belgilash kerak. Bunday optimal munosabatlarni izlash boshqaruv faoliyatining muhim psixologik muammolari doirasini tashkil etadi.

Boshqaruv psixologiyasi odam o'lchashlari va boshqaruv sohasida olingan ulkan sondagi dalillar, statistik va eksperimental materialni umumlashtiradi va tizimlashtiradi. Bu psixologik bilimlarning o'ziga xos sintetik sohasi bo'lib, quyidagilar bilan aniqlanadi:

– industrial jamiyatning aniq ijtimoiy buyurtmasi bilan;

– boshqaruvni samarali qilishi zaruriyati bilan;

– ishlab chiqarishda «inson omilidan» maksimal (majburlash va bosimsiz) foydalanish xohishi bilan.

Shuni aytish zarurki, boshqaruv psixologiyasining aytib o'tilgan vazifalari erkin jamiyatda eng ko'p talabga ega bo'ladi va shunga muvofiq amalga oshiriladi. Boshqaruv psixologiyasining bosh komponentlari majburlashni istisno etadi. Shuning uchun ham boshqaruv psixologiyasi psixologik omildan ishlab chiqarishda,

boshqarishda foydalanish iqtisodiy foydalidir degan konsepsiyaga asoslangan.

Odam va uning psixikasi (xulq-atvor, muloqot, faoliyat, shaxs, ong va boshqalar) psixologiya mavzusi bo'lib, shu bilan bir vaqtda boshqaruv psixologiyasida o'z aksini topadi.

Shu sababli:

boshqaruv psixologiyasi – psixologiyaning sohasi bo'lib, uning o'rganish mavzusi boshqaruv tizimlarida hamda odamlar orasidagi o'zaro munosabatlar va o'zaro ta'sirlar jarayonida amalga oshadigan psixik jarayonlardir.

Boshqaruv psixologiyasi nimani o'rganadi va qanday muammolarni tekshiradi?

1) Rahbar shaxsi, uning rivojlanishi va takomillashishi.

Boshqaruv psixologiyasida shaxs sifatlari to'plami orasida boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish imkonini beradigan sifatlar muhimdir;

– umuman shaxs emas, balki boshqaruvchi, tashkilotchi, rahbar shaxsini o'rganiladi. Uning boshqaruv jarayonlarini optimallash va kuchaytirish imkonini beradigan xislatlari va xususiyatlari o'rganiladi, ya'ni «kuchli rahbar» shaxsi modellashtiriladi. Rahbar shaxsiy xislatlarining tobe, bo'ysunadigan odamlar shaxsiga ta'siri o'rganiladi va amalda shakllantiriladi;

– boshqaruv psixologiyasi rahbar shaxsini o'rganayotganda dalillar va ularning xususiyatlarini faqat taqqoslab, tahlil qilibgina qolmasdan, o'zida samarali boshqaruvchi, lider (yetakchi) sifatlarini maqsadga yo'naltirilgan tarzda rivojlantirishga imkon beradi.

2) Boshqaruv faoliyatini, uning samaradorligi nuqtayi nazaridan tashkil etish shakllari va usullari.

Boshqarish faoliyati quyidagi xususiyatga ega – boshqa odamlarning faoliyatini tashkil etadi, ishlab chiqarish vazifalarini ham, boshqaruv vazifalarini ham belgilaydi:

– boshqaruv faoliyati boshqaruv psixologiyasi tadqiq etadigan qoidalar bo'yicha quriladi;

– boshqaruv faoliyati o'ta tartibsizlikdan («xaos»dan) maqsadga yo'nalgan tartibot yaratadi, samarali boshqaruv tartibotni oshiradi, samarasiz boshqarish esa, aksincha, pasaytiradi. Samarali ishlaydigan boshqaruvchi asosiy boshqaruv harakatlarini biladi, u doimo o'z ruhiy holatini kuzatib (reflekslanib), o'z faoliyatini tahlil etadi. U boshqaruv faoliyatinig asosiy komponentlarini biladi, bu esa rahbarlikning unda

hali yetarlicha rivojlanmagan tashkilotchilik qobiliyatlarini to'ldirish imkonini beradi.

3) Boshqaruv faoliyatining kommunikativ (o'zaro fikr almashish) tashkil etuvchisi.

Boshqaruvning kommunikativ sifatlari hayotida rivojlanadi va shuning uchun ularni maqsadga yo'naltirib shakllantirish lozim. Shu sababli boshqaruv psixologiyasi quyidagi psixologik muammolarni yoritadi:

– boshqaruv va muloqotning aloqasi;

–'boshqaruvchining kommunikativ madaniyati va uquvlari;

– muzokaralarni olib borish va odamlar orasidagi o'zaro ta'sirlashuvning boshqa ko'plab shakllari;

– omma bilan ijtimoiy muloqot va ko'plab boshqa narsalar;

4) Tashkilotdagi konfliktlar (ixtiloflar), ularning boshqarishdagi ahamiyati va hal etish usullari.

Har qanday tashkilot, guruh ijtimoiy organizm bo'lib, u yerda guruhning har bir a'zosi guruhli ishtirok va o'zaro ta'sir vositasida o'z maqsadlariga erishadi va o'z vazifalarini hal etadi. Guruhdagi odamlar g'oyatda murakkab aloqalar bilan o'zaro bog'langan bo'ladilar. Guruh tug'iladi, rivojlanadi va faoliyatini tugallaydi. Shuning uchun rahbar:

– guruhning rivojlanish dinamikasini boshqaradi;

– guruhdagi munosabatlarni konfliktli o'zaro ta'sir orqali optimallashtiradi.

Boshqaruv psixologiyasining asosiy tushunchalarini tizimli yondashuv nuqtayi nazaridan ko'rib chiqamiz va eng avvalo faoliyat tushunchasidan boshlaymiz.

Faoliyat asosiy psixologik kategoriyadir. Faoliyat orqali boshqarishni muvofiqlashtirish va uyg'unlashtirish masalalari hal etiladi. Boshqaruv faoliyati qonuniyatlarini o'rganish jiddiy qiyinchiliklar bilan bog'liq. Bu qiyinchiliklar, har qanday faoliyat ikki tomonga – ***tashqi*** (kuzatiladigan, ko'rinadigan, ekprisit) va ***ichki*** (to'g'ridan-to'g'ri kuzatuvdan yashirin, implisit), ***obyektiv*** va ***subyektiv*** jihatlarga egaligi bilan tushuntiriladi. Faoliyatning birinchi tomoni anchagina yaxshi o'rganilgan va mohiyatiga ko'ra boshqarish nazariyasi mavzusidir. Shu bilan bir vaqtda ikkinchi tomoni – ichki faoliyat – faoliyatni psixologik o'rganish mavzusini tashkil etadi. Shuni qayd etish muhimki, boshqarish faoliyatini uning ichki yoki tashqi tashkil etuvchisiz o'rganishning iloji yo'q. Uning obyektiv mazmuni o'lchov – boshqaruv faoliyatining tashqi obyektivlashgan xarakteristikasi va uning ichki (psixologik) mazmunini

xarakteristikasini optimal mutanosib muvofiqlashtirish bilan aniqlanadi. Bunday muvofiqlashtirish o'lchovini metodologik nuqtayi nazaridan ikkita fundamental psixologik tamoyil aniqlab beradi:

– psixika va faoliyatning birligi tamoyili – unga asosan faoliyatning ichki va tashqi komponentlari yaxlit tizimni tashkil etadi, ular bir-birini o'zaro to'ldirgan va ma'lum darajada o'zaro bir-biriga bo'ysungan bo'ladi;

– faoliyatni tizimli o'rganish tamoyili – faoliyatning amalga oshirilishi, uning mazmuni va psixologik mexanizmlarini tahlil qilish bosqichli bo'lishini nazarda tutadi.

Bu tamoyillar har qanday faoliyatning umumiy o'rganish yo'nalishini belgilab beradi. Faoliyat tushunchasi umummilmiy maqomga ega va ko'pchilik fanlarda o'rganiladi. Biroq faoliyatning ijtimoiy munosabatlar mavjudligining individual shakli sifatidagi, shaxsning mehnatning ijtimoiy bo'linishi tuzilmasiga qarash usuli haqidagi umumiy falsafiy ta'rifi boshqa fanlarda aniqlashtiriladi. Faoliyatni kompleks, fanlararo o'rganish va tushunishda psixologiya asosiy rol o'ynaydi, busiz uning amaliy qo'llanilishi mumkin emas.

Psixologiyada faoliyat deb nimaga aytiladi? Bu fenomen qanday mazmunni aniqlaydi? Boshqaruv psixologiyasi kursi bilimlarini samarali egallash uchun bu masalalar o'ta muhimdir. Shu sababli ularga javob berishimiz lozim.

Faoliyat subyektning borliqqa, ongni qo'yilgan maqsadga erishishga yo'naltirilgan, uning ehtiyojlari va qiziqishlarini qanoatlantirish bilan bog'liq bo'lgan, ijtimoiy mazmuni bilan determinirlangan (aniqlangan) faoliyati sifatida ta'riflanadi.

Bu ta'rifda quyidagilar ta'kidlanadi:

– birinchidan, odam faoliyati ongli xarakterga ega – odam o'z faoliyati maqsadlarini va ularga erishish usullarini anglaydi. U maqsadga erishishini rejalashtiradi va natijalarni oldindan ko'radi;

– ikkinchidan, odam faoliyati mehnat qurollarini (eng mukammallarini ham) tayyorlash, ishlatish va saqlash bilan bog'liq;

– uchinchidan, odam faoliyati ijtimoiy xarakterga ega, u, odatda, guruhda, ijtimoiy qonunlar bo'yicha amalga oshiriladi va uning jarayonida odam boshqa odamlar bilan murakkab o'zaro ta'sirlarga kirishadi.

Faoliyatda ong va faoliyatning birligi tamoyili amalga oshiriladi, bunga asosan ong faoliyati yuzaga keladi, shakllanadi va namoyon bo'ladi. Bu tamoyilda psixik faoliyatning faol xarakteri aks etadi va

unda atrof borliq modeli qaror topadi. Faoliyatda odamning borliqqa, boshqa odamlarga va o'zining o'ziga munosabatlari aks etadi. Faoliyatda odam shaxsiyati shakllanadi.

Faoliyat uning amalga oshirilishini ta'minlaydigan ma'lum tuzilmaga ega. U quyidagi elementlardan iborat: harakatlar – say' harakatlar – faoliyat. Harakatlarning asosini fiziologik mexanizmlar belgilaydi, ular tug'ma (shartsiz) va egallangan (shartli reflektorli) bo'lishi mumkin. Odam harakatlarining asosiy miqdori egallangan bo'ladi. Harakatning rivojlanishi harakatlarning shartsiz reflektorli regulatsiyasini shartli reflektorni bog'lanishlar tizimiga o'zgartirish bilan bog'langan. Bu jarayonda odamning individual xususiyatlari namoyon bo'ladi va ularni boshqarish amaliyotida hisobga olish zarur. Odamlarning harakat qobiliyatlari turlidir, ular odamning harakat iqtidorini aniqlaydigan harakat nishonalari (kurtaklari) bilan uzviy bog'liqdir. Sa'y-harakatlar faoliyatning ayrim aktini aniqlaydigan harakatlar tizimidan iborat. Sa'y-harakatlar ijtimoiy harakatlarga ega (shartsiz harakatlardan farqli o'laroq) va obyektga (narsaga ham) va sotsiumga ham yo'naltirilgan bo'ladi. Keyingi holda ta'sir xulq-atvor aktiga aylanadi. Bundan tashqari, sa'y-harakatlar operatsiyalar – faoliyatning avtomatlashtirilgan va anglanmaydigan, faoliyatni ma'lum sharoitlarda bajarish usullari sifatida yuzaga keladigan elementlari ko'rinishda amalga oshirilishi mumkin. Psixologiyada tashqi (jismoniy, motor, amaliy) va ichki(aqliy, psixik) sa'y-harakatlarni farq qilinadi.

Psixologiyada tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pchilik ichki sa'y-harakatlar dastlab tashqi, predmetli sifatda shakllanadi, keyin esa asta-sekin ichki tomonga o'tadi. Bu jarayon interiorizatsiya deb ataladi. Tashqi faoliyat ichki sa'y-harakat bilan yo'naltiriladi va nazorat qilinadi, ichki sa'y-harakatlarning tashqaridan amalga oshirilishi esa eksteriorizatsiya deb ataladi. Aslida esa faoliyatning tashkil etuvchilarning turli jihatlarga doimiy o'tkazilishi amalga oshadi, bu esa bilish va amaliyotning protsessual asosini tashkil etadi. Boshqarish nazariyasi va amaliyotida faoliyatning ma'lum turlari alohida ahamiyatga ega bo'ladi, masalan, nutq faoliyati, unda ma'noli belgili o'zgaruvchilarning ichki (ichki nutq) va tashqi (tashqi nutq) jihatlarga doimiy o'tkazilishi sodir bo'ladi. Bunday o'tkazish natijasi kommunikatsiyalar, o'zaro ta'sirlar, odam xulq-atvorini anglash va regulatsiyalashdan iborat bo'ladi.

Faoliyatning tashqi xarakaterikasi ushbu tushunchalar bilan qamrab olinadi:

– faoliyat subyekti va obyekti;

– faoliyat predmeti – subyekt faoliyat jarayonida ish ko'radigan buyumlar, jarayonlar, hodisalar va majmui;

– faoliyat vositalari – faoliyat predmetiga ta'sir etish qurollari majmui;

– faoliyat sharoitlari – faoliyatning ijtimoiy, psixologik va sanitar-gigienik harakatlari bilan aniqlanadi.

Faoliyatning ichki xarakteristikasi uning psixik regulatsiyasi jarayonlari va mexanizmlari tizimi bilan, uning tuzilmasi va mazmuni, uni amalga oshirishning operatsion vositalari bilan amalga oshiriladi.

Faoliyatning asosiy psixologik xususiyatlari faollik, anglanish, maqsadga yo'naltirilganligi, predmetning va uning qurilishining tizimliligidir.

Faoliyatning tuzilmaviy komponentlari jumlasiga maqsadlar, motivatsiya, axborot munosabatlari, reja, qarorlar qabul qilish, dastur, subyektning individual-psixologik xarakteristikalari, boshqaruv obyektining psixologik xususiyatlari, psixik jarayonlar (bilish, emotsional, regulativ), nazorat va korreksiyaning psixologik mexanizmlari, anglash, regulatsiya va boshqalarni kiritish mumkin.

Faoliyatni turlari bo'yicha tasniflashda turli asoslar mavjud:

A) bajaradigan funksiyalari bo'yicha – faoliyat yo'naltiruvchi, ijro, solishtirish va nazorat faoliyati bo'lishi mumkin;

B) psixik komponentlarining ustunligi bo'yicha – bilish, emotsional, iroda faoliyati bo'lishi mumkin;

V) tashkil etilish darajasi va natijalari bo'yicha – o'yin, o'qish, mehnat faoliyati bo'lishi mumkin;

G) mazmunning spesifikasi bo'yicha – intellektual va jismoniy faoliyat bo'lishi mumkin;

D) faoliyat predmetining spesifikasi bo'yicha – «subyekt - obyektli» - faoliyat predmeti moddiy obyektdan iborat bo'ladi va «subyekt - subyektli» - o'zaro ta'sirlashuv predmeti odamlar bo'ladi;

E) amalga oshirilish sharoitlari bo'yicha – me'yoriy faoliyat va ekstremal faoliyat

Va boshqa faoliyat turlari.

Psixologiyada faoliyatni tasniflashning eng umumiy asosi individual va guruhli tamoyillardan iborat. Bunday asos bo'yicha individual birlikdagi faoliyat ajratiladi, bu esa boshqaruv faoliyatining psixologik o'ziga xosligini belgilaydi. Boshqaruv faoliyati bir vaqtda ham individual, ham birgalikdagi faoliyat bo'lib, faoliyatning sifat

jihatidan o'ziga xos tipini ifoda qiladi. «Boshqariladigan subyektlar» pozitsiyasidan u birlikdagi faoliyat, boshqarishning psixologik fenomenlarining amalga oshirilish pozitsiyalaridan esa individual faoliyatdir. Shuning uchun boshqaruv faoliyati psixologik jihatdan «murakkab», individual va birgalikdagi faoliyatning sintezi bo'ladi, unda individual va birgalikdagi faoliyat asosiy xislatlarining o'ziga xosligi ham, bir vaqtda kuchayishi ham ro'y beradi. Bu boshqaruv faoliyatining (BF) bir qator psixologik xususiyatlarini keltirib chiqaradi. A.V. Karpov [22] BFning quyidagi xususiyatlarini ajratadi:

A) BF u yoki bu boshqaruv tizimi ishining oxirgi natijalari bilan bevosita ifodalangan aloqasi bilan tavsiflanadi. Boshqaruv faoliyatining ijro faoliyatidan ajralishi ro'y beradi va u noijro funksiyalari atrofida qancha ko'p darajada jamlansa va ijro mehnatidan ozod bo'lsa, uning samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi;

B) BF o'z predmeti bo'yicha spesifikdir. Boshqa odamlarning birgalikdagi faoliyatini tashkil etish maqsadlarida ularga ta'sir etishni nazarda tutadi. Spesifikligi shundaki, ta'sir predmeti va obyekti boshqa faoliyat turlariga qaraganda sifat jihatidan boshqa daraja bilan tavsiflanadigan subyektlardir. Boshqaruv faoliyatida subyekt va obyekt o'z tashkil etilishining murakkabligi bo'yicha identik va psixologik xususiyatlari bo'yicha aynandirlar. Ko'plab subyektlar orasida boshqaruv spesifikasining muhim omilini tashkil etadigan qonuniyatli ijtimoiy-psixologik munosabatlar qaror topadi. Shuning uchun ham, boshqaruv faoliyatini subyekt-obyektli faoliyatiga qaraganda murakkabroq bo'lgan subyekt-subyektli faoliyat turiga kiritiladi;

V) BF o'z jarayoni bo'yicha spesifikdir. Uning mohiyati – boshqa odamlarning faoliyatini tashkil etishdir, o'ziga xos faoliyatni tashkil etish bo'yicha faoliyat – ikkinchi tartibli faoliyatdir;

G) BF o'z mazmuni bo'yicha universal boshqaruv funksiyalari: rejalashtirish, bashoratlash, motivlash, qaror qabul qilish, nazorat va boshqalardan iborat. Bunday funksiyalar BFning barcha turlariga xosdir. Ularning o'ziga xos invariantligi (o'zgarmasligi) boshqaruv faoliyatining asosiy xarakteristikalaridan yana biridir;

D) BF tizimlarining maxsus tipiga – biror tashkiliy tizimning samarali ishlashini ta'min etuvchi ijtimoiy-texnik tizimlarga kiradi. Bunday faoliyatda boshqaruvning ikkita aspekti amalga oshirilib, ular boshqariluvchi tizim ishining texnologik jarayoni va boshqaruv subyektlarining shaxsiyatlararo o'zaro ta'siri bilan bog'liqdir. Birinchi aspektni boshqarishning instrumental konturi tushunchasi bilan,

ikkinchisini esa boshqaruvning ekspressiv konturi tushunchasi bilan belgilash qabul qilingan. Bunday boshqaruv tizimlarining antogonistik elementlari namoyon bo'lishini bartaraf etish uchun boshqaruv faoliyati jarayonida ularni uyg'unlashtirish zarur bo'ladi. Bu BFning umumiy murakkablik darajasini oshiradi;

E) BF o'z subyektining – rahbarning tashkiliy maqomi (statusi) bo'yicha spesifik bo'lib, u ikki yoqlamalik bilan tavsiflanadi. Rahbar bir vaqtda tashkilotning a'zosi va a'zosi emas. Psixologiyadagi tadqiqotlarning ko'rsatishicha, tashkilot faoliyatining samaradorligi uni boshqaruvchi odamda rasmiy rahbar va norasmiy yetakchi funksiyalarning qo'shilib ketishiga to'g'ri proporsional bog'liqdir. Bu boshqaruvning ikki tamoyilning – ierarxik (subordinatsiyasi, tashqi, ijtimoiy buyuriladigan) va kollegallik (muvofiqlashtirish, ichki, tashkilotdagi norasmiy aloqalardan foydalanadigan) tamoyillarning bir vaqtda birikib ketishini nazarda tutadi. Bunday birikish boshqaruvning ideal variantda ham tashkilotning, ham uning har bir a'zosining maqsadlari va vazifalariga optimal mosdir. Rahbarning tashkiliy maqomi bilan boshqa xislatlarini keltirish zarur:

– rahbar qo'sh mansublikka ega; u bir vaqtda tashkilot tuzilmasiga va yuqori tartibdagi boshqaruv organiga kiradi;

– rahbar tashkilotning qandaydir bir tarkibiy qismining ishlashi uchun emas, balki umuman tashkilotning ishlashi uchun mas'uldir;

– rahbar maqomi umuman faoliyatga tashkilotning boshqa a'zolariga qaraganda juda katta ta'sir etish imkoniyatlariga ega;

– rahbarning boshqarish jarayoniga shaxsiyatli ta'sir etishi mavjud. BF ierarxiyasida rahbarning maqomi qancha yuqori bo'lsa, bunday ta'sir shuncha ahamiyatlidir.

BF ning quyidagi darajalari ajratiladi:

– texnik daraja – boshqaruv tashkilotning quyi bo'g'inlari bilan amalga oshiriladi. Bu yerda rahbar faoliyatning noboshqaruv turlarini amalga oshiradigan ijrochilardan bevosita yuqorida turadi. Bular jumlasiga birlamchi bo'g'in rahbarlari «kichik boshliqlar», ishlab chiqarishdagi ustalar (masterlar), operatsion rahbarlar, bo'lim boshliqlari va boshqalar kiradi;

– boshqaruv darajasi – o'rta bo'g'inni boshqarish amalga oshiriladi, bu yerda quyi bo'g'in rahbarlarining faoliyati nazorat qilinadi va muvofiqlashtiriladi. Bunday rahbarlik darajasiga misol bo'lib, ishlab chiqarishda sex boshlig'i, universitetda dekan, filial direktorining faoliyati misol bo'lib xizmat qilishi mumkin;

- institutsion daraja. Bu yuqori bo‘g‘inni boshqarish darajasi, bu yerda yirik ishlab chiqarish korxonalarini, ijtimoiy va davlat tashkilotlarini boshqarish amalga oshiriladi. Bunday BF ning asosiy mahsuli siyosiy va ijtimoiy tashkil etuvchilarni o‘z ichiga oluvchi asoslangan strategik qarorlar bo‘ladi. Birinchi ikkita darajaning rahbarlari mutlaq ko‘pchilik bo‘lgani holda institutsional darajadagi rahbarlar ancha kamdir. Bu jamiyatning rahbarlikka bo‘lgan ierarxik ehtiyojlari va jamiyat-ijtimoiy, siyosiy, iqtisodiy tashkil etilganligi bilan bog‘liqdir.

J) BF amalga oshirilishi sharoitlari bo‘yicha spesifikdir. BF sharoitlarining tashqi spesifikasi qattiq, limitlangan vaqt cheklovlari, ba’zan esa ancha katta axboriy aniqmaslik, faoliyatning reglametlanmaganligi, resurslarning yetishmasligi va ularni izlash, ekstremal va stress vaziyatlar va boshqalardan qaror topadi. BF sharoitlarining ichki spesifikasi turli sa’y-harakatlar majmuasini bir vaqtda bajarish va ko‘plab masalalarni hal etish zarurligi bilan, normativ yo‘riqlarning ziddiyatliligi va ularning aniqliligi, ba’zan esa yo‘qligi, faoliyat samaradorligini baholash mezonlarining to‘laqonli emasligi, bitta boshqariladigan tizim doirasida turli daraja rahbarlarining ko‘plab o‘zaro bir-biriga bo‘ysunishlari, BF ning algoritmlanish darajasining pastligi va boshqalardan qaror topadi.

Boshqaruv faoliyatining barcha xarakteristikalari va belgilari birgalikda boshqaruv faoliyatining psixologik xususiyatlari majmuasini tashkil etadi va uni maxsus tip kasbiy boshqaruv faoliyatiga ajratadi. Kasbiy BF quyidagilarga ega:

– boshqaruv texnikasi – boshqaruv vazifalarini hal etish bo‘yicha aniq uquv va malakalar majmui;

– boshqaruv madaniyati – o‘zining faoliyatini va boshqa odamlarning faoliyatini, tashkilot yoki boshqa ijtimoiy birlashma xodimining qobiliyatlari va ijodiy salohiyati eng to‘la namoyon bo‘ladigan qilib tashkil etish tizimidir;

– boshqaruv san’ati – boshqaruv uquvlari va malakalaridan nostandart va notipik vaziyatlarda ijobiy foydalanishini nazarda tutadi.

Tashkilotlarning samarali ishlash masalalari ham boshqaruv psixologiyasi doirasida hal etiladi. Bu foydalaniladigan boshqaruv metodlarining psixologik ta’minoti bilan bog‘liqdir:

1. Tashkiliy metodlar boshqaruv texnlogiyalari, marketing, boshqaruvning axborotli-analitik ta’minoti va boshqa masalalarga daxldordir.

2. Moliyaviy metodlar tashkilotning faoliyatini rag'batlantirish bo'yicha choralar majmuini amalga oshiradi.

3. Ilmiy-texnik metodlar yangi texnologiyalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari, mehnatni ilmiy tashkil etadigan foydalanishni nazarda tutadi.

4. Psixologik metodlar. Odam – operator: rahbar, ijrochining kasbiy muhim xususiyatlari va boshqaruv tizimlarining xarakteristikalari, xususiyatlariga daxldor.

5. Barcha boshqaruv metodlari o'z mazmuni bo'yicha o'z ichiga psixologik ta'sir va regulatsiyaning barcha mexanizmlarini olishini ta'kidlab o'tamiz. Bular jumlasiga motivatsiya tizimi, bilish, anglash, emotsionallik va boshqalarni to'la asos bilan kiritish mumkin.

4.2. Boshqaruv tizimlarining asosiy xossalari

Bizni o'rab turgan olamning butun borliq oralarida o'zaro ta'sir o'rnatiladigan turli tizimlar shaklida ifodalash mumkin. Bunday tizimlarning murakkablik, umumlashganlik, yo'naltirilganlik darajasi tizimli ishlash jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi ko'plab sabablarga bog'liq. Boshqarishni tizimga ta'sir va obyektni boshqaruv orqali tizimni tashkil etish kabi qarash mumkin. Borliqni tizimli tashkil etilishiga misol sifatida boshqaruvga muhtoj va bir vaqtda, boshqaruvchi ta'sirning amal qilish natijasi bo'lgan odamlarning ijtimoiy birlashmasi shakllari – guruhlardan tortib katta tizimlargacha bo'lgan deb qarash mumkin.

Boshqaruv jarayoni boshqaruvchi ta'sirlar tizimi sifatida quyidagi bosh jihatlarga keltiriladi:

– boshqariluvchi obyektga maqsadga yo'naltirilgan ta'sir;

– ta'sir tuzilmasi tashkil etilishi mavjud bo'lgan biror tizimda amalga oshiriladi;

– ta'sir axborotli xakaterga ega – axborot tizimining qismlari – elementlari orasida amal qiladi, shu bilan aloqa tizimning ichida ham, uning tashqarisida ham amalga oshiriladi;

– ishlayotgan aloqa va uning sifati tizimning tashkil etish darajalarini aniqlaydi;

– tizimda va tizimlararo doirada axborot aylanuvi boshqaruv tizimlari mavjudligini aniqlaydi.

Boshqacha qilib aytganda, tizimli yondashuv atamalarida boshqaruv subyektining boshqaruv obyektiga ma'lum o'zaro ta'sir (ishlash) tizimi doirasida maqsadga yo'naltirilgan ta'sirdir. Boshqarish

jarayondir (protsessual, dinamik xarakteristikalariga ega), boshqaruv tizimi esa bu jarayonni ta'minlovchi mexanizmdir.

Boshqaruv tizimlarida boshqaruv subyekti deyilganda tizimning ta'sir ko'rsatadigan, axborotni generatsiyalaydigan va uzatadigan elementi tushuniladi. Boshqaruv obyekti bu axborotni qabul qiladi, uni o'zining ichki yoki tashqi holatini o'zgartirib, o'zlashtiradi (energetik xarakteristikalar, tuzilmaviy va tashkiliy o'zgarishlar balansi).

Tizim yuqori bilish darajalarida hodisadan mohiyatga, birinchi turdagi mohiyatdan ikkinchi turdagi mohiyatga va h.k. harakat jarayonida yaratiladigan ma'lum qonunlar bo'yicha ishlaydi. Boshqaruv qonunlari tushunchalar va kategoriyalarni tartiblangan tizimga – boshqaruv jarayonlarida foydalaniladigan qonunning tushunchaviy apparatiga birlashtirishga imkon beradi. Boshqaruv tizimini o'zaro xilma-xil aloqalar bilan bog'langan boshqaruv elementlari hosil qiladi. Ularning soni doimo chegaralangan, ular yaxlit birlikni tashkil etadi, boshqaruv tizimining xossalari ularning sifatlari va o'zaro ta'sirlashuv xususiyatlariga bog'liqdir. Ulardan ba'zilarini ko'rib chiqamiz, bunda ular majmuaviy, bir vaqtda, bir so'z bilan aytganda, tizimli namoyon bo'lishini hisobga olamiz.

Boshqaruv tizimlarining xossalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. **Additivmaslik.** Bu atalma bilan tizimning integrativ kompozitsiyasi uning tobe tizimlari (unga kirgan elementlar) yig'indisiga kiritilmasligi belgilanadi. Masalan, tashkilotni tizim sifatida qaralganida uni ayrim bo'g'inmalarining to'plami sifatida tavsiflash mutlaqo mumkin emas. Additivmaslik xossasi tizimning qismlari kategoriyalarida emas, balki yaxlit tizim kategoriyalarida ifoadalanadi. Tizimning kompozitsiyasi buzilganda uning axborotli aloqalari (ularning takrorlanmas kombinatsiyasi) uziladi, tizimning sifati yo'qotiladi, o'ziga xos qayta dasturlanish sodir bo'ladi va natijada yangi sifatlar hosil bo'ladi.

2. ***Emerjentlik.*** Yaxlit tizimning maqsadli vazifasi, odatda, uning tobe tizimlarining maqsad funksiyalari bilan bir xil bo'lmaydi. Ya'ni yaxlit narsa o'zining komponentlarining o'zaro ta'sirlashuvi natijada yuzaga keladigan xossalarigina namoyon qiladi. Masalan, katta ishlab chiqarish tizimida uning qismlari (tobe tizimlari) maqsad funksiyalariga – ishlab chiqarishni boshqarish, sotish, iqtisodiy strategiyasiga (rejalashtirish) va boshqalarga ega, ularning funksiyalari esa turlichadir.

3. ***Sinergiklik.*** Tizimda oxirgi natijaning kuchayishiga olib keladigan sa'y-harakatlarning, ta'sirlarning yo'naltirilganligi. Sinergetik

fani tobe tizimning elementlari orasidagi tizimning o'zi va atrof-muhit bilan faol energiya, modda va axborot almashinuv jarayonida aloqalarni o'rganadi. Tobe tizimlar yaxshi muvofiqlashtirilganida tizimning tartiblanganlik darajasi o'sadi, uning sinergikligi kuchayadi. Bunga misol bo'lib, yaxshi tayyorlangan armiya operatsiyasini olish mumkin, bunda pirovard natija qo'shin tizimining turli tobe bo'linmalari (tobe tizimlari) harakatlarining yaxshi muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi. Bunday samara ijobiy sinergiklikda ko'rsatiladi. Salbiy sinergiklik tizim ishini buzadi. Menejment tizimlarida eng ahamiyatli sinergetika kasbiy madaniyatning tobe tizimlari: psixologiya, etika, fiziologiya, bozorlarni boshqaruvning iqtisodiy asoslarini, huquqiy va normativ hujjatlarni va boshqalarni bilish ta'sirlarini muvofiqlashtirishdir.

4. ***Multiplikativlik.*** Bu xossa quyidagida o'z irodasini topadi: tizim elementlari orasidagi o'zaro ta'sirlar (salbiy ta'sirlar ham, ijobiy ta'sirlar ham) ko'pincha qo'shilish emas, balki ko'payish (ba'zan hatto darajaga ko'tarilishi) xossasiga ega. Agar bu xossa ijobiy vaziyatda bo'lsa, uni ham payqash kerak, salbiy, destruktiv sharoitlarda esa multiplikativlik yorqin ifodalangan o'zini-o'zi buzish yo'nalishiga ega: agar ko'ngilsizlik sodir bo'lishi mumkin bo'lsa, u albatta ro'y beradi.

5. ***Yaxlitlik.*** Tashkiliy-funksional tuzilma sifatida mavjud bo'lgan tizimlarning shunday xossasini belgilaydiki, unga asosan tizimning har bir elementi ma'lum funksiyalarni bajaradi. Yaxlitlik tizimning minimal tuzilmaviy murakkabligi va minimal zaruriy resurslarda uning ishlash barqarorligini aniqlovchi xossa sifatida ta'riflanishi mumkin. Tizimni optimallashtirish jarayoni yaxlitlik bilan aniqlanadi.

6. ***Alohidalik.*** Tizimlarning nisbiy ajralganligini, avtonomligini tavsiflaydi. Alohidalik xossasi tizimning elementlari orasidagi mas'uliyat chegaralarini aniqlashda, tobe tizimlarni ajratishda namoyon bo'ladi. Amaliy qo'llanilishi hududiy boshqaruv tizimlari darajasida seziladi (markaz va hududlarning, respublika-viloyat-tumanlarning vakolatlarini chegaralash).

7. ***Markazlanganlik*** – tizimda elementlarning va undagi boshqa muhim markazlashtirish va markazlangan tizimdan markazlanmagan tizimga o'tish jarayonlarining ratsional munosabatlari xossasidir. Masalan, murakkab tizimlarda markazlashtirish funksiyasini markaziy nerv sistemasi, guruhda esa yetakchi, rahbar, menejer va h.k. lar bajaradi. Siyosiy tizimda markazlashtirish xossalari hukmronlikning demokratik komponentlari rivojlanishi va vakilligining darajasiga bog'liq.

8. ***Adaptivlik.*** Tashqi muhitning negativ omillari yoki tizimlar ichidagi xalaqitlar ta'sir etishida tizimning effektiv va barqaror ishlash chegaralarida o'zgarish qobiliyatidir. O'z-o'zini regulatsiyalash, ishonchlilikni aniqlashda ifodalanadi. Agar tizim yaxshi tuzilmagan, yaxshi resurs ta'minoti, plastik (mutanosib) boshqaruvga ega bo'lsa, u yuqori obyektiv bo'ladi. Bu o'zgaruvchilarning salbiy xarakteristikalarida past adaptiv bo'ladi. Bu xossa biologik (ekologik) tizimlarda yaxshi namoyon bo'ladi.

9. ***Birga bo'la olishlik.*** Tizim elementlari tuzilmasida o'zaro moslashuvchanlik, yuqori adaptivlik xossasidir. Boshqaruv tizimida birga bo'la olishlikka misol – guruhdagi optimal ijtimoiy-psixologik iqlimdir.

10. ***Teskari aloqa.*** Tizimda axborot aylanuvining axborot oqimining tizimdan chiqish qutbidan uning kirish qutbiga yo'nalishi bilan aniqlanadigan xossasi. Teskari aloqali tizimlar zo'riqishlik, yuqori mas'uliyatli ehtimoliy-orientirlangan vaziyatlarda ishlashga ko'proq moslashgan bo'ladi. (yadro energetikasini boshqarish tizimlari). Teskari aloqa tizimning o'zini tutishi, ishlashini yuqori darajada oldindan aytish mumkin bo'lganidagina samarali amalga oshirilishi mumkin.

Ko'rib chiqilgan bu xossalar birlamchi va fundamentaldir. Bu xossalar asosida ularni turlicha kombinatsiyalash yoki kombinatsiyalarini ajratish bilan katta va kichik boshqaruv tizimlarining boshqa, xususiy, hosilaviy xossalarini keltirib chiqarish mumkin.

Tabiatda mavjud xilma-xil tizimlarni, ularning asosiy xarakteristikalarini va ba'zi xususiyatlarini ko'rib chiqamiz.

Eng ko'p tarqalgan tizimlar turlarini O.T.Lebedev va A.R. Konkovskaya mana bunday tasniflashgan. Ular tizimlarni quyidagi asoslar bo'yicha ajratishgan:

– kelib chiqishi bo'yicha;
– mazmunining spesifikasi bo'yicha;
– obyektiv mavjudligi bo'yicha;
– atrof-muhit bilan bog'lanish darajasi bo'yicha;
– vaqtga bog'liqlik omili bo'yicha;
– sa'y-harakatining shartlanganligi bo'yicha;
– tizimlar ierarxiyasidagi o'rni bo'yicha.

Barcha mavjud tizimlarni eng xilma-xil xossalari, shu jumladan, axborotli xossalari jihatidan tekshirish mumkin. Axborotli xossalarini pozitsiyalashtirib, ularni tizimni hosil qiluvchilar sifatida qarab, bunday tizimlarni boshqaruv tizimlari deb atash mumkin.

Bu keltirilgan tasnifning asosiy xossalarini ko‘rib chiqamiz:

1. Tizimlar kelib chiqishi bo‘yicha bunday ajratiladi:

A) tabiiy (tabiat) tizimlari, bular jumlasiga to‘la asos bilan yulduzli tuzilmalar, quyosh sistemasi, planetalar, materiklar, okeanlar va boshqalarni kiritish mumkin;

B) sun’iy (antropogen), ular o‘z kelib chiqishi bo‘yicha odam faoliyatiga va uning yonaki natijalariga bog‘liqdir (korxonalar, mexanizmlar va h.k.).

Bu mualliflar misol sifatida bunday yozishadi: «Bizning planetamiz doirasida barcha tabiat tizimlari odam ta’siriga duchor bo‘ldi. Insoniyat tabiat qonunlarini juda kichik darajada bilganligi o‘zi uning faoliyati tabiat bilan borgan sari ko‘proq ziddiyatlikka kelmoqda. Buning oqibatida nosamarali foydalanilayotgan resurslarni kamaytiruvchi ekologik inqirozlar yuzaga kelmoqda. Atrof-muhit ifloslanmoqda, odam biologik mavjudot turi sifatida yashash sharoitlari yomonlashmoqda.

Sun’iy, ya’ni antropogen tizimlar, o‘z mazmunining xususiyatlari bo‘yicha quyidagi tizimlarga bo‘linadi:

– texnik tizimlar;
– texnologik tizimlar;
– axborot tizimlari;
– ijtimoiy tizimlar;
– iqtisodiy va boshqa tizimlar.

2. Obyektiv mavjudlik mezoni bo‘yicha tizimlar quyidagicha bo‘lishi mumkin:

a) moddiy tizimlar (obyektiv, ya’ni odam ongidan qat’i nazar mavjud;

b) ideal tizimlar – bunday tizimlar odam ongida go‘yoki gipotezalar, obrazlar, tasavvurlar ko‘rinishida «yaratilgan» bo‘ladi. Bular formulalar, tenglamalar, belgili sxemalar, musiqa va ko‘rish konstruksiyalaridir va h.k.

3. Atrof-muhit bilan bog‘lanish darajasi bo‘yicha farq qiladigan tizimlar. Ular quyidagicha bo‘lishi mumkin:

A) ochiq tizimlar;

B) nisbatan yakkalangan (yarim ochiq);

V) yopiq tizimlar.

Ochiq tizimlar barqaror ishlaydi, chunki muhit bilan doimiy axborot almashinuvi mavjuddir, buning natijasida uning ichki holati axborotli, eneregetik, xomashyo, moddiy ta’minoti doimiy ushlab

turiladi. Tizim tashqi muhit parametrining o'zgarishiga gomeotazis parametrlarining o'zgarish bilan javob beradi.

Yopiq va ajralgan tizimlar faqat gipotetik va cheklangan vaqt davomida, ochiq tizimning o'z gomeotazisining resurslarini ishlatib tugatayotgan xususiy varianti sifatida mavjud bo'ladi. Bunday tizimlarning mavjudligi mumkinmas, chunki tizim ham baribir kirgan olam almashinuv jarayonlari chegara bilmaydi, energiya hamma yerda mavjud, tizimdagi axborot o'sishi (axborot miqdorining kamayishi) esa tizim holatining o'zgarishi, uning cheksiz sondagi o'tishlar qatorida transformatsiyalanishidan guvohlik beradi. Shuning uchun chegaralangan vaqt ichida mavjud bo'ladigan yopiq va ajralgan tizimlar yana ochiq (yarim ochiq) tizimlar bo'ladi yoki restrukturizatsiyalanish jarayonida boshqa tizimlarning elementlari bo'lib keladi. Tizimning destrukturizatsiyalanishi bu tizimga nisbatan tashqi bo'lgan muhit bilan axborot, energiya, modda almashinuvi tugamagunicha qisman ro'y berishi mumkin, tizimning o'zi esa murakkab tizimni hosil qiluvchi bir qator tobe tizimlarga transformatsiyalanishi mumkin.

4. Tizimlar vaqt parametrlariga bog'liq ravishda quyidagicha bo'lishi mumkin:

A) dinamik tizimlar, ularning parametrlari vaqt funksiyalari vaqtga bog'liq bo'ladi;

B) statik tizimlar, bunday tizimlarning parametrlari vaqtga bog'liq bo'lmaydi.

Shuni ham qayd etish kerakki, statik tizimlar real mavjud bo'lmaydi. Barcha tizimlar harakatchan, dinamik (gomeostazis ta'rifiga asosan), o'zlarining koordinatali, energetik va axborotli holatlarini o'zgartiradi. Ma'lumki, olamda mutlaq tinchlik yo'q, barcha jismlar harakatda bo'ladi. Ana shu vaqt funksiyasini belgilaydi.

5. Mavjudligi vaqt bilan bog'langan tizimlar:

a) determinirlangan (aniqlangan) tizimlar, bu tizimlar ularning elementlari orasida o'zaro bir qiymatli moslik va, odatda, yaxshi bashoratlangan bir qiymatli natija aniq namoyon bo'ladi.

b) ehtimoliy tizimlar. Ularning rivojlanishi va ishlashi ehtimoliy modellar bo'yicha ro'y beradi, ularda elementlari orasida o'zaro qiymatli moslik mavjud bo'lmaydi, harakat natijasi esa hodisalar ketma-ketligida ehtimoliy (mumkin bo'lgan) ifodalangan bo'ladi. Ehtimoliy tizimga misol har qanday odamlar guruhi, ekologik, bashoratli tizimlar bo'lishi mumkin. Aslida ayni ehtimoliy modellar asosiy rol o'ynaydi. Tabiatning aksariyat hodisalari asosida ehtimoliy modellar yotadi.

6. Tizimlar ierarxiyasidagi o'rni, belgisi bo'yicha tizimlar:

A) supertizimlar;

B) katta tizimlar;

V) tobe tizimlar;

G) elementlar.

Elementar zarralar – atomlar – molekulalar – moddalar – planeta – quyosh sistemasi – galaktika – megagalaktika – olam – bunday ierarxiyaga misoldir.

Yuqorida keltirilgan va muhokama qilingan tasnif mumkin bo'lgan tasniflardan biridir. Bu juda umumlashma, eng keng tarqalgan belgilar bo'yicha qilingan tasnifdir. Tizimlarni tadqiqot va amaliyot maqsadlari, shartlari va vazifalariga bog'liq ravishda ko'plab boshqa usullar bilan tasniflash mumkin.

Moddiy-texnik boyliklarni ishlab chiqarish, intellektual, gumanitar mahsulotni yaratish bilan bog'liq bo'lgan har qanday ijtimoiy tizimni ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida qarash mumkin. Bu murakkab, katta, ochiq, ehtimoliy, sun'iy, dinamik tizim. Ijtimoiy-dinamik tizimlar, dinamik tizimlar kabi yaratiladi, rivojlanadi, eskiradi, taraqqiy qiladi va inqirozga yuz tutadi, bo'linadi va qo'shiladi. Bu jarayonlarning hammasini biz hozirgi zamon jamiyatida, xususan respublikamizda ham ko'rishimiz mumkin. Bugungi kunda O'zbekiston iqtisodiy tizimi bozor muhitida amal qilmoqda. Unda mehnat, kapital, xizmatlar bozori, erkin raqobat va mulk instituti mavjud. Bu demak, bunday tizimni bozor boshqaruvi xodimlarning tadbirkorligini rag'batlantiradi, yuqori unumli mehnatga rag'bat uyg'otadi, texnik taraqqiyotning rivojlanishini, mahsulot sifatini oshirishda manfaatdorlikni ta'minlaydi. O'tgan asrning 90-yillarida ma'muriy buyruqbozlik boshqaruv amaliyotidan voz kechish ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'zgartirish, uning ishlashining safarbarlik-ekstensiv rejimlarini o'zgartirish, rivojlanish orientirlari va eng muhim tomonlarini antropomarkaziy va gumanistik tashkil etuvchi yo'nalishida qaratish imkonini berdi.

Ijtimoiy-iqtisodiy supertizim nuqtayi nazaridan uning ikkita katta tobe tizimi: bozor iqtisodiyoti tizimi va ma'muriy-buyruqbozlik tizimini ko'rib chiqamiz:

1. Ma'muriy-buyruqbozlik iqtisodiy tizimi.

Asosiy elementlari: mulk munosabatlari, subyekt, maqsadlar, tamoyillar, tashkil etilishi, metodlari va uslublari, texnika, texnologiya, boshqaruv.

A) davlat mulki monopoliyasi iqtisodiyotni davlat boshqaruvi monopoliyasini taqozo qiladi;

B) maqsadlar majburiy buyruqbozlik rejalarini bajarish bilan belgilanadi;

V) asosiy boshqaruv tamoyili – vertikal bo'yicha o'zaro ta'sir (kommunikatsiyalar kanallari): bo'ysunish pastdan yuqoriga – vakolatlarni yuqoridan pastga uzatish; gorizontal (sheriklik) aloqalari yomon rivojlangan;

G) boshqaruv funksiyalari asosan taqsim, boshqaruv metodlari esa tashkiliy boshqarish. Ta'sir vositalari orasida yo'riqnomalar, ko'rsatmalar, buyruqlar, intizomiy va jazo choralari ustunlik qiladi.

D) boshqarish stili – kuch bilan, avtoritar;

E) boshqaruv subyekti – partiya, davlat, xo'jalik rahbarlaridan iborat nomenklatura va ularning apparati, boshqaruv obyekti – ko'p sonli mehnatkashlar.

2. Bozor iqtisodiyoti tizimi.

Bunday tizim me'yoriy ishlashi uchun iqtisodiy, siyosiy va g'oyaviy asoslar mavjud bo'lishi kerak:

– iqtisodiy hokimiyatni markazlashtirilmagan hokimiyatga o'tkazish – xususiylashtirish, davlat mulkini monopoliyadan chiqarish, xususiy mulkning tarqalishi;

– raqobat uchun (huquqiy, iqtisodiy, g'oyaviy) sharoitlar yaratish;

– bozorlarning barcha iqtisodiy o'zaro ta'sir subyektlari uchun ochiqligi va kirib borishi mumkinligi, bozor infratuzilmasini yaratish (savdo korxonalari, birjalar, vositali tashkilotlar, auksionlar, reklama, sug'urtalash, omborlar, banklar, transport va aloqa).

A) xususiy mulkning davlat mulkidan ustunlik qilishi yoki _____. Bu boshqaruv tizimini qayta orientirlaydi;

B) maqsadlar – ishlab chiqarish, boshqarish, sotish va iste'mol, foyda olish samaradorligini oshirish;

V) asosiy boshqaruv tamoyili – garmonik, vertikal va gorizontal boshqaruvlar o'zgaradi. Asosiy bo'g'in – korxona mavjud qonunchilik doirasida boshqaruv qarorlarini qabul qilish imkoniyatiga ega bo'ladi. Iqtisodiy markaz korxonani garmonik boshqarish uchun sharoitlar yaratadi. Markaz korxonalarning operativ xo'jalik faoliyatiga aralashmaydi, biroq makroiqtisodiy rostlash kafolati bo'ladi;

G) boshqaruv funksiyalari – asosiy bo'g'inning o'zini-o'zi boshqarishi va markazdan unga berilgan kafolatlar;

D) boshqaruv stili – demokratik;

E) boshqaruv subyekti – mulkdor, menejer, ishchi xodim.

Shuni alohida qayd etish lozimki, bozor boshqaruvi sharoitlarida bu jarayonlarning shaxsiyatli mazmuniga asoslangan boshqaruvning ijtimoiy-psixologik metodlarining roli juda oshishini qayd etish lozim. Bozor iqtisodiyotida korxona faqat ishlab chiqarish subyektlari emas, balki o'ziga xos ijtimoiy umumiylik hamdir. Odam imkoniyatlari kapitali ahamiyatliroq bo'ladi – kasbiy mohirlik, malaka oshadi. Buning natijasi sifatida:

– shaxs erkinroq bo'ladi, demak, uning ijodiy salohiyati o'sadi;

– shaxsning kelishuvga moyilligi, ijtimoiy moslashuvchanligi o'sadi.

O'z navbatida, masalan, bozor iqtisodiyoti tizimning juda muhim elementi – bozorni ham barcha atributlarga ega bo'lgan tizim sifatida qarash mumkin. Uning K.Xovard va E.Korotkov tomonidan ajratib ko'rsatilgan juda muhim elementlarini sanab o'tamiz.

1. Narxlarning erkin harakatlanishi. Iqtisodiy vaziyatga bog'liq ravishda ularning o'sish yoki pasayish tomoniga o'zgarishi (erkin raqobat asosida).

2. Yetkazib berishga bosimning yo'qligi.

3. Davlatning ekologiya, ijtimoiy himoya, mehnat muhofazasi, ijtimoiy manfaatlarni himoyalash bilan bog'liq bo'lgan choralarining mavjudligi.

4. Resurslardan muqobil foydalanilishi.

5. Keng tanlov imkoniyati, mahsulot, bu mahsulotning foydaliligi, uning narxi.

Bozor tizimi elementlarining sanog'ini yana davom ettirish mumkin, buning ustiga bu tizim ko'p aspektli, dinamik va rivojlanishga intiladi.

Yuqorida keltirilgan analogiyalardan foydalanib, yana bir marta shuni qayd etamizki, bozor katta bozor boshqaruvi tizimining elementi va ikkala tizimning elementi bo'lgani kabi, u element bazasi sifatida quyidagilarni o'z ichiga oladigan menejment tizimini ham qarash mumkin:

Intellektual salohiyat, shaxsiyatli sifatlar, malaka, marketing, monitoring, reklama, turli darajali boshqaruv, rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat, bashoratlash va boshqalar. Menejment boshqaruv tizimida subyektning o'rni boshqaruvning ishlab chiqarish, tashkiliy, konyunkturaviy va boshqa sharoitlari hamda siyosiy vaziyatning o'ziga xosligiga bog'liq. Jahon amaliyotida qaror topayotgan hozirgi zamon

boshqaruv sharoitlari tahliliga asoslanib va tizimlarning asosiy funksional xossalaridan kelib chiqqan holda tizim elementlarini (shu jumladan, menejmentda) faqat istiqbolli boshqarishgina emas, balki uning rivojlanish natijalarini, o'zgarishlari dinamikasini bashoratlash ham mumkin. Bunday tahlilga yaxshi misolni U. Breddi keltirgan bo'lib, u eng yaqin kelajak menejment tizimining spesifikasini va o'zgarishlar xarakterini bashorat qiladi. U menejmentning quyidagi kabi tashkil etuvchilarining (elementlarining) kuchayishini qayd etadi:

– strategik rejalashtirish, u borgan sari ko'proq talab etilmoqda, uning solishtirma salmog'i ancha oshadi;

– bozorlarning prioritetlari milliy bozorlardan jahon bozorlari tomon kuchayadi, bunga misol qilib 1992-yildan beri ishlab kelayotgan Umumiy Yevropa bozorini keltirish mumkin;

– mutaxassislarni tayyorlash va personalning maxsus tayyorgarligi sifatiga qo'yiladigan talablar yanada o'sadi. Buni u bevosita axborot texnologiyalarining rivojlanishi, bilimlarning tez siklik almashinishi, texnologik o'zgarishlar bilan bog'laydi;

– boshqaruvning ijtimoiy mas'ullik tashkil etuvchisi kuchayadi, qarorlar qabul qilishda hal qiluvchi omil ijtimoiy fikr bo'ladi;

– ishlab chiqarish va boshqaruvni monitoringlash murakkablashadi. Hozirning o'zidayoq maqsadlarning har xil turlarini doimiy kuzatish, tahlil qilish, muvofiqlashtirish va ularni dinamik o'zgarayotgan muhit va iqtisodiy realliklar bilan moslashga to'g'ri kelmoqda.

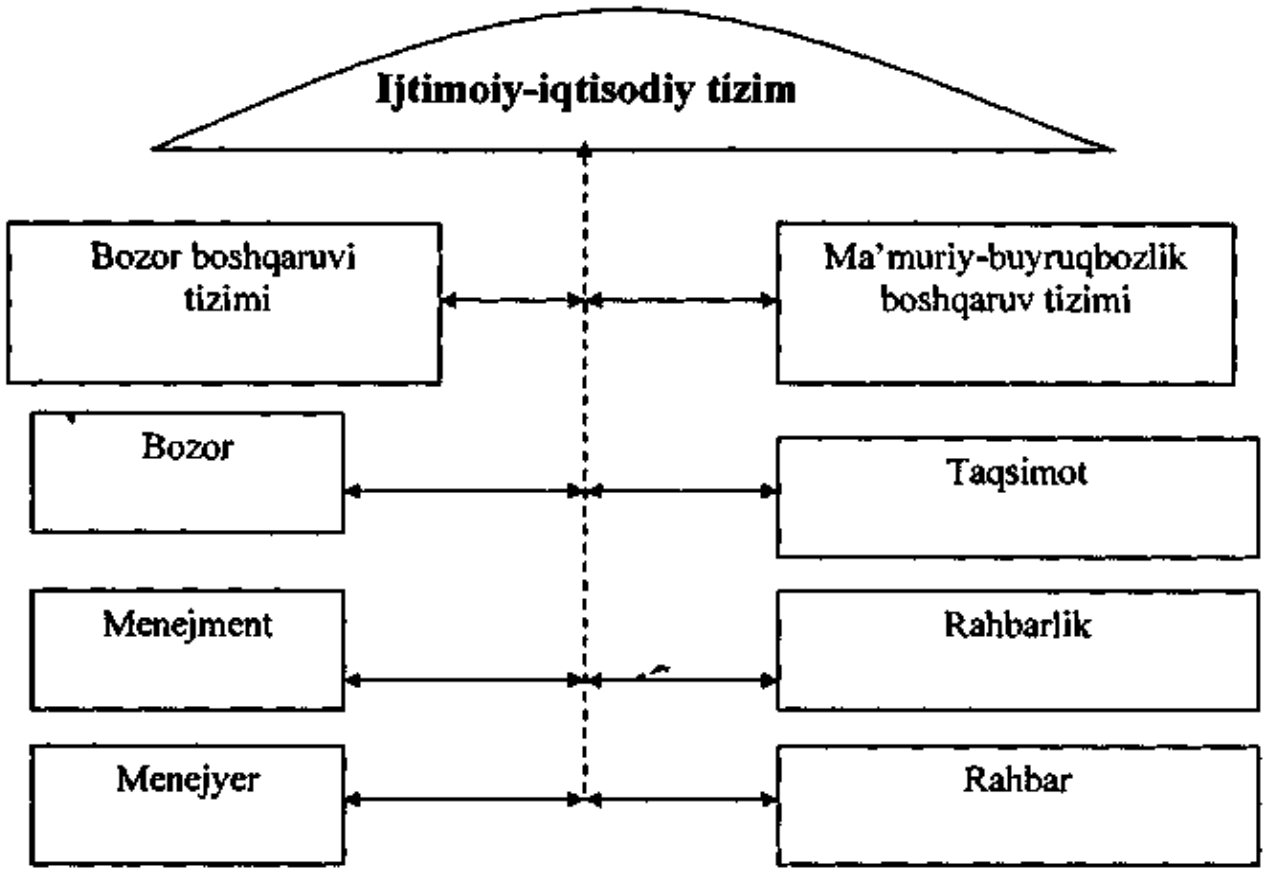
Yaxshi ko'rinib turibdiki, bunday bashoratlash shaxsiyatli, psixologik kapitalni «»tizimli oborotga kiritishni nazarda tutadi. Ekstensiv rivojlanish yo'llari o'z imkoniyatlarini yo'qota borgan sari, jadallashtirish yo'nalishlari esa odamda, to'g'rirog'i uning shaxsiyatida, ongida, madaniyatida ekanligi anglana borgani sari «odam omili» haqida gapirila boshlandi.amerikalik mutaxassis M.Louri fikricha, odamlar o'z tafakkur tarzlarini, o'zlarining biznesga nisbatan mentalitetlarini o'zgartirganlaridagina mamlakat iqtisodiy rivojlana boshlaydi. Bunday o'zgarishlar bir kunda ro'y bermaydi, bular istiqbol haqidagi fikrlardir.

VSIOM ma'lumotlari bo'yicha (1994-yil) Rossiyada mehnatga layoqatli aholining kamida 80% tanazzulga yuz tutgan mehnat ongiga ega, unda mehnat faoliyatining ijtimoiy-foydali ma'nosiga oid, kasbiy sifatlarni rivojlantirishga oid, ish haqi uchun ishni jadallashtirishni tushunishga oid ko'p narsalar siqib chiqarilgan. Mehnat faoliyatini tushunish past darajadagi mehnat jadalligida va sifatida kafolatlangan ish haqiga ega bo'lish istagidan iborat bo'lib qolgan. Bu dalil, ma'muriy

buyruqbozli boshqaruv tizimidagi zararli ijtimoiy boqimandalik ideologiyasi natijasida ishchi, xodim topishga emas, balki rahbariyatdan va davlatdan olishga odatlanganligini bildiradi. Bunday yondashuv o'zgargan idrok qilishni rag'batlantiradi, konservatizm, innovatsiyalarni qabul qilmaslik, malakalarni oshirish va yangi bilimlar, kasbni egallash istamaslikni shakllantiradi. Boshqaruv jarayonida bunday holat strategik ahamiyatga ega bo'lgan qarorlarni qabul qilishni istamaslik, mas'uliyatni zimmaga olishga qodir emaslik, ijtimoiy dangasalik, aynigan axloqiy yetik boshqaruv asosini, muloqot, mehnat faoliyati, xodimlarni boshqarishni qiyinlashtiruvchi ko'p sondagi noto'g'ri harakatlar va fikrlarni keltirib chiqaradi. Bu xususiyatlar, asosan, boshqaruv tizimi o'rta bo'g'inining bevosita ijrochilari, mutaxassislari, boshqaruvchilariga oiddir.

Boshqaruv tizimida boshqaruvchi shaxs tizimni tashkil etuvchi, ya'ni uning asosiy funksional elementi deb tasavvur qilinadi. Quyi darajali boshqaruvchi (usta, brigadir va h.k. boshqaruv tizimining chegaralangan sondagi elementlarini – kichik guruhli, brigadani, bo'limni funksional aloqalar bilan qamrab oladi. O'rta bo'g'in boshqaruvchisida (sex boshliqlari, savdo tashkilotlari rahbarlari) endi bo'linma ishi uchun to'la mas'ulikka ega bo'lgan chiziqli boshqaruvchilar va faqat ma'lum funksiya uchun javobgar funksional boshqaruvchilarga bo'linish kuzatiladi. Yuqori daraja rahbarlari (prezidentlar, vitse-prezidentlar, direktorlar) tashkilotni yaxlit boshqaruvini amalga oshiradilar. Ular iqtisodiy borlikning rivojlanish yo'nalishlarini, ilmiy, texnologik jarayonlarni, idtimoiy dinamikani payqab olishga majburdirlar. Erkin, raqobatli bozor iqtisodiyoti sharoitlarida, boshqaruvning obyekti ehtiyojlariga asosan boshqaruvchilarni (ayniqsa, yuqori darajali boshqaruvchilarni) o'qitish, qayta tayyorlashning ahamiyati doimo oshib boradi. Buning ustiga, bunday tayyorlash yuqori rentabel bo'lib, ham ijtimoiy tomondan, ham iqtisodiy tomondan o'zini oqlaydi.

Korxonaning faoliyatini puxta tushunib olmagan boshqaruvchi uni samarali boshqara olmaydi. Uning mehnat natijasi o'zi kirgan boshqaruv tizimining ishonchli ishlashi, ijtimoiy, iqtisodiy, madaniy va siyosiy sohalarda maqsadlarga optimal erishishda ifodalanadi. Boshqaruv supertizimining ba'zi xossalarini katta ijtimoiy-iqtisodiy supertizim va uning element bazasi ierarxiyasini tahlil qilishga tuzilmaviy-funksional yondashuv misolida ko'rib chiqamiz (4.1-chizma).



4.1-chizma. Katta ijtimoiy-iqtisodiy tizimda tuzilmaviy-funksional ierarxiya
(punktir chiziq bilan teskari aloqalar belgilangan).

Har bir boshqaruv tizimi boshqaruv tuzilmasi bilan tavsiflanadi. Bu o'ziga xos boshqaruv apparati bo'lib, u tizimning tashkil etuvchilarining birligi va barqarorligini va umuman tizimning boshqariladigan va boshqaruvchi tobe tizimlari (obyekt-subyektli, subyekt-subyektli munosabatlar – xususiy variant) orasida axborot oqimlari (aloqalar) aylanishi hisobiga ishonchli ishlashini ta'minlaydi. Aloqalar axborot, mehnat, moliyaviy, boshqaruv aloqalari bo'lishi mumkin va h.k. Aloqalarning paradoksalligi shundaki, tizimning barqaror ishlashi uchun ular barqaror bo'lishi lozim, shu bilan bir vaqtda tizimning dinamikligi (uning rivojlanishi) ularning o'zgaruvchanligini keltirib chiqaradi. Bunday ziddiyatlik tizimning mutanosibligini, uning rivojlanishi salohiyatini belgilaydi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimining oralarida funksional aloqalar o'rnatilgan barcha elementlari va tashkil etuvchilari majmui boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi deb ataladi. Tizimdagi aloqalar va

elementlar darajasiga bog'liq ravishda sex – korxona, tarmoq, hudud va h.k. darajasidagi tashkiliy boshqaruv tizimlari farq qilinadi. Elementlarning o'zaro bog'liqlik darajasi va muhitning o'zgaruvchi sharoitlarida ular orasidagi aloqalarning funksional moslashuvchanligiga bog'liq ravishda boshqaruvning tashkiliy tizimlarini to'rt tipga bo'lish umum qabul qilingan. Quyidagilar ajratiladi:

1. Chiziqli boshqaruv tuzilmasi;
2. Chiziqli – funksional boshqaruv tuzilmasi;
3. Chiziqli – shtabli (chiziqli-funksional-shtabli) boshqaruv tuzilmasi;
4. Matritsaviy boshqaruv tuzilmasi.

U yoki bu tashkiliy tuzilmaning tanlanishi uning bozor, ishlab chiqarish, xo'jalik va ijtimoiy-iqtisodiy faoliyatning aniq sharoitlarida amalga oshiriladigan rahbarlik maqsadlari, vazifalari va hatto tipi, stillariga javob berish imkoniyati bilan bog'liqdir. Yaratilgan tizim tuzilmasining optimalligi uning samaradorligi bilan baholanadi.

4.3. Boshqarish jarayonlarining axborot ta'minoti

Boshqaruv tizimlari ma'lum axborot bazasiga ega bo'lib, unda boshqaruv ta'sirlari va kommunikatsiyalari amalga oshadi. Tizimdagi har qanday ta'sirlar axborotni qabul qilish, qayta ishlash va foydalanish jarayonlari bilan bog'liqdir. Axborot boshqaruv tizimini tashkil etilishining vositasi va o'lchovidir.

Axborot tushunchasini bir necha asoslar bo'yicha ta'riflash mumkin:

– bilimlar, ma'lumotlar majmui sifatida;
– monotonlikning o'zgarishi o'lchovi sifatida;
– entropik o'lchov sifatida.

Oxirgi ta'rif axborotning eng zamonaviy ta'rifidir. Kibernetika qa'rida tug'ilgan axborot nazariyasi uning ta'rifini entropiya bilan uzviy bog'laydi. Bu klassik fizikaning asosiy tushunchalaridan biri bo'lib, energiyaning o'zgarishga qodirligi bilan bog'liqdir. N.Viner bunday yozadi: «Tizimdagi axborot miqdori tizimning tashkil etilganlik o'lchovidir, xuddi shuningdek, tizimning entropiyasi tizimning tartibsizlanganligi o'lchovidir, biri teskari ishora bilan ikkinchisiga teng».

Bu tushuncha – axborot entropiyaning inkoridir (yoki entropiya o'lchovidir).

Bu murakkab tushunchani namoyish etish uchun bir necha fikrlarni keltiramiz: «... axborot – kommunikatsiya va aloqa bo'lib, uning jarayonida aniqmaslik bartaraf etiladi (Shyannon); axborot – rang-baranglikni uzatish (Eshbl); axborot – tanlov ehtimolligi (Yaglom); axborot – tuzilmalarning murakkablik o'lchovi (Mol)» va h.k.

Boshqaruv nazariyasida axborotning bunday ta'rifi qabul qilingan: «Tizimda va uni o'rab turgan muhitda sodir bo'ladigan ma'lumotlar to'plami bo'lib, aniq obyekt haqidagi bizning bilimlarimizning aniqmaslik darajasini kamaytiradi, odamlar orasida ma'lumotlar almashinishdir, ...».

Axborot bizni o'rab turgan dunyoning juda muhim xarakateristikalarini tashkil etadi hamda materiya va energiya bilan bir qatorda va faqat o'ziga xos bo'lgan ba'zi xususiyatlarga ega:

A) abstrakt bo'lgani holda moddiy dunyo (obyekt) ning xossalarini aks ettiradi va hech narsadan yuzaga kelishi mumkin emas;

B) Axborot materiyaning ba'zi xossalariga ega, uni hosil qilish, zaxiralash (to'plash, yozish), yo'q qilish (o'chirish), uzatish mumkin. Axborotni bir tizimdan boshqasiga uzatishda uning uzatuvchi tizimdagi miqdori o'zgarmasligicha qoladi, qabul qiluvchi tomonda esa odatda oshadi;

V) har qanday bilimlar sohalaridagi axborot insoniyatning tarixiy rivojlanishi davomida kamaymaydigan, faqat ortadigan, takomillasha-digan va buning ustiga boshqa resurslardan samarali foydalanishga imkon beradigan, ba'zan esa yangilarini ham yaratadigan aloqa resursidir.

Axborotning bu operatsion effekti, transformatsiyasi axborot boshqaruv tizimlarida ro'y beradi. Axborot boshqaruv mehnatining mavzusi, vositasi, mahsulidir.

Axborot miqdoriy ko'rsatkichlari dinamikasi tasavvurga sig'maydi: u har 3-5 yilda yangilanadi. So'nggi 30 yil ichida uning o'sishi 15 marotaba oshdi. Axborot boshqaruv tizimlarining asosidir. Boshqaruvchi mehnatini uni o'rganish va qayta ishlash jarayoni deb qaralishi mumkin. Boshqaruv samaradorligi axborotni to'plash, ishlab chiqish va uzatishga bog'liq, «axborot urushlari» haqida o'ylab ko'rishning o'zi kifoyadir. Hozirgi dunyoda axborot texnologiyalariga ulkan mablag'lar sarflanmoqda. Axborot oqimlarini egallash, tashkilotning har xil darajalarida ro'y berayotgan hodisalarning oldini olish, bashoratlash va

shakllantirish, foydalanish uchun hamma ishlar qilinmoqda. «Axborotga ega odam olamni egallaydi» iborasi haqiqatan yiroq emas. Bunga misol – total axborot imkoniyatlariga ega bo'lgan Amerika Qo'shma Shtatlaridir.

Boshqaruv axboroti rang-barangdir. Bunday tasnifni keltiramiz:

1. Boshqaruv aspektlari bo'yicha:
– tashkiliy-iqtisodiy axborot;
– shaxsiy-boshqaruv axboroti;
– texnik-texnologik axborot;
– ijtimoiy-psixologik axborot;
– g'oyaviy-tarbiyaviy axborot.

2. Axborotni odam idrok qilish xarakteri bo'yicha:
– vizual axborot;
– tovushli axborot;
– taktik axborot;
– hid sezishga oid axborot;
– kombinatsiyalangan axborot;
– ekstrasensor axborot.

3. Ifodalanish shakli bo'yicha:
– belgili (harfiy, raqamli, kodlangan) axborot;
– analogik axborot.

4. Yuzaga kelish manbalari bo'yicha:
– tashqi axborot;
– ichki axborot.

5. Undan foydalanish vaqti bo'yicha:
– doimiy axborot;
– o'zgaruvchi axborot.

6. Tizimiga nisbatan:
– kirish axboroti;
– chiqish axboroti;
– foydali axborot;
– shovqin axborot;
– murakkab axborot;
– yolg'on axborot.

Har bir odam bu ro'yxatni davom ettirishi va uni boshqa asoslar bo'yicha o'zgartirishi mumkin. Axborot turlarini belgilashda ularning aksariyati psixologiya atamalarida ifodalanadi. Bu dalil psixologik axborot bilan ishlashda lozim darajada tayyorgarlikka ega bo'lish kerakligi haqida guvohlik beradi. Boshqaruv tizimlarining aloqa kanallarida amal qiladigan axborotning turlaridan biri sifatida shovqin ajratilgan. Shovqinlar – bu tashqi xalaqitlar, ular axborot signalini niqoblaydi, axborotni to'g'ri, adekvat idrok qilishga xalaqit beradi. Bu xalaqitlar spontan, xaotik, maqsadga yo'naltirilgan va davriy (oq shovqin) bo'lishi mumkin. Shovqin rolini ortiqcha, endilikda yangilik olib kelmaydigan, zaruriy axborotni idrok qilish va uni ishlab chiqishni murakkablashtiruvchi axborot o'ynashi ham mumkin. Bu fikrlar to'lamas axborotga ham xosdir, bu esa axborot obrazlarining noto'g'riligiga va axborot o'zgarishlarining samarali bo'lmasligiga olib keladi.

Axborotni tashqi va ichki axborotga ajratilishi ham sharhlashni talab etadi. Tashqi axborot tizimga muhitning tizimning o'zi tomonidan boshqarilmaydigan omillarning ta'sirini aks ettiradi. Masalan, korxonani boshqarish tizimi uchun bunday ta'sir etuvchi omillar iqtisodiy shakllar, siyosiy vaziyat, bozor konyunkturasi, ob-havo, iqlim va boshqalar bo'lishi mumkin (fors-majorning holatini aniqlovchi omillar). Ular bilan korxonani boshqarish tizimi ishlamaydi. Ichki axborot boshqaruvchi yoki boshqariladigan tizimning o'zining holatini tavsiflaydi, masalan, boshqaruv tizimining holati, mavjud texnologiya, resurs ta'minoti va boshqalar.

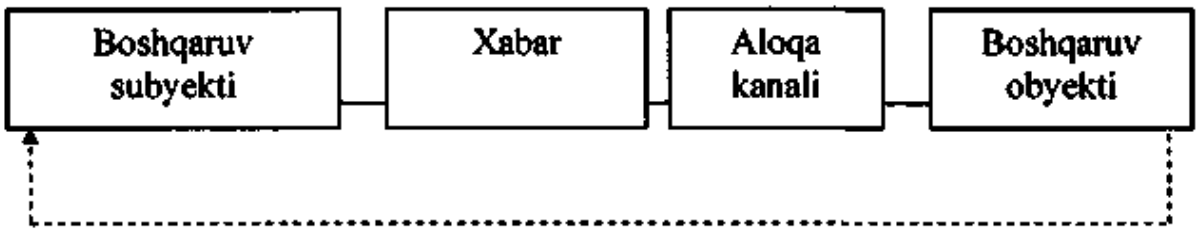
Samarali boshqaruv tizimining shovqinlardan holi aloqa kanallari bo'yicha o'tadigan haqqoniy, obyektiv axborotsiz amalga oshirilishi mumkin emas. Boshqaruv tizimida aloqa kanallari bo'ylab axborotning bunday ishlashi boshqaruv kommunikatsiyasi deb ataladi.

Boshqaruv muhitini kommunikativ tashkil etilishi.

Kommunikatsiya – bu tizimda axborotli almashinuv, psixologik muhitda esa yana emotsional mazmunni uzatishdir. Kommunikatsiya tizim ishini tashkil etish asosidir. Kommunikativ aloqalar uning tuzilmasini ko'p jihatdan belgilab beradi. Mutaxassislarning ta'kidlashicha, 63% ingliz, 73% amerikalik, 85% yapon boshqaruvchilari tashkiliy samarali faoliyatining bosh sharti sifatida kommunikatsiyani ko'rsatdilar. Kommunikatsiya jarayonida tizimda axborot harakati va aylanishi, sheriklar, iste'molchilar, yetkazib beruvchilar, mijozlar orasida sa'y-harakatlar almashinuvi amalga oshadi. Axborotni uzatish

uchun turli verbal (so'zli shaklda ifodalangan) va noverbal belgili vositalardan foydalaniladi. Kommunikatsiyaning ta'sirchanlik sharti bu – jarayon ishtirokchilarining hammasi uning tilini bilishlaridan iboratdir.

Boshqaruv muhitida axborot va holatlarni uzatish kommunikatsion jarayon ko'rinishida amalga oshiriladi (4.2-chizma).



4.2 -chizma. Kommunikatsion jarayon sxemasi (punktir chiziq bilan teskari aloqa belgilangan).

Boshqaruv subyekti (kommunikator) axborot xabarining manbai, generatori bo'ladi. Bu aniq bir odam, shaxslar guruhi, tashkilot bo'lishi mumkin. Boshqaruv subyekti sifatida mansabdor shaxs, agentlik, reklama bo'lishi mumkin. Axborot xabari uni ishlab chiqish: bloklar, tuzilmaviy birliklar, simvollar, belgilarga tizimlashtirish jarayonida sodir bo'ladi. Axborotni boshqaruv obyektiga (ya'ni axborot foydalanuvchisi yoki xaridoriga) tushunarli tilga kodlash sodir bo'ladi. Xabar kodlashgan ko'rinishda aloqa kanaliga keladi. Aloqa kanalida xabar boshqaruv obyektiga (kommunikatga) keladi va zarurat bo'lganda kodi ochiladi. Aloqa kanallari ommaviy axborot vositalari (televidenie, matbuot, radioeshittirish, axborot agentliklari, aloqa, reklama va boshqalar) va shaxslararo aloqa kanallari bo'lishi mumkin.

Boshqaruv obyekti (kommunikant) ham kommunikatsion jarayonning elementi sifatida, ayrim shaxs yoki shaxslar guruhi bo'lishi mumkin. Bunday kommunikatsiyaning samaraligi (natijaliligi) axborotning «kirish – chiqish» tizimida buzilganlik darajasi bilan baholanadi. Buzilishlar qancha kam bo'lsa, samaradorlik darajasi shuncha yuqoridir.

Psixologik muhit axborotning kommunikatsiya tizimlarida to'g'ri harakatlanish jarayonini avosita ifodalaydi, u kommunikatsiya ishtirokchilarining turli psixologik tuzilmalari vositasida amalga oshiriladi:

– ularning axborotni idrok qilish xususiyatlari orqali;

– biror ijtimoiy guruhga tegishlilik orqali;

– shaxsiyataro o‘zaro ta’sir xarakteristikasi orqali (maqom);

– kommunikativ fazoning boshqa ishtirokchilarining ta’siri orqali (shovqinlar).

Kommunikatsiya amalda doimo ikki tomonlama xarakterga ega (ta’sir ko‘rsatishning ba’zi hollari – gipnoz, koyish, uqtirish bundan istisno). Bu teskari aloqaning ishlashi hisobiga erishiladi, uning davomida boshqaruv subyekti boshqaruvchi sxemasini, kommunikatsiya jarayonning dinamikasi haqidagi teskari axborotni tahliliga asoslanib, to‘g‘rilashi mumkin.

Kommunikativ o‘zaro ta’sir jarayonida odamlar fe’l-atvori va munosabatlarining xususiyatlari muloqot tushunchasi asosida tekshiriladi. Muloqot psixologiya, sotsiologiya, falsafa, lingvistika va boshqa fanlarning o‘rganish mavzusidir. Muloqot ko‘p funksional tuzilma (axborot, sa’y-harakatlar, munosabatlar bilan almashinish, o‘zaro ta’sir, tushunish va boshqalar) va shuning uchun uni bunday munosabatlarda qarash mumkin:

– axborot-kommunikativ (axborot almashish);

– interfaol (sa’y-harakatlar bilan almashish);

– _____ (odamni ijtimoiy bilishning subyekti va obyekti sifatida ta’riflaydi);

– aksiologik (qadriyatlar bilan almashish sifatida);

– normativ (shaxsda jamiyatning normativ modellarini, fe’l-atvor stereotiplari va boshqalarni mustahkamlovchi);

– semiotik (odamning belgili tizim bilan o‘zaro ta’sirlashuvining vositasi sifatida);

– muloqotning ijtimoiy-amaliy aspekti (faoliyat natijalari, uquvlar va malakalar bilan almashish).

Psixologlar muloqotni (juda sxematik tarzda) uch qismli jarayon: kommunikatsiya, interaksiya, persepsiya (idrok) sifatida ta’riflashadi.

Boshqaruvning psixologik muhiti unda boshqaruv muloqotining mavjudligi bilan aniqlanadi. Boshqaruv muloqoti boshqaruv subyekti va obyekti orasida uzviy o‘zaro munosabatlarni nazarda tutadi. Bunday o‘zaro munosabatlar ierarxik xarakterga ega, chunki har qanday boshqaruv subyekti yuqoriroq darajali tashkilot tomonidan, o‘z navbatida, boshqaruv obyekti bo‘ladi; ular faoldir, chunki boshqaruv obyekti teskari aloqalar vositasida dastlabki subyektga ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun boshqaruv faoliyatida subyekt-subyektli munosabatlar haqida gapirish to‘g‘riroq bo‘ladi.

Boshqaruv faoliyatining bir necha shakli ajratiladi:

A) subordinatsion muloqot – rahbar va bo'ysunadigan odam orasida, uning asosida ma'muriy-huquqiy normalar yotadi. Chiziqli muloqotda rahbar qo'l ostida bir necha bo'ysunadigan odam bo'ladi. Biroq har bir tobe odam faqat bitta rahbarga ega. Funksional munosabatlarda tobe odam, aniq funksiyalarni bajarishiga qarab bir necha rahbarga bir vaqtda bo'ysunishi mumkin;

B) tasodifiy – o'rtoqona muloqot – hamkasblar orasidagi muloqot sifatida aniqlanadi, uning asosida ma'muriy-axloqiy normalar yotadi;

V) do'stona muloqot – rahbarlar orasidagi, rahbarlar va tobelar orasidagi muloqot. Asosida o'zaro ta'sirning axloqiy-psixologik normalari, noformal, shaxsiy munosabatlar yotadi.

4.4. Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarning psixologik xususiyatlari

Boshqaruv faoliyatini amalga oshirishning umumiy sharti tuzilmani – boshqaruv tizimining oralarida doimiy aloqalar va munosabatlar bo'lgan elementlari va bo'g'inlari majmuini ma'lum tarzda tashkil etilgan boshqaruvlar muhitidir. Tashkilot tuzilmasining xususiyatlarini boshqaruv faoliyatining parametrlari belgilaydi, ular, shuningdek, rahbarning bu tizimda tutgan o'rniga ham bog'liqdir. Shunday qilib, tashkilot tushunchasi o'z ichiga ikkita ma'noni oladi:

1) Bu umumiy guruhiy maqsadlarga erishish jarayonida ko'plab individual faoliyatlarni muvofiqlashtiruvchi tizimdir, bu o'zi boshqaruv faoliyatidir;

2) Tashkilot – bu bir vaqtda elementlar (komponentlar) dan va ular orasidagi barqaror aloqalardan iborat ma'lum tuzilmadir. Bir jihatdan tashkilot boshqaruv faoliyati natijasi va bir vaqtda uning amalga oshirilish muhitidir;

Bu keltirilgan ikkala ma'no boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini (BTT)ni aniqlaydi.

Boshqaruv tizimining tuzilmasida va funksional aloqalarida ichki ziddiyatlik bo'lib, bu uning adekvat ishlash va rivojlanishiga imkon beradi. Bir tomondan, tizimning barqaror ishlashi uchun uning elementlari orasida barqaror bog'lanishlar zarur. Ikkinchi tomondan, bunday tizimning ishlash dinamikasi funksional moslashuvchanlik, aloqalarning harakatlanishi, boshqaruvning ijodiy shakllarini belgilaydigan yangi elementlar, boshqaruv agentlari, yangi omillarni kiritilmasdan ro'y berishi mumkin emas.

Shuning uchun tashkilotlar boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari kabi yarim ochiq tuzilmalar bo'lib, ikkita asosiy tamoyil – ierarxik (subordinatsiyali) tamoyil va muvofiqlashtirish tamoyili bo'yicha quriladi.

Boshqaruv faoliyatining mazmuni ko'p tomondan BTTning qurilish tamoyiliga bog'liq bo'ladi. Birinchi tamoyil rahbarlik spesifikasini – rahbarning prioritetlari va vazifalari, uning funksiyalarining ifodalanganlik darajasi, bo'linmalar bilan o'zaro ta'sir xususiyatlari, boshqaruv faoliyati mazmunining spesifikasini aniqlaydi. Ikkinchi, muvofiqlashtirish tamoyili birgalikdagi faoliyatda mehnat bo'linishining funksional spesifikasini aniqlaydi. Funksional bo'linish rahbarning mansab vazifalari va yo'riqnomalari tizimida mustahkamlanadi. Bu yerda, asosan, tashkilotning umumiy kommunikativ fazasi aniqlanadi va uni tahlil etmasdan, tashkilotdagi kommunikatsiyalar tizimini, formal va noformal tartibini tushunish mumkin emas.

Psixolog M.Veber tomonidan XIX asrning boshida taklif etilgan, ideal tashkilotni quyidagi tamoyillar bo'yicha modelli tavsiflovchi «ideal byurokratik» konsepsiyasi qiziqarlidir:

– ma'lum sohada mehnatni puxta ajratilishi va buning natijasida yuqori malakali mutaxassislarning paydo bo'lishi;

– boshqaruv darajalarining ierarxikligi, bunda har bir quyi turgan daraja yuqori turgan daraja tomonidan nazorat qilinadi va unga bo'ysunadi;

– tashkilot a'zolari o'z mansab vazifalarini bajarishlari uchun muvofiqlashtiriligan, standartlashtirilgan va formallashtirilgan qoidalar va standartlar mavjudligi;

– vazifalarni formal egasiz bajarish ruhi: tashkilot odamlar birlashmasi emas, balki mansablar tizimidir;

– ijrochilarni faqat mansab majburiyatlaridan kelab chiqadigan talablar asosida tanlash.

«Byurokratiyaning o'zi – bu eng avvalo, tartibdir: bunda uning bir qator kamchiliklarini ham qayd etish lozim: standartlar, normalar, qoidalar, proseduralarning kengayib ketganligi; yuzaga keladigan muammolarni ularni samarali tahlil asosida emas, balki o'tmish tajribasi asosida hal etish; qarorlarni qabul qilish va rejalarni muvofiqlashtirish mexanizmining ulkanligi va sustligi; boshqaruvning tashqi va ichki muhitining o'zgarishlariga moslashuvchan javob berilishining pasayishi; o'zini-o'zi rivojlantirish va o'zini-o'zi takomillashtirish qobiliyatining kuchsizligi.

Boshqaruv amaliyotida doimo eng ratsional, samarali BTTni izlashga ehtiyoj mavjud bo'ladi. Bu, eng avvalo, endilikda mavjud, an'anaviy qaror topgan BTTlarda mavjud imkoniyatlardan to'la foydalanish bilan bog'liqdir.

Bular jumlasiga, eng avvalo, ierarxik tuzilmalar – chiziqli, chiziqli-funksional, chiziqli-shtabli tuzilmalarni kiritish mumkin.

Bu BTTlarda boshqaruv funksional belgi bo'yicha, tuzilma ichidagi ixtisoslashuv bo'yicha ajratiladi. Bu tuzilmalar aniq yakka hokimlik bilan ajralib turadi, har bir xodim faqat bitta yuqori turgan shaxsga bo'ysunadi.

Bu boshqaruv darajalari ierarxiyasi bo'lib, vakolatlarni amalga oshirishda ularni berish uchun yaratiladi.

Chiziqli boshqaruv tizimining (BTning) asosiy afzalliklari:

1) boshqaruvning har bir darajasida rahbarlarni tanlashning nisbatan soddaligi;

2) boshqarish qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishining operativligi;

3) boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishning nisbatan soddaligi.

Chiziqli BT ning asosiy kamchiliklari:

1) boshqaruv tizimlarida gorizontal aloqalarning bir-biridan ajralganligi, tarqoqligi (bu ayniqsa ishlab chiqarish BTlarida seziladi);

2) boshqaruv ortiqcha qattiq bo'lish imkoniyati;

3) qarorlar qabul qilishining uzoqligi (ayniqsa, boshqaruv darajalari soni 4 tadan ko'p bo'lganida);

4) BTni diversifikatsiyalash tizimida aloqalar sonining tizim ichida ishlash turlari va usullarining xilma-xillik darajasini va ularni tanlash erkinligini oshishi sharoitlarida qo'llashning cheklanganligi.

Bunday BTTlar texnologik va predmetli ixtisoslashuvi yuqori darajali bo'lgan, 300-500 gacha ishlovchi odamlari bo'lgan tashkilotlarda qo'llaniladi.

Chiziqli tashkiliy tuzilmalarda boshqaruv o'zining psixologik xususiyatlariga ega bo'lib, o'zaro kommunikatsiyalar shakli va munosabatlarning amal qilishi bilan belgilanadi. Bunday tizim uchun, odatda, yuqori darajali boshqaruv bilan o'zaro ishlashda yetarlicha himoyalanmagan tarzda kechadigan, rolining aniqmasligi xosdir. Bu chiziqli rahbarlar faoliyatining buzilishi uchun asos bo'ladi. Bunday

holat tashkilotning maqsadlari bilan ziddiyatlarga olib keladigan faoliyat motivlarining shakllanishida va xavfsizlikka ehtiyojini, maqom ehtiyojlarini amalga oshiruvchi va shuningdek, faoliyatning institutsional asoslarining obro'sizlanishiga bo'lgan harakatlarining faollashuvida namoyon bo'ladi. Rolining aniqmasligi faoliyatning maqsadga yo'naltirilganligi va faoliyat subyektining faollik darajasiga ta'sir etuvchi nooptimal holatlarning asosi bo'ladi. Bunday namoyon bo'lishlar bo'ysunishning boshqa shakllarida ham ko'rinishi mumkin, biroq ular chiziqli rahbarlarning faoliyatida ko'proq va to'laroq namoyon bo'ladi.

Chiziqli funksional BTlar. Bu yerda chiziqli boshqaruv tamoyillaridan tashqari, yana tenglashish bilan bog'liq bo'lgan funksional tamoyillar ham qo'shiladi. Bunday tizimlarda rahbarlarning ikkita tipi – yaxlit boshqaruv obyektida boshqaruvni bitta yoki bir nechta funksiya bo'yicha amalga oshiradigan rahbarlar va boshqaruvni barcha funksiyalar bo'yicha amalga oshiradigan rahbarlar farq qilinadi.

Chiziqli-funksional BTlarning asosiy afzalliklari:

1) barcha boshqaruv sohalarini asosli, malakali qamrab olinishi;

2) BTT diversifikatsiyasining xilma-xil talablari va sharoitlariga yaxshi adaptatsiyalanishi;

3) Boshqaruv faoliyatining ixtisoslangan sohalarini boshqarish uchun rahbarlarni tanlashning nisbatan soddaligi.

Chiziqli-funksional BTning asosiy kamchiliklari:

1) yakka hokimlik tamoyilining buzilishi;

2) boshqaruv qarorlarni qabul qilish va muvofiqlashtirish, ularning majmuaviyligini ta'minlash qiyinligi;

3) boshqaruvning yuqori darajalari rahbarlarini tanlashning murakkabligi.

Funksional tashkiliy tuzilmalarda boshqaruvning psixologik xususiyatlari rahbarlarni tanlash va tayyorlashning nisbatan soddaligi bilan tavsiflanadi. Biroq huquq va vazifalarni turli rahbarlarning vakolatlari bitta masalaning o'zida kesishmaydigan qilib chegaralash qiyinroqdir. Shuning uchun bunday boshqaruvda nomuvofiqlik bo'lishi mumkin, funksional rahbarlarning faoliyatiga esa, odatda, ko'pincha chiziqli rahbarlarning faoliyati bilan muvofiqlashtirilishi tufayli funksional bo'linma ishining natijasi uchun mas'uliyat biroz yuzakilashgan bo'ladi. Tashkiliy darajada bu funksiyalarni ajratish muammosi sifatida, psixologik darajada esa mas'ullik tizimining

aniqmas ierarxiyasi munosabati tufayli rolning aniqmasligi muammosi sifatida namoyon bo'ladi.

Chiziqli-shtabli BTlar. Bunday tizimda qo'shimcha tuzilmaviy element sifatida shtab mavjud bo'lib, u qo'shimcha vakolatlar, huquqlar bilan ta'minlanadi, ular odatda tashkilot rahbarining vakolatlaridan pastroq bo'ladi. Shtabga operativ bo'ysunuvchi xodimlar guruhi beriladi.

Shtab tuzilmalari quyidagi hollarda yaratiladi: fors-major vaziyatlarning oqibatlarini bartaraf etishda; yangi mahsulot, texnologiyani o'zlashtirishda, nostandart, nooddiy vazifalarni hal etishda. Boshqaruvning shtab organi situativ va vaqtinchalik xarakterga ega.

Chiziqli-shtabli BTning asosiy afzalliklari:

1) ishlab chiqarish va boshqaruv salohiyatidagi favqulodda g'ayri oddiy muammolarni hal etishda samarali foydalanish;

2) operativ masalalarni yangi tashkiliy tuzilmalarni yaratmasdan samarali hal etish.

Chiziqli-shtabli BTning asosiy kamchiliklari:

1) yakkaxoqimlik tamoyili buziladi;

2) boshqaruv qarorlarini muvofiqlashtirish murakkabligi va muvofiqlashtirilgan boshqaruv mavqesini ishlab chiqish vaqti oshadi;

3) tashkilotda psixologik iqlim barqarorligining buzilish darajasi oshadi;

4) tashkiliy-farmoyishli boshqaruv metodlari iqtisodiy boshqaruv metodlaridan ustunroq bo'ladi, bu tashkilotdagi odatiy munosabatlarni buzadi.

Tashkilotlarning shtab tuzilmalarida boshqaruvning psixologik xususiyatlari shtab bo'g'inmalari mutaxassislari rolining mazmunini bitta yoki bir nechta asosiy boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish bo'yicha ularga hokimlik vakolatlarini taqdim etish hisobiga kengaytirishning obyektiv zarurligidan iborat bo'ladi. Bunday zarurat boshqaruvning o'zaro ta'sir doirasida ziddiyatlarning yuzaga kelishiga olib keladi, bu esa tashkilotda psixologik iqlimning yomonlashuvi uchun asos va ixtilof uchun zamin bo'lishi mumkin. Ikkinchi tomondan, shtabning boshqaruvdagi hissasini inkor etish, tavsiyalarni amalga oshirishda mas'uliyatning tarqalib ketishi shtab bo'linmasi xodimlari tomonidan sarf qilinayotgan harakatlarning maqsadga muvofiqligini baholashda noaniq ahvollari ularning kuyinishlariga asos bo'ladi, ular faoliyatining ahamiyatini ma'nosizlantiradi va pasaytiradi. Bu esa, o'z

navbatida, mas'uliyatning va ishdagi faollikning kamayishiga asos bo'ladi.

Adxokratik (organik) BTTlar (lotincha ad noc – maxsus, mazkur hol uchun mo'ljallangan) ***quyidagilardir:***

– loyiha tashkiloti;

– matritsali tuzilma;

– konglomerat tipidagi tashkilot;

– erkin tuzilmali tashkilot.

«Qattiq», «mexanistik», «noadaptiv» bo'lgan ierarxik boshqaruv tizimlaridan farqli o'laroq, adxokratik tuzilmalar «moslashuvchan» «adaptivdir».

Loyiha tashkiloti – vaqtinchalik tuzilma va aniq bir masalani hal etish uchun tuziladi. U masalani samarali hal etish uchun tashkilotning eng samarali xodimlarini birlashtiradi. U tashkilotning tuzilmaviy asosi emas, balki umuman tashkilotning ishiga ko'maklashadi.

Matritsali tashkilot – loyiha tashkilotining eng ko'p ma'lum va tarqalgan, yuqori adaptivlikka ega bo'lgan variantidir. Matritsali boshqaruv tashkil etishning bosh xislati bu tashkilot elementlarining loyiha rahbariga va tegishli funksional bo'limga (chiziqli rahbarga) qo'sh bo'ysunishidir. Bu vakolatlar balansi (muvozanati) aniq boshqaruv yoki tashkiliy masalaning spesifikasiga bog'liq ravishda keng chegaralarda o'zgarishi mumkin.

Matritsali boshqaruv tuzilmalari yuqori adaptivlikdan tashqari, ma'lum moslashuvchanlikka ega, bunda ular funksional va chiziqli tuzilmalarning afzalliklari va erkin tuzilmalarning afzalliklaridan foydalanadilar. Bu esa tashkilot faoliyatni koordinatsiyalash, rivojlanish va ishlash imkoniyatlarini va shuningdek, tashqi ta'sirlarga barqarorligini (rezistentligini) oshiradi.

Kamchiligi esa ularning murakkabligidir va uning natijasi sifatida boshqaruv ta'sirlarining gorizontal va vertikal boshqaruv konturlarini amal qilishida, rahbarlarning vakolatlarini amalga oshirishda yuzaga keladigan qiyinchiliklardir. Chiziqli va loyiha rahbarlari orasida, loyiha guruhlari a'zolari orasida ixtilof vaziyati yuzaga keladi, har bir ijrochining faoliyati natijalarini baholash tizimi buziladi.

Matritsali tashkil etilgan tuzilmalarda boshqaruvning psixologik xususiyatlari chiziqli-funksional ikki yoqlama bo'ysunishdagi kabi psxiologik murakkabliklarga ega. Matritsali tashkil etish ayrim loyihalar majmuini boshqarishda chiziqli va funksional ikki yoqlama

bo'ysunishning birikmasidan iboratdir, bu yerda farq shundaki, ierarxiklik minimal ifodalangan.

Konglomerat tipida tashkil etish o'zida yuqorida muhokama qilingan tuzilmalarning ikkita va undan ortiq tipini mujassamlashtiradi. Bunday tashkil etish bir vaqtda BTning chiziqli, chiziqli-funksional va matritsali tuzilmasidan foydalanishi mumkin.

BTning erkin tuzilmasi. Eng zamonaviy tashkil etish tipidir. U qattiq va barqaror tuzilmaga ega bo'lmasdan, balki o'zgarayotgan sharoitlar va asosiy masalalarga eng muvofiq darajada mos keladigan tuzilmani oladi. Erkin tizimlar past darajada formallashganligi va ierarxik ikki tomonlama bo'ysunish bilan tavsiflanadi; ularda qarorlar qabul qilish iloji boricha markazlanmagan. Ishlashining bosh jihati nisbiy mohirlik, tashabbuskorlik, o'zini-o'zi boshqaruvdadir. Shuning uchun bunday BTT eng ahamiyatlidir.

Erkin tuzilmali BTlarning vazifasi – o'zgarayotgan sharoitlarga iloji boricha tez, yuqori raqobatli, moslashuvchan javob berishdir.

Erkin tuzilmali BTlarning asosiy kamchiligi – kuchsiz ma'muriy boshqarilish, ijrochining yuqori kasbiy mahorati mavjud bo'lgani holda tor sharoitlar diapazonida ishlash imkoniyati.

V bob. BOSHQARUV FAOLIYATI SUBYEKTINING PSIXOLOGIYASI

5. 1. Boshqaruv jarayonida perseptiv jarayonlar

Psixologiyada persepsiya deb odam psixikasida obyektiv borliqning biror modeli – obraz yaratiladigan idrokka aytiladi. Idrokda qaysi analizator sezgi organi yetakchi rol o'ynashiga bog'liq ravishda idrokning turli xillari ajratiladi – ko'rish, eshitish, hid bilish, sezish, harakat, ta'm idroklari va boshqalar. Idrokning fazo idroki, vaqt idroki, yo'nalish, kattalik idroklari va boshqalar kabi muhim turlari mavjud. Idrok jarayoni bir qator qonuniyatlarga ega bo'lib, ular boshqaruv faoliyatida ham saqlanadi va boshqaruv holatini adekvat, anglangan va predmetli baholanishini ta'minlash bilan muhim rol o'ynaydi. Idroklar amal qilishining natijasi hissiy tajriba hosil bo'lishi bo'lib, u borliqni va unga subyektiv munosabatini muhim qismi bo'ladi.

Boshqaruv faoliyatida idrokning individual-stilli farqlari ma'lum ahamiyatga ega. Ular bilan ham boshqaruv subyektlari va uning obyektlari bo'lgan barcha odamlar tavsiflanadi. Eng avvalo quyidagilarni ta'kidlash zarur:

A) Idrok bir-birini qonuniyatli almashtiradigan fazalardan (persepsiya fazalaridan): payqash, farqlash, identifikatsiyalash, kategoriyalash, tanish va bilishdan qaror topadi. Bir so'z bilan aytganda, idrok va uning xususiyatlari uning barcha qonuniyatlari bilan birgalikda har bir ayrim odam uchun betakror va alohidadir. Bu dalil boshqaruv amaliyotida hisobga olinishi lozim – barcha odamlar borliqni o'zlaricha ko'radilar va idrok qiladilar.

B) Idrok bir qator asosiy xossalarga ega – predmetlik, yaxlitlik, tuzilmaviylik, anglanganlik, konstantlik, apperseptivlik va boshqalar. Bu xossalar fazaviylik kabi har bir odamning individualligini, betakrorligini aniqlaydi.

V) Idrok qilinayotgan materialning anglanganlik darajasiga nisbatan idrok ixtiyorli – anglanadigan va ixtiyorsiz – anglanmaydigan bo'lishi mumkin.

Idrokning individual-stilli farqlari faoliyatida boshqaruv faoliyati stillarini umumiy orientatsiyalashda amalga oshiriladi. Bunday stillar ajratiladi:

A) analitik stil – idrokda rahbarlar yaxlit narsadan detallarni, tafsilotlarni ajratishga moyildirlar;

B) sintetik stil – borliq hodisalarini umumlashma qabul qilish va ularning umumiy, asosiy ma'nosini aniqlash, ajratishga moyillik bilan tavsiflanadi;

V) analitik stil – birinchi ikki stilning kombinatsiyasi sifatida tavsiflanadi.

Shu munosabat bilan boshqaruv faoliyatida idrok adekvatligi haqidagi masala yuzaga keladi. Chet el psixologiyasida rahbar idrokining adekvatligini baholovchi o'ziga xos normasi – ekspektatsiya – guruhli idrokka va guruh a'zolarining kutishlariga moslik normasi mavjud.

Boshqaruv sohasi mutaxassisining idroklaridagi persepsiya bilan bog'liq va odam psixikasining fundamental xususiyatlarida aks etadigan eng tipik xatolarni qayd etamiz.

1. «Oreol» effekti (goloeffekti). Shaxsiyatlararo persepsiyadagi xatoliklar orasida eng mashhurdir. Uning mohiyati shundaki, odam haqidagi umumiy ijobiy fikr va munosabat uning noma'lum xislatlarini baholashga ham ko'chiriladi va ijobiy idrok qilinadi. Bu effekt umumiy xabardorlik pasayganda kuchayadi va aksincha.

2. «Birlamchilik effekti». Odam haqidagi birlamchi axborotni kuchli oshig'iga baholash va keyingi axborotlar kelishida uning barqarorlik tendensiyasi. Bu o'ziga xos «tanishuv» effekti bo'lib, uning ta'siri asosida psixikaning anglanmaydigan mexanizmlari ta'siri yotadi.

3. «Yangilik effekti». Oxirgi, ya'ni yangiroq bo'lgan axborot subyektiv ravishda eng muhimroq axborot sifatida qabul qilinadi. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida «yakunlovchi samarali iboraga» orientirlanish zarur, u hamsuhbat tomonidan eng muhim axborot sifatida idrok qilinadi va muhrlanib qoladi.

4. «stereotiplashtirish effekti». Uning mohiyati shundaki, idrok jarayonini soddalashtirib, odam bu soddalashuv uchun xato idrok qilish ehtimolligi bilan javob beradi. Stereotiplashtirish idrok obrazini endilikda qaror topgan obraz bilan operativ taqqoslanishini nazarda tutadi. Bu idrok obrazini o'ziga xos modellashtirishdir: odamlarni texnokratik idrok qilish, manipulativ idrok; belgilovchi idrok.

5. «Ko'ngilchanlik effekti». Rahbarning o'z qo'l ostidagilarni asoslanmagan holda ijobiy idrok qilishi va ularning salbiy xislatlarini ular ham to'g'irlanib ketadi degan fikrida yetarlicha baholamagan holda ijobiy xislatlarini bo'rttirishdan iborat.

6. «Fiziologik reduksiya effekti». Odamning xarakteri haqida uning tashqi ko'rinishi bo'yicha asoslanmagan va odatda, shoshilinch xulosa chiqarish.

7. «Noq ichidagi favoritizm fenomeni». Idrok qilish va baholashlarda o'z guruhining a'zolariga, boshqa guruhlar a'zolariga qarama-qarshi holda ustun qarash tendensiyasidan iborat (o'ziga xos proteksionizm).

8. «O'zarolik prezumpsiyasi» (o'zarolik illyuziyasi). Ushbu barqaror idrok tendensiyasidan iborat: odamlardan u o'zi qiladigan munosabatlarga yaxshi munosabatlarni kutish. Bunday kutishning psixologik asosi teng huquqli munosabatlarning «eng oliy odilligi» illyuziyasidir.

9. «O'xshashlik haqida tahlil qilish fenomeni». Boshqaruvchi uning uchun muhim bo'lgan odamlar atrofdagilarni xuddi o'zi kabi idrok etadilar deb hisoblashga moyilligidan iborat.

Yuqorida sanab o'tilgan effektlar va fenomenlardan tashqari, idrok xususiyatlari boshqaruv axborotining amal qilishiga kuchli ta'sir etadi va uning sifati, ishlov berish va foydalanish imkoniyatlarini belgilaydi. Psixologiyada kasbiy boshqaruv faoliyatining axborot asosini tuzilmalashtirishining ikkita asosiy vositasi ma'lum:

– axborot idrokining operativ birliklarini yaratish;

– boshqariladigan obrazning (tashkilotning) operativ obrazini shakllashtirish – axborot ortiqchaligi bilan kurashish uchun o'ziga xos psixologik mexanizm.

Shunday qilib, boshqaruv faoliyatining perseptiv asosi uning samarali va ta'sirchan bo'lishining juda muhim tashkil etuvchisidir.

5.2. Boshqaruv faoliyatida mnemik jarayonlar

Agar perseptiv jarayonlar boshqaruvning kasbiy muhim axborotini qabul qilinishi va shakllantirilishini ta'minlasa, mnemik jarayonlar unig saqlanishi, ishlab chiqilishi va foydalanilishini keyingi qayta tiklash, faollashtirish belgilaydi, bularning hammasi «xotira» umumiy tushunchasiga birlashtirilgan. Xotira psixikaning yaxlit amal qilish tizimi bo'lib, unda odam tajribasi mustahkamlanadi, saqlanadi, unutiladi

va qayta tiklanadi. Xotira passiv psixik funksiya bo'lmasdan, balki bu tajribani faol o'zlashtirish jarayoni, odam hayotining boshidan to oxirgi kungacha ichida bo'ladigan axborot oqimlarini to'plash, monitoringlash va faollashtirish jarayonidir.

Xotira ham turlari bo'yicha farqlanadi: ko'rish, eshitish, harakat, mantiq, obrazli, emotsional va h.k. Anglash darajasiga bog'liq ravishda xotira quyidagicha ajratiladi: ixtiyorli xotira – u maqsadga yo'naltirilgan (anglangan) holda amal qiladi; ixtiyorsiz – anglanmagan rejimda ishlaydi. Vaqt oshishiga bog'liq ravishda xotira uzoq muddatli, qisqa muddatli va shuningdek, operativ bo'lishi mumkin.

Xotira o'z-o'zicha samarali boshqaruv garovi bo'lmaydi. Shuning uchun xotirani baholashning faqat natijaviy parametrlaridan foydalanib uni boshqaruv faoliyatining spesifikasi bilan bog'lash mumkin emas. Boshqaruvchi xotirasining o'ziga xos yosh xususiyatlari uning rivojlanish darajasida emas, balki undan foydalanish usullaridan iborat. Rahbarlarning turli yoshli kategoriyalarini (23 dan 75 yoshgacha) psixologik tadqiqot qilishda rivojlanish darajasi, mnemik jarayonlar va boshqaruv faoliyatining samaradorligi orasida barqaror aloqalarning (korreksiyalarning) yo'qligi aniqlangan. Shuning uchun rahbar yuqori rivojlangan xotira darajasini o'zigagina emas, balki boshqaruv faoliyati xotiraga qo'yadigan spesifik talablarga mos xotira tuzilmasi, tegishli tartib va tuzilishga ega bo'lishi lozim.

Xotiraning quyidagi spesifik xususiyatlari boshqaruv faoliyatining samaradorligini oshiradi:

1. ijtimoiy persepsiyada obrazli xotira. Bu odamlarning va odamlar guruhlarining xususiyatlari va farqlariga oid narsalar haqida emas, balki axborot haqidagi xotiradir;

2. belgili axborot va munosabatlar logikasiga oid xotiraning katta hajmli bo'lishi;

3. xotiraning qattiq vaqt rejimida, axborot izlarini «kerakli vaqtda va kerakli joyda» qayta tiklashga imkon beruvchi ishlash samaradorligi;

4. xotirada turli operativ birliklar va vaziyatlar bilan ish ko'rishning yuqori dinamikligi, dolzarblashtirishga doimiy tayyorgarlik (uning tezligiga qo'yiladigan talablar);

5. boshqaruv jarayonining yuqori qizg'inligi mnemik jarayonlarga salbiy ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun xotira ishining ishonchliligiga alohida talablar qo'yiladi.

Xotira boshqaruv faoliyatida ham ma'lum stereotiplashtirish va inersionlikka ega. Buni har bir boshqaruvchi yodda tutishi foydalidir:

1) «sevimli alternativa» fenomeni. Uning mohiyati shundan iboratki, boshqaruv vaziyatidan chiqishda ilgari ijobiy natija bergan va shuning uchun ham xotirada emotsional ijobiy mahkamlanib qolgan u yoki bu usul boshqa, endi boshqacha sa'y-harakatlar usullarini talab etadigan vaziyatda ham asossiz qo'llanila boshlaydi. Bu faoliyatning stereotiplashuvi, rahbar xulq-atrofi repertuarining soddalashuviga olib keladi.

2) «sevimli sabablar» fenomeni. Oldingi fenomen bilan o'xshash asosga ega, biroq shunga olib kelgan sabablarni emas, balki boshqa sabablarni tushuntirishda kuzatiladi. U rahbarning o'z qo'l ostidagilarning fe'l-atvori sabablarini tushuntirishga urinishida ko'rinadi. Odatda, ko'pchilik rahbarlar uchun bunday sabablar ro'yxati, ayniqsa, qo'l ostidagi xodimlarning negativ xulq-atvoriga nisbatan yetarlicha chegaralangan bo'ladi.

3) «chetki va o'rta» fenomeni. Xabar, ma'ruzaning boshi va oxiridagi material yaxshiroq eslab qolinadi. O'rtadagi material yomonroq eslab qolinadi, u go'yoki tushib qoladi. Bu fenomendan rahbarlar ba'zan maqsadga to'la yo'naltirilgan tarzda foydalanadilar va yig'ilishni xodimlarning diqqatini maksimal darajada jalb etilishi zarur bo'lgan eng muhim va dolzarb materialni bayon qilish bilan boshlaydilar va tugatadilar.

4) «Fisixof effekti». Bu shundan iboratki, odamlar dolzarb axborotga qaraganda retrospektiv axborotni haqiqatga yaqinroq hisoblashadi. Bu odamning o'tmishni hozirgi atama va tushunchalar orqali talqin qilishdan iborat fundamental xususiyati bilan bog'liqdir. Shuning uchun Fisixof effekti o'tmish tajribaga nisbatan ikkita funksiyani bajaradi. U o'tmish tajribaning sübyektiv ahamiyatini oshirishning psixologik mexanizmidan iborat va u o'tmishni hozirgi vaqt nuqtai nazaridan qayta qurilishini, tajribaning doimiy transformatsiyalanishini va demak, uning rivojlanishini ta'minlaydi.

Rahbarning kasbiy boshqarish tajribasi boshqaruv faoliyatining yana bir muhim regulyatori – individual boshqaruv konsepsiyasining shakllanishi uchun asos bo'ladi. Bu faqat mnemik tuzilma bo'libgina qolmasdan, balki individual – shaxsiyatli tuzilma hamdir.

Endi boshqaruv faoliyatida tafakkur jarayonlarini ko'rib chiqishga o'tamiz.

5.3. Boshqaruv jarayonlarida tafakkur faoliyati. Samaradorlikning intellektual asosi

Tafakkur eng murakkab va integrativ bilish jarayoni bo'lib, boshqaruvda juda muhim rol o'ynaydi. Tafakkur bilish jarayonida bir qator yangi imkoniyatlarga ega bo'lib, psixologiyaning maxsus kategoriyasiga kiritiladi. U o'zida qiyosiy bilish elementlarini ham, belgili tizimlar (nutq) yordamida mantiqiy bilish elementlarini ham mujassamlashtiradi (integrallaydi).

Tafakkurni tavsiflash uni tafakkur jarayonini tashkil qiladigan asosiy xossalar va operatsiyalar, u amalga oshiriladigan shakllar, tafakkur turlari, asosiy bosqichlari mavqesidan tavsiflash va tahlil qilishni nazarda tutadi. Bular:

A) tafakkurning xossalari: nutq bilan bog'liqligi; mantiqiy tafakkurning ijtimoiy xarakteri; umumlashganlik, bavosita ifodalanishlik, muammoviylik;

B) tafakkur operatsiyalari: analiz, sintez, umumlashtirish, aniqlashtirish, abstraksiya, taqqoslash, kategoriyalash va boshqalar.

V) tafakkur shakllari:

– tushuncha – borliq narsalari va hodisalarining umumiy, muhim va ajratib turuvchi belgilarini tafakkuriy konstruktda (tuzilmada) aks ettirish pozitsiyasidan turib uni taxt qilish;

– hukm – borliqning narsalari va hodisalari orasidagi yoki ularning xossalari va belgilari orasidagi bog'lanishlar va munosabat va shuningdek, odamning ularni baholash munosabatini aks ettirish va qayd etish konstruktlaridir;

– xulosa chiqarish – bu tushunchalar va fikrlar orasidagi bog'lanish bo'lib, uning natijasida bir necha asos bo'ladigan hukmlardan natija, xulosa (ya'ni yangi bilim) yuzaga keladi. Mantiqiy xulosa chiqarishning induktiv va deduktiv usullari bo'lishi mumkin.

G) tafakkur turlari:

– ko'rgazmali – harakatli;

– ko'rgazmali – obrazli;

– mantiqiy, ratsional.

D) tafakkur bosqichlari:

– muammoli vaziyatning yuzaga kelishi;

– masalani analiz qilish, yechilishini anglashga yo'naltirilgan tafakkurli izlanish;

– yechish tafakkurini topish; yechimni topishga yordam beradigan asosiy (kalit) faraz, gipoteza, g'oyaning yuzaga kelishi;

– umumiy konkretlashtirish va detallashtirish (tafsilotli qilish), uni xulq-atvorda va faoliyatda amalga oshirish.

Bu qoidalar tafakkurning psixologik mazmunini ochib beradi va rahbarning boshqaruv faoliyatida uning spesifikasini aniqlash uchun asos bo'ladi.

Rahbar faoliyatida tafakkurning o'ziga xosligi.

«Yaxshi rahbar – aqlli rahbar» - umum qabul qilingan fikr ana shunday jaranglaydi. Bu degan so'z, tafakkurning boshqaruv faoliyati bilan bog'lanishi to'g'ridan-to'g'ri va bevositadir. Biroq bu da'vo, bizningcha, biroz ortiqcharoq va ma'lum ma'noda soddalashtirilgandir. Agar shunday yo'ldan boradigan bo'lsak, boshqaruv faoliyatiga tafakkur psixologiyasining samarali rahbarning ham, besamar rahbarning ham tafakkur xarakteristikasini bevosita ettiruvchi psixologik xususiyatlarini kiritish mumkin. Shuning uchun uning tafakkuri xarakteristikasini berish – butun tafakkur psixologiyasini takrorlash bilan barobardir.

Rahbar tafakkuri spesifikasining ikkinchi xususiyati uning amaliy xarakteristikasidan iborat.

1. Amaliy tafakkur umuman boshqaruv amaliyoti bilan bog'langan va mohiyati shunday iboratdir, u amaliyot, faoliyat bilan nazariy tafakkurga qaraganda boshqacha bog'langan va ularga boshqacha kiritilgan.

Bu bog'lanish bevosita va chambarchasdir, butun tafakkur jarayoni esa boshqaruvning konkret amaliy masalalarini yechish uchun amalga oshiriladi. U abstrakt mavhum emas, balki xarakterga ega va rahbarning boshqa funksiyalarining bajarilishi bilan amalga oshiriladi.

Rahbar amaliy tafakkurining psixologik xususiyatlari:

A) u o'z faoliyati muammosini o'zi ta'riflashi, ajratib olish va aniqlashi lozim. Bunday tafakkur muammoni xo'jalik ish va vaziyatlarda ko'rish, uni farq qilish uquvini shakllantiradi.

B) Amaliy tafakkurda, nazariy tafakkurdan farqli o'laroq, yechiladigan masalalar «yagona to'g'ri» yechimga, «to'g'ri javobga» ega bo'lmaydi. Boshqaruv faoliyatida masala yechimining parametri «to'g'ri-noto'g'ri» qoidasi emas, balki «ko'proq yoki kamroq yaroqli» qoidasidir.

V) rahbarning amaliy tafakkuri uchun hal etiladigan va hal etilgan masalalar va muammolar uchun spesifik javobgarlik shakli xarakterlidir.

G) masalalarni amaliy yechishda tafakkur jarayonining umumiy yo'naltirilganligi boshqacha – nazariy tafakkurdagi kabi «xususiydan umumiyga emas, balki umumiydan xususiygadir».

D) rahbarning amaliy tafakkuri yuzaga keladigan muammolarga nazariy tafakkurdagiga qaraganda boshqacha munosabat va mavqe tizimi bilan tavsiflanadi.

Amaliy tafakkur uchun bu mavqe boshidan o'zgartiruvchi, amaliydir. U olingan yechimni vaziyatni kerakli yo'nalishda o'zgartirish bo'yicha sa'y-harakatlar tashkil etish vositasi sifatida amalga oshirilishini talab etadi.

2. Rahbar tafakkuri aniqmasligining boshqaruv faoliyatining o'ziga xosligi va sharoitlarda namoyon bo'ladigan yuqori darajasi.

Rahbarning amaliy faoliyatida ushbu noyob (unikal) vaziyat yuzaga keladi: tafakkur subyekti (rahbar) tafakkur obyekti sifatida o'zi kabi ba'zi narsalarda tashkil etilishining murakkabligi va individual xususiyatlari bo'yicha undan yuqori turadigan subyektlarga ega. U bu subyektlarning individual xususiyatlarini, ularda shaxsiy fikri mavjudligini, ularning to'lamas (qisman) bo'ysunganliklarini, ularning manipulyatsiyalashga oid onglarini va boshqalarni hisobga olishi lozim. Shuning uchun bunday «ijtimoiy obyektlar» yuqori murakkabligi, belgilari va parametrlarining (sifatlarining) ko'p sonligi, va shuningdek, ularning bevosita idroklash va anglashdan yashirinliklari bilan tavsiflanadilar.

Shuning uchun rahbarning juda muhim tafakkurlash sifati axborotni rekonstruksiyalash, vaziyatda berilgandan ko'ra ko'proq narsani ko'rish va shu bilan faoliyat sharoitlarining aniqmasligini kompensatsiyalash uquvidan iboratdir.

Rahbar tafakkurining aniqmasligi qarama-qarshi sabab – axborot murakkabligining yuqori darajasi va uning keragidan ortiqchaligi bilan yuzaga kelishi ham mumkin. Bunda aniqmaslikning rahbar tafakkurining spesifikasida namoyon bo'ladigan semantik va pragmatik turlari namoyon bo'lgan. Birinchi turdagi aniqmaslik u yoki bu ma'lumotlar, xabarlar, umuman axborotning oydinmasligi, tushunarsizligi munosabati bilan yuzaga keladi. Boshqaruv axborotining murakkabligi semantik aniqmaslikning bevosita sababidir. Axborotning asl ma'nosini ko'ra bilish uquvi zarurdir. Ikkinchi tur aniqmaslik-progmatik aniqmaslik axborotning keragidan ortiqcha darajasida vaziyatni bartaraf etish vositalari va yo'llarining aniqmasligi bilan bog'liqdir.

Har qanday tashkilot ijtimoiy-texnik tizim bo'lib, unda axborot aylanuvi obyektivlik va subyektivlik komponentlari, ziddiyatlilik, to'la tushunarlimaslik, konfliktlik, turli sifatli axborot belgilari va ularning uzviy o'zaro aloqadorligi bilan bog'liqdir. Rahbar faoliyati axborot asosining bunday xususiyatlar simptomokompleksi tafakkur jarayoniga qattiq shartlar qo'yadi. Tafakkur faoliyatining boshqaruv faoliyati uchun spesifik bo'lgan xossasi – tizimlik xossasi ajratiladi.

3. Rahbar qarorlari boshqaruv faoliyatining boshqa subyektlari uchun konkret va tushunarli bo'lishi lozim. Nazariy tafakkurning rivojlanishi natijasida muammolarning umumiy va muayyan tamoyillarga asoslangan yechimlari olinadi. Ular qanchalik umumiy xarakterga ega bo'lsa, shunchalik qimmatlidir. Biroq rahbarning amaliy tafakkuri doirasida uning natijasi ma'lum turdagi sa'y-harakatlarni bajarishga asos bo'ladigan qaror bo'lishi lozim. Shu sababli amaliy tafakkur uchun qaror shunchaki maqsad emas, balki faoliyatni tashkil etish vositasidir.

Qaror qanchalik aniq bo'lsa, uning buzilish imkoniyatlari shunchalik kichik bo'ladi va ijrosi ustidan puxta nazorat uchun imkoniyatlar shuncha ko'p bo'ladi.

4. Rahbar tomonidan boshqaruv faoliyatining juda muhim va doimiy hal etiladigan masalalaridan biri oldindan ko'rishdir. U hodisalarning borishini va rivojlanishini bashoratli (ehtimolli) tafakkuriy modellashtirish bilan bog'liqdir. Bunday modellashtirish katta sondagi turli hajmli va turli darajali axborotni hisobga olish va solishtirishni nazarda tutadi, uning natijasi esa bo'lajak boshqariluvchi tizimni oldinroq aks ettirish tizimi bo'ladi. Bu xossa rahbarlarni «uzoqni ko'ra oladigan» va «uzoqni ko'ra bilmaydigan» rahbarlarga bo'ladi, birinchi hisobning mavjudligi boshqaruv samaradorligini oshiradi.

Rahbarning intellektual qodirligi

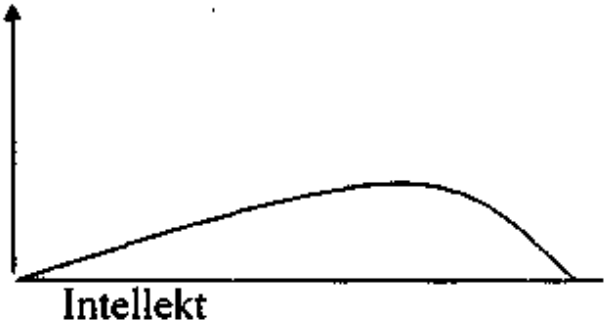
Yuqorida muhokama qilingan idrok, xotira, tafakkur jarayonlari yana ham sig'imli tushuncha – intellekt tushunchasida integratsiyalangan. Intellekt shunday xossalarga egaki, ular ayrim kognitiv jarayonlarni o'rganishda payqalmasdan, balki shaxs bilish faoliyatining umumlashma namoyon bo'lishidir. Shuning uchun boshqaruv tizimlarida rahbarning intellektual qodirligiga qisqacha to'xtalish zarurdir.

Intellektning boshqaruv bilan, boshqaruv faoliyatining samaradorligi bilan bog'liqligi o'ta ravshan va birinchi darajalidir. Intellektga genetik asos solinadi va u butun hayot davomida rivojlanadi. Genetik

berilgan intellekt amaliy, asos intellekt, butun hayoti davomida nutq yordamida shakllangan intellekt esa nazariy (verbal) intellekt deb ataladi. Boshqaruv amaliyotida intellektning yuqori darajada rivojlangan garmonik tipi maqbuldir. Bu boshqaruv faoliyatini yuqori samara bilan egallanishi va ijro etilishini belgilab beradi. Amaliy intellekt nazariy intellekt mexanizmlaridan u ishlashining vositasi sifatida foydalanadi; nazariy va amaliy intellekt o'zining umumiy mexanizmlari bo'yicha yakdil, biror masalalar, materiallr, natijalarga qo'yiladigan talablar va boshqalarda o'ziga xosdir.

Intellekt boshqaruv faoliyatining samaradorligiga qanday ta'sir etadi?

Intellekt miqdori va boshqaruv faoliyatining samaradorligi orasida to'g'ri chiziqli emas, balki egri chiziqli bog'lanish mavjuddir. Bu bog'liqlikni o'tgan asrning 60-yillarida amerikalik psixolog Gizelli aniqlagan va uni bunday grafik ifodalagan.



5.1-chizma. Boshqaruv faoliyati samaradorligining intellektga bog'liqligi.

Shunday qilib, intellektning boshqaruv samaradorligi bilan bog'lanishi to'g'ri chiziqli emas, balki ko'p miqdordagi bavosita ifodalangan bog'lanishdir. Boshqaruv samaradorligiga, intellektdan tashqari, boshqa ko'plab sabablar ba'zan kuchliroq ta'sir etadi. Intellektning o'zi esa ko'plab boshqa oraliq o'zgarishlar orqali ta'sir etadi.

Boshqaruv samaradorligining intellekt darajasiga murakkab egri chiziqli bog'lanishi, shuningdek, boshqa sabablar bilan ham tushuntiriladi. Masalan, intellekt darajasi va boshqaruv faoliyati staji (muddati) orasida teskari aloqa aniqlangan (0,15 – 0,20 diapazonida manfiy korreksiyalar). So'ngra, intellektning eng yuqori qiymatlari kichikroq stajli boshqaruv faoliyatiga ega bo'lgan shaxslarda kuzatilgan.

Va aksincha, intellektning faoliyat muvaffaqiyatligining maksimal ko'rsatkichlariga mos o'rtacha qiymati o'rtacha va katta stajli boshqaruv faoliyatiga ega bo'lgan shaxslarni tavsiflaydi.

Staj ortishi bilan intellekt ko'rsatkichining pasayishining ikkita sababi mavjud. Birinchisi – staj yosh bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'langan (60 yoshdan keyin intekllektal funksiya involutsiyalanadi, ikkinchisi – stajning oshib borishi odamning vaqtni idrok qilishining retroxronologik sferaga siljishi bilan bog'laydi (borgan sari o'tmishga keta boshlaydi). Bunda akademik bilimlar va malakalar borgan sari qadrsizlanadi va o'z dolzarbligini yo'qota boradi.

Shuning uchun E.Gizellining hisoblashicha, kasbiy va hayotiy tajriba boshqaruv faoliyatining samaradorligiga bevosita yuqori intellektga qaraganda kuchliroq ta'sir etadigan vosita bo'ladi. Bundan tashqari, tajriba intellektga nisbatan ma'lum kompensatsiyalash funksiyasini bajaradi.

Shunday qilib, intellekt darajali xarakteristikalarining boshqaruv faoliyatining samaradorligi bilan bog'liqligi yetarlicha murakkab, ko'p marta bavosita ifodalangan hamda bir qator omillarga bog'liqdir.

Rahbarning intellektul sifatlari shaxsning (rahbarning) muvaffaqiyatli boshqaruviga ko'mak beradigan sifatlarini aniqlab beradi:

- fe'l-atvorning intellektal stili;
- biror bir boshqaruv sohasida intellektual iqtidorlilik;
- qobiliyatlarning umumiy asosi sifatida – kreativlilik;
- rahbarning bashoratlash qobiliyatlari;
- o'zini-o'zi regulatsiyalash;
- tafakkurining tanqidiyligi;
- boshqaruvning reflektivligi;
- axborotni qayta ishlashining yuqori tezligi;
- rahbarning umumiy qobiliyatlari asosi sifatida yuqori umumiy faollik darajasi.

5.4. Rahbar faoliyatining motivatsiyasi

Motivatsiya – shaxsning asosiy mayl kuchi – odatda juda muhim boshqaruv funksiyasi – motivlanish funksiyasi bilan bog'liqlikda qaraladi. Rahbarning bunday funksiyasini maqsadga muvofiq amalga oshirishi shaxs motivlarini bilish va undan foydalanish uquvini talab etadi. Motiv funksiyasining alohida ahamiyatini boshqaruv nazariyasi va amaliyotining barcha yetakchi mutaxassislari ta'kidlashadi.

Rahbar tashkilotida motivatsion stimullar tizimini tashkil etadi va shu bilan bir vaqtda o'zi ham o'zining shaxsiy motivatsiya faolligiga muvofiq ravishda sa'y-harakat qiladi. Shaxsning motivatsion sferasi va uning asosiy psixologik qonuniyatlari umumiydir. Rahbarlar va tobelarning alohida motivatsiyasi yo'q – bu odam yaxlit psixologik qiyofasining amalga oshirishga oid umumiy qonuniyatidir. Ijro va rahbarlik motivatsiyasi bir xil psixologik qonuniyatlarga bo'ysungan holda boshqaruv faoliyatining turlicha mazmuni, spesifikatsiga ega. Har bir rahbar bir vaqtda yana ijrochi hamdir, shuning uchun uning motivatsiyasi biroz ziddiyatlikka ega bo'lib, u ijro va boshqaruv faoliyatida turli funksiyalarni ijro eitshi bilan bog'liqdir. Faoliyat va amalga oshirilishida motivatsiya omillari shunchalik katta ahamiyatga ega bo'ladi, ular shunchalik to'laroq va rang-barangroq namoyon bo'ladi.

Boshqaruv faoliyati murakkab va intellektlashgan bo'lib, motivatsiyaning barcha psixologik xususiyatlari spektrini o'z ichiga maksimal oladi.

Motivatsiya nima? Uning amal qilishini qaysi psixologik asoslar belgilab beradi?

Motivatsiya nazariyalari ancha ko'p. Ular ikki guruhga ajratilgan: mazmundorlik nazariyalari va prosessual nazariyalar. Mazmundorlik nazariyalarida odamlarning fe'l-atvori va kasbiy faoliyatining asosida yotadigan ichki mayllar (ehtiyojlar, motivlar)ga urg'u beriladi. Prosessual nazariyalarda yaxlit motivatsion fe'l-atvor qonuniyatlari motivlarning boshqa psixik jarayonlar – idrok, bilish kommunikatsiya bilan o'zaro ta'sirlashuvini hisobga olgan holda ochib beriladi. Eng mashhur motivatsiya nazariyalari A.Maslou va D.Mak Klelland nazariyalari hisoblanadi. Bu nazariyalarning mohiyatiga to'xtalib o'tirmasdan, motivatsiyaning mohiyati haqida psixologiyaning umumnazariy asosida bir necha fikrlarni keltiramiz.

Motivatsiya masalalari bilan shug'ullanuvchi ko'pchilik psixolog mutaxassislar bu tushunchani (ma'lum ongda) sa'y-harakatga mayl bo'ladigan psixik hodisalar tushunchasiga keltiradilar (K.K.Platonov), odam faoliyatining mayllariga keltiradilar, bu yerda motivlar rolida ehtiyojlar, havaslar, emotsiyalar, qiziqishlar kelishi mumkin bo'lib, bunda motivlar darajalari ajratiladi va quyi motivlar yuqori motivlarga bo'ysungan bo'ladi (V.V.Davidov); subyekt ehtiyojlarini qanoatlantirish bilan bog'liq faoliyatga mayllar; yoki subyektning faolligini yuzaga keltiruvchi tashqi va ichki sharoitlar to'plami; yoki subyektiv sa'y-

harakatlarni tanlovi asosida yotadigan anglanuvchi sabab (A.V.Petrovskiy) va boshqa ta'sirlar. Bu olimlarning hammasi motivlar:

– odam ehtiyojlari tizimiga asoslanishini;

– odam faolligini biror vaqtga shakllantirishi va oshirishini;

– uni tanlov qilish va maqsadlarni aniqlashga undashini ta'kidlashadi.

Motivatsiya deb, shaxsning yo'naltirilganligini, uning qadriyatlari, orientatsiyasi va umuman faoliyatini aniqlovchi eng barqaror motivlari majmuiga aytiladi. Ba'zan bu ta'rifga faollik sifati, yo'naltirilganlikni rag'batlantirish motivatsiyalari ham kiritiladi.

Ehtiyojlar odam hayotida uning faolligini birlamchi qo'zg'atuvchilar bo'lib, shaxsning rivojlanish (ijtimoiylashish) jarayonida yanada yuqoriroq, ideal darajadagi ehtiyojga aylanadi. Biroq har qanday ehtiyojlar motivlar va motivatsiyalar shakllanishining asosidir.

Asosida yotgan ijtimoiy mazmun belgisi bo'yicha ehtiyojlarni to'rt guruh qilib tasniflash mumkin (S.B.Kaverin):

1. Biogen ehtiyojlar. Bular jumlasiga xavfsizlikka, o'zini-o'zi saqlashga, emotsional kontaktga bo'lgan ehtiyojlarni, harakat faolligi va o'yinga bo'lgan ehtiyojlar kiritiladi.

2. Psixofiziologik ehtiyojlar. Bu gedonistik ehtiyojlar darajasi, emotsional to'yinishlarga bo'lgan ehtiyojlar, energetik konditsiyalarni tiklashda erkinlikka bo'lgan ehtiyojlardir.

3. Sotsiologik ehtiyojlar. O'zini-o'zi namoyon qilish ehtiyoji, muloqotga ehtiyoj, bilishga, o'zini ifodalashga ehtiyojlar.

4. Oliy ehtiyojlar. Shaxs bo'lib yetishish ehtiyoji; ma'naviy va estetik ehtiyojlar; hayot mazmuniga, tayyorlanish va yengib o'tishga, ijodiy mehnat va ijodiyotga bo'lgan ehtiyojlar.

Odam ehtiyojlarining bu turlari teng huquqli bo'ysunish ierarxik tuzilmasida joylashgan. Bu degan so'z, har bir yuqori darajada yotuvchi ehtiyojlar faqat quyi darajali ehtiyojlar qanoatlantirilganidagina yuzaga keladi (dolzarblashadi). Masalan, agar odam kuchli ochqagan bo'lsa, u holda ayni shu narsa uning fe'l-atvorining bosh motivlovchi omili bo'ladi. Bu ehtiyojni qanoatlashtirilganidan keyingina u mazmuni ko'proq ideal bo'lgan boshqa darajali ehtiyojlarini qanoatlantirishga intilishi mumkin. Biologik darajadagi ehtiyojlar shaxsning yashashni, sotsiogen va oliy ehtiyojlar esa rivojlanishini ta'minlaydi. Shuning uchun motivatsiyaning rivojlanish jarayoni chegarasiz va aslida to'yinmasdir (A.Maslou). Sotsiogen va oliy ehtiyojlar genetik kam determinirlangan (aniqlangan), shuning uchun ular yuqori variativ va

aniqmaslikka ega, ularning qanoatlantirilishi esa odam shaxsiyatining rivojlanishini belgilaydi va ichki dunyosini boyitadi.

Nega biz ehtiyojlar haqida so'z yurita turib, motivatsiyani nazarda tutamiz? Shuning uchunki, motivatsiya - bu biror anglanadigan darajaga yetishgan ayni ehtiyojdir. Motivlar va ehtiyojlar doimiy ravishda ongost sohasidan ong sohasiga doimiy o'tib turadi va aksincha. Ehtiyoj yuqori dolzarblashgan (muhimlashgan) holda biz motivatsiya haqida gapiramiz, ya'ni u motiv sifatida belgilanadi.

Boshqaruv faoliyati rahbarga juda xilma-xil ehtiyojlarini qanoatlantirish uchun keng imkoniyatlar beradi va shu bilan bir vaqtda boshqaruv faolligiga keng motivatsiya bo'lishini talab qiladi. Yetakchilik (liderlik), hokimlik, ustunlik qilish, ijtimoiy ta'sir fenomenlari va boshqalar spesifik motivatsiya – o'zini o'zi hurmat qilish, o'zini-o'zi muhim qilish, o'zini namoyon qilish, ijodiyot, hayot ma'nosi va boshqalar bilan bog'liqdir. Bunday ehtiyojlar va motivatsiyaning rivojlanish me'yoriga boshqaruv faoliyatidagi kasbiy muvaffaqiyatlar va shuningdek, shaxsning bu faoliyatni afzal ko'rishi ham bog'liqdir. Yutuqqa erishish motivatsiyasi kuchli rahbarlar uchun muvaffaqiyatga intilish, yutuqqa erishish motivatsiyasi past odamlar uchun muvaffaqiyatsizlikdan qochishga intilish xosdir. Bunday holat Sh.Atkineon ishlab chiqqan boshqaruvda subyektiv afzal ko'riladigan tavakkalliklar nazariyasi uchun asos bo'ladi. Bu ikki ehtiyojning («muvaffaqiyatga erishish» va «muvaffaqiyatsizlikdan qochish») birikmasi shaxs uchun subyekti maqbul xatti-harakat darajasini va tavakkalchilik sharoitlarida xulq-atvor usullarini aniqlab beradi. Yutuqqa rivojlangan motivatsiyali rahbarlar biror o'rtacha maqbul tavakkallik darajasidagi vazifalar, maqsadlar, rejalarni tanlashga kuchli moyildirlar. Ularda muvaffaqiyatli bo'lish, garchi ma'lum tavakkalchilikni nazarda tutsa ham baribir shaxsiy xatti-harakatlarga kuchli bog'liqdir. Agar tavakkallik elementi to'liq istisno etiladigan bo'lsa, u holda «yutuq» ehtimolligi – konstruktiv natijalar olish keskin tushib ketadi. Yutuqqa past motivatsiyali shaxslar uchun subyekti maqbul tavakkalchilikning paradoksal oshishi xosdir. Ular hamma narsani tasodif ixtiyoriga qo'yib berishga moyildirlar, chunki «ularga hech narsa bog'liqmas va hamma narsa tasodifga bog'liqdir».

Rahbar motivatsion xulq-atvorining tuzilmasini tahlil qilishda uchta o'zaro bog'lanishga e'tibor berilishi lozim.

Birinchidan, agar odam mehnat sarflari bilan natijalar orasida to'g'ridan-to'g'ri bog'lanish mavjudligini his qilsa, motivatsiya ochiladi

va aksincha; ikkinchidan, mehnat natijalari va mukofot yoki taqdirlanish orasida o'zaro bog'lanishni kutish mavjud. Agar ular orasida ko'rinadigan to'g'ridan-to'g'ri bog'lanish mavjud bo'lsa, u holda motivatsiya oshadi, va aksincha; uchinchidan, kutilayotgan mukofot yoki taqdirlanishning subyekti valentligi mavjud. Natijada xulq-atvorning umumiy motivatsiyalanganligi (M) ni bu muhokama qilingan uchta o'zaro bog'lanishning funksiyasi sifatida aniqlash va ushbu bog'lanish bilan ifodalash mumkin:

M= (S – N)(N – T); valentlik,

Bu yerda, S – N mehnat sarflari va natijalar; N – T natijalar va taqdirlash.

Odam o'zining faoliyati hisobiga erishilgan umumiy natijalarni qanchalik yuqori baholasa, uning motivatsiyasi shunchalik yuqori bo'ladi va u o'zini bundan keyin ham jadal va samarali ishlashga ko'proq darajada burchli deb hisoblaydi. Shu qoida asosida partisipativ boshqaruv konsepsiyasi yaratiladi, uning mohiyati tobe odamlarni faqat ijrogagina emas, balki boshqaruvni tashkil etilishning o'ziga ham, boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ham jalb etishdan iborat. Bir qator hollarda partisipativlik yuqori natijalar beradi. Bu bir umrlik yollash tizimi ham, yagona korporativ ruhni shakllantirish ham, firma ishiga daxldorlik hissini singdirish ham va boshqalardir.

Motivatsiyani shakllantiruvchi xilma-xil ehtiyojlar orasida ichki motivatsiyaga sabab bo'ladigan maxsus ehtiyojlar sinfi mavjud. Uning faoliyatda emas, balki uning o'zinining ichida bo'ladi. Ichki prosessual ehtiyojlar to'yinmaydigan bo'ladi, ular orqali shaxs o'zining biror narsaga muhtojligini qanoatlantiribgina qolmasdan, balki rivojlanadi ham. Ichki motivatsiyasi tizimi bir qator spesifik xususiyatlarga ega bo'lib, hatto o'zining eng kam rivojlangan shakllarida ham namoyon bo'ladi. Boshqaruv faoliyatida quyidagi motivlarni ichki motivatsiya tizimiga kiritish mumkin!

1. ***Yangilikka intilish.*** Tashqaridan axborot kelishining to'xtashi kuchli negativ emotsiyalarni keltirib chiqaradi va «axborot vakuumi»ni kompensatsiyalash ehtiyojini paydo qiladi.

2. ***Harakat faolligiga intilish.*** Elementlar faol harakatga ehtiyoj.

3. ***Borliqni samarali va tejamli o'zlashtirish va unda samarali va tejamli sa'y-harakatlarga intilish.*** Subyektning oddiygina faollikkagina emas, balki uning yaxshi natijalarga olib keluvchi eng samarali shakllariga intilishi amalga oshadi.

4. *O'zini-o'zi determinatsiyalashga intilish.* O'z xulq-atvori, o'z xulqining «egasi» bo'lishga ehtiyojidir.

5. *O'zini namoyon qilishga intilish.* Bu odamning «o'zi amalga oshirishi mumkin bo'lgan narsani amalga oshirishga intilishidir» (A.Maslou), o'zining shaxsiy salohiyatini ochishdir.

Ichki va tashqi motivatsiyalar tizimlari orasida yetarlicha murakkab o'zaro munosabatlar mavjud: tashqi motivlarning amalga oshishi ichki motivlarning kuchayishiga olib kelishi mumkin; ichki motivlarning amalga oshishi yangi – yana ham murakkabroq samarali (tashqi) motivlarning shakllanishiga olib kelishi mumkin; ish qanchalik qiziqarliroq va g'ayrioddiy bo'lsa, unda shunchalik ko'p narsaga erishish istagi paydo bo'ladi. Biroq ichki motivatsiyaning gipertrofiyasi (ortiqcha oshib ketishi) tashqi motivatsiyaning pasayishiga olib kelishi mumkin – odam faoliyatining o'ziga shunday sho'ng'ib ketgan va undan shunday kuchli qoniqish oladi-ki, endi natija orqaga $\underline{n}$ – o'ringa o'tib qoladi, subyektiv muhimmas bo'ladi. Tashqi motivatsiya gipertrofiyasi ichki motivatsiyani yemirishi mumkin.

Biroq shuni doim yodda tutish kerakki, ishga, faoliyatga motivatsiya odam hayoti motivatsiyasining bir qismiginadir. Agar kasbiy motivatsiya o'zgarsa yoki barbod bo'lsa, odam motivatsiyasining butun tizimi umuman buziladi. Shuning uchun hayot motivatsiyasi ko'p qirrali, ko'p fokusli, o'zini rivojlantirish, kasbdagi motivatsiya inqirozlarining oldini olish vositasi bo'lishi lozim.

5.5. Boshqaruv faoliyatida emotsional irodaviy holatlar

Boshqaruv faoliyatining psixik tashkil etilishi kognitiv, motivatsion, kommunikativ komponentlar bilan tugallanmaydi, yana bunga uni tashkil etishda muhim rol o'ynaydigan emotsional-regulyativ komponentlarni ham kiritish lozim. Emotsional va iroda jarayonlarining chambarchas bog'liqligi, faoliyat davomida odamning o'z holatlari ustidan nazorat qilishiga hal qiluvchi ta'siri holatlarning emotsional – irodaviy tushunchasida aks ettiriladi.

Emotsiyalar – bu psixik hodisalar bo'lib, ular borliqqa munosabatlarni belgilaydi. Emotsiyalar anglangan va anglanmagan shakllarda bo'lishlari mumkin. Emotsiya asosida odamda hissiyotlar shakllanadi, ular emotsiya predmetini zaruriy darajada anglanganida yuzaga keladi va odamning borliq predmetlari va hodisalariga o'z munosabatlarini boshidan kechirishida yuqori barqarorligi, murakkabligi

bilan ajralib turadi. Emotsiyalar, munosabatlar asosi sifatida, konkret predmetli vaziyatlar va voqealarga ko'proq bog'langan va shuning uchun situativdir. Hissiyotlar esa vaziyatga kamroq bog'langan bo'ladi, biroq barqaror hodisalar bilan, emotsiyalarga qaraganda ko'proq darajada o'zaro munosabatdosh bo'lishlik darajasi bilan ajralib turadi.

Emotsiyalar va hissiyotlar ikkita asosiy funksiya – signal va regulativ funksiyalarni bajaradi. Ular ro'y berayotgan narsadan nima shaxs uchun eng katta ma'no va ahamiyatga ega ekanligi haqida signal beradi. Bunday tashqari, ular odam xulq-atvori mazmunini aniqlab va regulatsiyalab, bu jarayonning xususiyatlariga zo'riqish, davomiylik, faollik va faoliyatning namoyon bo'lish usullari va h.k.lar bilan ta'sir etadi. Emotsiyalar va hissiyotlarning tonalligiga bog'liq ravishda ularning ikki guruhi ajratiladi: ***stenik*** – ijobiy va ***astenik*** – salbiy. Emotsiya va hissiyotlarning bu chetki holatlari ancha kam namoyon bo'lib, haqiqatda esa ularning ko'plab oraliq qiymatlari namoyon bo'ladi. Yana bitta predmetning o'ziga ham ijobiy, va ham salbiy munosabatlarni va kechin-malarni biriktiradigan ambivovent emotsiyalar va hissiyotlar ajratiladi.

Emotsional jarayonlar fazaliligi, emotsional zo'riqishning oshishi bilan tavsiflanadi, u hal etilish fazasi, zo'riqishning pasayishi bilan tavsiflanadi. Hissiyotlar uchun fazalilik ancha kam darajada xosdir, chunki ular barqaror munosabatlar shakllaridir. Hissiyotlarning bir necha asosiy kategoriyalari ajratiladi: ***intellektual, axloqiy, estetik*** va ***amaliy hissiyotlar.*** Emotsional holatlarning ham to'rt turi ajratiladi: ***kayfiyatlar, affistlar, stresslar va frustasiyalar.*** Bularning hammasi odam munosabatlari tizimini amalga oshishishining turlicha spesifikasi bilan tavsiflanadi.

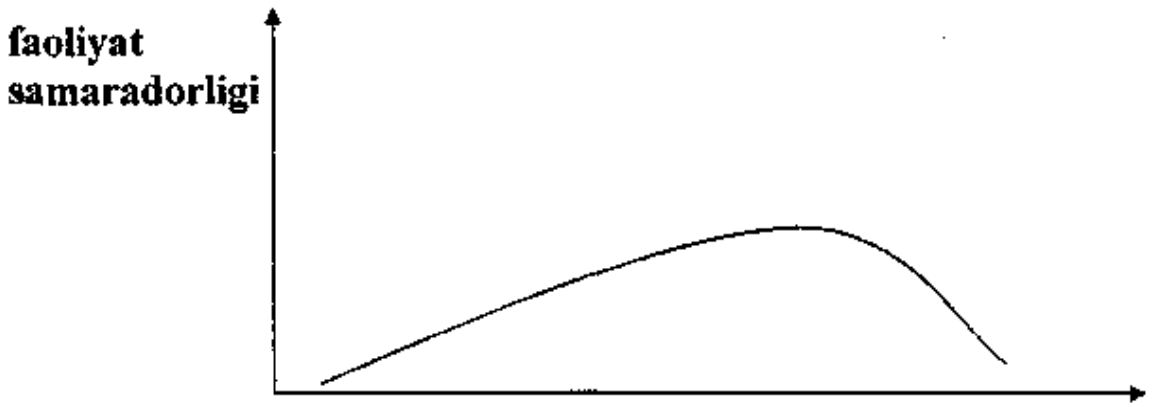
Odamning borliqqa munosabatlari faqat emotsiyalar va hissiyotlar bilangina emas, balki ***iroda jarayonlari*** bilan ham belgilanadi. Ular ***idrok akti*** ko'rinishida amal qiladi, va irodaviy zo'r berish momenti bilan tavsiflanadi. Odamning irodaviy imkoniyatlarini shaxsning ***irodaviy xossalari*** aniqlaydi.

Iroda akti xatti-harakatda namoyon bo'ladigan uchta asosiy bo'g'inga (zvenoga) ega. Birinchisi – odamning maqsadlarini anglashi va ularga erishish zarurliginining shakllanishi odatda shaxsning bunday maqsadlari ko'plab bo'ladi va odamni ularga intilishiga qo'zg'atuvchi turli motivatsiyalarga ega. Bunday jarayonda ikkinchi bosqich sifatida erishish maqsadini tanlash bilan bog'liq «motivlar kurashi» qaraladi. U maqsadlar tanlovi haqida va ularga erishish usullari haqida qaror qabul qilish bilan tugallanadi. Uchinchi bosqich qabul qilingan qarorni amalga oshirish bilan tavsiflanadi va faqat tashqi qiyinchiliklarnigina emas,

balki, eng asosiysi ichki qiyinchiliklarni yengib o'tish – irodaviy zo'r berish bilan bog'liqdir. Bu zo'r berish impulsiv va juda kuchli xohishlar va ehtiyojlarni («xohlamay») yengib o'tib va xatti-harakatni maqsadlarga erishishga ongli orientirlanish («kerak») bilan bog'liqdir. Irodaviy zo'r berish turli shakllarga ega: mayllar – xatti-harakatni inisiatsiyalash (o'zini nimanidir qilishga majburlash xatti-harakatlari); ta'qiqlash – nimanidir qilmaslik uchun o'zini to'xtatish; ish qobiliyatini ushlab turish – toliqishni yengib o'tish, nazorat, tashqi harakatlar, ta'sirlarga qarshilik qilish bo'yicha zo'r berishlar.

Irodaviy jarayonlarning rivojlanganlik darajasi va shaxsning tashkil bo'lishida ularning roliga bog'liq ravishda shaxsning irodaviy xossalari (intizomlilik, jasurlik, barqarorlik va boshqalar) haqida gapiriladi. Iroda emotsiyalarining odam faoliyatiga ta'sirini to'g'rilash vositasi sifatida bo'ladi. Emotsiyalar va iroda odamning psixik holatini shakllantiruvchi o'ziga xos va o'zini tiyishlar tizimidir.

Psixik holat har qanday turdagi faoliyatni, shu jumladan boshqaruv faoliyatining samaradorligini belgilaydi. Obyektning ish qobiliyati va kasbiy faoliyatning muvaffaqiyatli bo'lishi shunga bog'liqdir. Bu faollashish darajasida amalga oshadi va uning samaradorligi faollikning past darajasida ham, haddan tashqari yuqori darajada ham pasayadi. Bu bog'liqlik birinchi marta amerikalik R.Yerk va D.Dodson tomonidan aniqlangan (5.2-chizmaga qarang).



5.2-chizma. Faoliyat muvaffaqiyatliligining faollashuv darajasiga bog'liqligi.

Bundan tashqari, negativ psixik jarayon darajasi va psixik jarayonlar tuzilmalarning murakkabligi orasida to'g'ridan to'g'ri bog'lanish borligi aniqlangan. Negativ holatlar murakkab jarayonlar,

tuzilmalar va faoliyat turlariga sodda jarayonlar, tuzilmalar va faoliyat turlariga qaraganda kuchliroq ta'sir qiladi. Masalan, stress omillar yoki psixik charchashda dastlab intellektual funksiyalar (murakkabroq bo'lganligi uchun), keyin motor, ijro funksiyalar pasayadi. Bu ikkita spesifika – ish qobiliyati va negativ psixik holat ta'siri umuman holatlarning emotsional irodaviy regulatsiyasi spesifikasini va boshqaruv faoliyatida uning xususiyatlarini tushunish uchun muhimdir.

Rahbar faoliyatida stresslar tez-tez yuzaga keladi va shuning uchun ularni boshqarish lozim. Stress deb, turli-tuman ekstremal ta'sirlar – stressorlar (stressogenlar) ta'siriga javoban yuzaga keladigan va adaptiv xarakterga ega bo'lgan yuqori zo'riqqan psixologik holatga aytiladi. Boshqaruv faoliyatida stresslarni yuzaga keltiruvchi asosiy omillar jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin.

Axborot yuklamasi omili. Rahbar turli darajali ishonchlikka ega bo'lgan turli jinsli va turli tomonlama axborot bilan ish ko'radi. Axborot hajmi, uni qayta ishlashga qo'yiladigan talablar boshqaruv subyektining psixik imkoniyatlari bilan ziddiyatlikka kirishadi. Shu munosabat bilan yuqori kognitiv yuklanish paydo bo'ladi, u stresslarga olib keluvchi zo'riqish oshishishining muhim omili bo'ladi.

Axborot yo'naltirilganligi omili. Rahbar faoliyatida axborotning keragidan ortiqligi doimo uning xronik (muttasil) yetishmasligi bilan birga boradi. Bir tomondan axborotlar ko'p, ikkinchi tomondan, konkret boshqaruv vaziyatida qaror qabul qilish uchun eng muhim bo'lgan axborot yetishmaydi. Rahbar zaruriy axborotni zo'r berib qidirishga yoki aniqmaslik, ya'ni tavakkalchilik sharoitlarida harakat qilishga majbur.

Mas'uliyat omili. Rahbarning mas'uliyat me'yori yuqori va uning mazmuni spesifikdir. Bu faqat ish uchungina emas, balki boshqa odamlar uchun mas'uliyatdir.

Vaqt taqchilligi omili. Bu eng katta stressogen omildir. U rahbar qat'iy vaqt omili sharoitlarida hal etishi muhim bo'lgan vazifalar va funksiyalarning ko'pliligi bilan bog'liqdir.

Shaxslararo konfliktlar omili. Bular boshqaruv ishining doimiy yo'ldoshlaridir, chunki uning davomida juda xilma-xil odamlarning manfaatlari, ularning shaxslararo munosabatlari va aloqalariga daxl qilinadi.

Shaxsiyat ichki konfliktlari omili. Bu o'ziga xos rol konfliktlari bo'lib, bu yerda stress manbai o'z ampluasi bo'yicha ustma-ust tushmaydigan bir nechta turli rollarni bir vaqtda amalga oshirilishi talab

etilishidir. U rahbarning rol konflikti holatiga va xatti-harakatlarining ziddiyatli bo'lishiga olib keladi.

Boshqaruv faoliyatining polifokuslik omili. Bir vaqtda ko'plab masalalarni hal etish, ko'plab funksiyalarni va vazifalarni bajarish zarur bo'lgan vaziyatlarda stressogenlarning shakllanishini nazarda tutadi.

Umuman, boshqaruvning stress omillari xilma-xil va ko'p sonlidir. Har bir komponenti ma'lum sharoitlarda stress omil bo'lishi mumkin.

Stressning boshqaruv jarayonlariga ta'siri bir xil emas. U stressning fazalari – mobilizatsiya, izdan chiqish, destruksiyaning rivojlanishiga bog'liq.

Mobilizatsiya fazasi. Bu fazada emotsional zo'riqish o'zining cho'qqisiga, maksimumiga hali erishmagan bo'ladi. Shuning uchun u odam psixik jarayonlarining ishiga, uning psixik holatiga asosan kuchlantiruvchi, stenik ta'sir ko'rsatadi. Bu yerda stress rahbarning o'ziga xos «mobilizatsion tayyorgarligini» belgilaydi, fazaning o'zi esa «mahsulli stress» (evetress) – umuman psixikaning adaptiv imkoniyatlarini oshiradigan degan tushuncha bilan belgilanadi.

Izdan chiqish fazasi. Stressning mobilizatsiya parametrlari imkoniyatlarning biror chegarasidan tashqari chiqqanidan so'ng boshdan kechiriladi. Emotsiyalar ijobiy, stenik holatlardan vaziyatga noaniq munosabatlar holatiga o'tadi. Bunda, birinchi navbatda, psixikaning kognitiv sferasidagi ish izdan chiqadi, idrok hajmi torayadi, operativ xotira sifati pasayadi, axborotning xotirada qayta tiklanishi qiyinlashadi. Ayniqsa, jiddiy o'zgarishlar tafakkurda seziladi – uning mahsuldorligi, kreativligi va boshqa sifatlari pasayadi. Tafakkurning siyqalanish fenomeni haqida gapiriladi. Faoliyat situatsiyaga adekvat moslik tipi bo'yicha sa'y-harakatlar, faoliyat usullari va shakllarning algoritmlanishi namoyon bo'ladi.

Bu fazada yuzaga keladigan va o'sib boradigan hodisalar «bemahsul stressni» (distressni) tavsiflaydi.

Destruksiya fazasi. Maksimal distresslik – faoliyat tashkil etilishining to'la barbod bo'lishi va psixikaning katta funksional buzilishlari bilan tavsiflanadi. Ba'zan idrok, xotira, tafakkur muxosara qilinadi va odam o'z tajribasidan qaror topgan avtomatizmlar rejimida xatti-harakat qiladi. Bunday buzilishlar giperqo'zg'alish yoki gipertormozlanish tipi bo'yicha ro'y beradi. Birinchi holda odamning xulq-atvori tartibsizlashgan, xaotik va betartib xatti-harakatlar ketma-ketli tarzda bo'ladi. Ikkinchi holda, aksincha, tormozlanganlik va dong qotib qolish, vaziyatga befarqlik yuzaga keladi. Destruksiya fazasi

faoliyat samaradorligi ko‘rsatkichlarining keskin pasayishi bilan tavsiflanadi.

Psixologiyada shaxsning individual stressga barqarorligi dalillari o‘rganilgan. Bu o‘sib boruvchi stress yuklanishlarida psixik amal qilish va faoliyatning yuqori ko‘rsatkichlarini saqlab qolish qobiliyatidir. Bu qobiliyat stressning mobilizatsion fazasini yetarlicha keng diapazonda boshdan kechirish individual xususiyatlariga bog‘liqdir.

Stressga barqarorlikning bu sifatiga bog‘liq ravishda shaxsning uch tipi ajratiladi:

– rezistent – mobilizatsiya fazasini uzoq boshdan kechirishadi («ho‘kiz stressi»);

– mobilizatsiya fazasini sekin boshdan kechirishadi («quyon stressi»);

- mobilizatsiya fazasini uzoq boshdan kechirishadi va faqat shu fazada samarali ishlashlari mumkin («arslon stressi»).

Stressning boshqaruv faoliyatiga kuchli va negativ ta’siri uning oldini olish va boshqarish vazifasini qo‘yadi. Psixologiyada bilim va amaliyotning bu sohasi yetarlicha o‘rganilgan va bunday vositalarni ko‘plab variantlari mavjud: eng tipik variantni keltiramiz:

– o‘z ish kunini oqilona tashkil qilish;
– ishni o‘z imkoniyatlariga qarab rejalashtirish;
– ishni bajarish taktikasini navbatlashtirish;
– vakolatlarni boshqalarga berib, o‘z ishini yengillatish;
– ishini hech qachon uyga olmaslik;
– o‘zi uchun ham, boshqalar uchun ham ish kunini cho‘zmaslik;
– kutilmagan holatlarga doimo tayyor bo‘lish;
– toliqish va charchoqning oldini olish choralarini ko‘rish;
– stress vaziyatlarning rivojlanishini sezishga o‘rganish va boshqa ko‘p narsalar.

VI bob. BOSHQARUV TIZIMLARINING PSIXOLOGIK TASHKIL ETUVCHILARI

Boshqaruv tizimlari o'z tuzilmasi ichiga turli elementlarni oladi. Boshqaruv tizimlarining eng muhim elementlari: guruh, shaxs, rahbar va psixologik hodisalar bo'lib, ular tizim elementlarini o'zaro bog'laydi, ularning kommunikativ birligi va maqsadga orientatsiyasini aniqlaydi.

6.1. Kichik guruh boshqaruv obyekti sifatida

Boshqaruv tizimlarining hozirgi zamon tahlili va ularning samarali amaliyotini ishlab chiqishni «guruh», «kichik guruh», «jamoa» va boshqa tushunchalarni psixologik ta'riflash va hisobga olmasdan turib amalga oshirilishi mumkin emas. Bu individning guruh ichidagi va ajralgan holatdagi faoliyati va boshqarilishi tubdan farq qilishidan kelib chiqadi. Guruhda, jamoada odam o'zini yakkalangan sharoitlardagidan boshqacha tutadi. Ijtimoiy psixologiyada odam munosabatlari nazariyasi doirasida kichik guruhlardan iborat jamiyat konsepsiyasi ishlab chiqilgan. Ijtimoiy tizimlarni konseptual analiz qilish nazariyasi doirasida kichik guruhlarning spesifikligining bunday ajratilishi ularning qonuniyatlarini ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlar tizimida ham hisobga olish lozimligini taqozo etadi. Odam jamiyat normalari va qadriyatlarini o'zlashtiradi va translyatsiyalaydi, o'zining jamiyat va iqtisodiy munosabatlar a'zosiligini ayni shu o'zi kirgan kichik guruh vositasi orqali anglaydi. O'z navbatida, jamiyat odamga to'g'ridan to'g'ri emas, balki kichik guruh vositasida ta'sir etadi. Nihoyat, boshqaruv nazariyasi va amaliyotida kichik guruhlar qonuniyatlarini bilishni talab etuvchi bir qator masalalar mavjud:

– guruhli ishda chiqishib (hamjihat) ishlash, birga bo'la olish;
– guruhli konfliktlarni oldini olish va ularni boshqarish;
– personalni samarali boshqarish;
– ishlab chiqarish ta'limi, kasbiy ta'lim;
– tashkilotning psixologik iqlimi va boshqa ko'p narsalar.

Tashkilotning har qanday bo'linmasi kichik guruhdan, odamlardan tashkil topadi. Har qanday katta ishlab chiqarish guruhi o'zining a'zolarining individual istaklaridan qat'i nazar kichik guruhlarga

bo'linadi va ularda har bir odamning ijtimoiy hislari uyg'unlashadi. Kichik guruh konkret odam shaxsiyatining ro'yobga chiqishi amalga oshiriladigan ijtimoiy organizmdir.

Guruhda odam faoliyatining qiziqarli psixologik effektlari qadimda payqalgan. Bugun ijtimoiy psixologiyada boshqa odamlar huzurida o'zaro ta'sirlar, reaksiyalar, xulq-atvor komplekslari tizimining o'zgarishini belgilovchi spesifik tushuncha «ijtimoiy fasilitatsiya» mavjud. Ijtimoiy fasilitatsiya guruhda bo'lgan odamni u yoki bu topshiriqni faqat ko'proq mas'uliyat bilangina emas, balki ko'proq faollik bilan bajarishga undaydi, shu bilan tizimdagi umumiy, energetik tashkil etuvchini oshiradi. Bu effekt guruhdagi odamlar orasida borliqning energoaxborot maydonli borliq darajasida psixologik o'zaro ta'sir mavjudligini tasdiqlaydi. Hali 19-asr boshidanoq odamning ish vaqtida shovqinlardan ta'sirlanuvchanligi 20%ga pasayishi, og'riqqa chidash qobiliyati oshishi eksperimental aniqlangan edi. Guruhdagi individual faoliyatga yetakchilik (liderlik), ya'ni o'z ortidan guruhni yetaklaydigan guruh a'zosining mavjudligi kuchli ta'sir etadi. Masalan, sport paygachilar guruhida yetakchining mavjudligi guruhning umumiy harakat tezligini oshiradi, ishlab chiqarish guruhida yetakchining mavjudligi guruh ichidagi va lavozim o'zaro munosabatlarini optimal tashkil etishga yordam beradi. Guruhda baho berilayotgan obyektlar haqida eng keskin fikrlar bo'lmaydi, fikrlar butun guruh uchun biror o'rtalangan qiymatga ega bo'ladi. Guruhda odam faolligi dinamikasining o'zgarishiga ayni nima asos bo'lgan? Ko'pincha intuitiv tashkil etilish darajasida amalga oshiriladigan ongost ideomotor xatti-harakat kamida odam shaxsiyatining ijtimoiy tabiati bilan aniqlanadi. Eng avvalo, o'zini-o'zi anglashning eng muhim komponenti o'ziga o'zi baho berish faollashadi. Eslatib o'tamizki, ayni shu o'ziga o'zi baho berish xatti-harakat sharoitlariga va maqsadlariga adekvat mos tizim yaratuvchi mexanizm bo'ladi. Umum ma'lum psixologik haqiqat bo'lgan o'ziga o'zi baho berish prognostik (bashoratli) shakllanadi va guruhda solishtiriladi. U guruh me'zonlari va normalari bilan go'yoki doimiy o'zaro solishtirilishda bo'ladi. O'zini-o'zi bunday idrok qilishni guruh tomonidan anglanganlik darajasidan qat'i nazar, bu o'zining imkoniyatlarini doimiy ravishda «o'zini monitoringlash»dir. Men qanday bo'lganman va qabul qilinganman (retrospektiv o'zini-o'zi baholash); men qandayman (aktual o'zini-o'zi baholash); men qanday bo'laman va men qanday bo'lishim kerak – o'ziga o'zi bashoratli baho berish. Bunday bo'linish shartlidir. Bunday uch qismning birligida

mavjud bo'lgan o'zini-o'zi baholash doimo uyg'undir va o'zini-o'zi anglash yagona kontinuumida namoyon bo'ladi. O'ziga o'zi baho berish tuzilmasidagi katta og'ishlar uning psixologik mazmunini o'zgartiradi va shaxsning patapsixologik o'zgarishlari pozitsiyasi bo'yicha tavsiflanadi. Shuning uchun qattiq ijtimoiy nazorat jarayoni guruh a'zosining o'ziga o'zi baho berish holatiga eng kuchli ta'sir ko'rsatib, ijtimoiy fasilitatsiya mazmunini aniqlaydi.

D.Mayers ma'nosiz bo'g'inlarni olomonning «oddiy ishtiroki» va «ko'z tikib turishi» variantlarida yod olish bo'yicha N.Kotrell eksperimentini tavsiflaydi, bunda ikkinchi holda xatti-harakatning ustunlik reaksiyalari kuchaygan.

Bunday zo'r berib baholash vaziyati (o'ziga o'zi baho berishda) odam nega yetakchi ortidan yaxshiroq ishlashini, nega faollik guruhining referentligi (baholashi) ortishi bilan ishini; referentlar ishtirok etishida sezgirlikning individual chegaralari, ijtimoiy fasilitatsiyaning boshqa effektlari nega oshishini ko'p jihatdan tushuntiradi.

Guruhli faoliyatda a'zolarning o'zaro ta'sirlashuvi tadqiqotlarining natijalari haqida so'z yuritilayotib, V.M.Bexterev tafakkur jarayonlarining ularning mahsuldorligini pasaytiruvchi o'zgarishini ham qayd etgan edi: guruh o'z a'zolarining mantiqiy (logik) tafakkuriga salbiy ta'sir etadi. Eng yaxshi yechimlarning uchdan ikki qismi individual ishlash sharoitlarida amalga oshadi. Guruhli intellektual faoliyatning bu xususiyati Sankt-Peterburg universitetining psixologiya fakultetida XIX asrning 70-yillaridayoq, guruhli intellekt ko'rsatkichlarning yig'indisi o'zining a'zolarining yaxshi ko'rsatkichlaridan doimo pastdir degan qonuniyat shaklida ta'riflangan edi. Bir so'z bilan aytganda, guruhda doimo g'oyalar generatorlari mavjud bo'lib, ular boshqalarga bog'liq bo'lmagan tarzda guruhli o'zaro ta'sir modellarini tashkil etish va o'ziga o'zi bo'ysunish tizimlarini, mavqe (status) cheklovlarini yaratadilar, va taklif etadilar. Fasilitatsiya psixologik mexanizmlarining ishlashida, o'ziga o'zi baho berishdan tashqari, guruhda amalga oshadigan diqqat mexanizmlari haqida ham eslatib o'tish zarur. Diqqatning sifatlari referentlash darajasiga ham, guruh dinamikasining xususiyatlariga ham bog'liq bo'ladi. Masalan, diqqatning jamlanish sifati guruh tarkibi, guruh a'zolari kiyimlarining, rang palitrasi, muhit, kutilmalar darajasi va boshqalarga juda bog'liqdir.

Ijtimoiy fasilitatsiya mexanizmini belgilovchi sifatlar ro'yxatini yanada kengaytirish ham mumkin. Biroq endi kichik guruh tushunchasining o'ziga o'tsak bo'ladi.

Kichik guruhning psixologik ta'rifi

Psixologiyada, qanday guruh kichik deb ataladi? Ko'plab ta'riflar mavjud biroq ularning hammasi bu unchalik ko'p sonli bilmagan ijtimoiy guruh bo'lib, uning a'zolari umumiy faoliyat bilan birgalashgan va bir-birlari doimiy shaxsiy kontaktda bo'ladilar deb tushunilishga keltiriladi. Ayni shu narsa ham emotsional munosabatlarning yuzaga kelishi uchun asos bo'ladi. Kichik guruhning asosiy belgilari:

– umumiy maqsad va guruhning barcha a'zolari uchun umumiy bo'lgan faoliyat;

– guruh a'zolari orasidagi shaxsiy kontaktlar (aloqalar);

– guruh ichidagi ma'lum emotsional iqlim;

– maxsus guruh normalari va qadriyatlarining mavjudligi.

Bir qator mualliflar, ayniqsa, xorijlik mualliflar tomonidan yana bir spesifik belgi – guruhda rol ierarxiyasi mavjudligini va a'zolar orasida rollar taqsimlanishini keltirishadi. Yana shuni ham qayd etish kerakki, kichik guruhni ta'riflovchi bi spesifik belgilar bilan bir qatorda, yana uning umumiy spesifikligini tavsiflovchi yagona umumiyroq belgilar ham mavjud:

– kichik guruh a'zolarida guruhga oidlik hissining mavjudligi;

– kichik guruhning avtonomlini, ya'ni uning boshqa guruhlar a'zolaridan nisbatan mustaqilligi;

– kichik guruhning birdamligi, ya'ni guruh o'zini doimo biror yakdil, yaxlit narsa sifatida his qiladi;

– ta'sirchan amaliy faoliyatning mavjudligi;

– guruh faoliyatini uning a'zolaridan biri tomonidan boshqarilishining maxsus shakllari va usullarining mavjudligi.

Yuqorida keltirilgan belgilardan yana kichik guruhning spesifikasini tashkil etadigan quyidagi ikkilamchi effektlar ajratiladi:

– kichik guruh a'zolarining konformligi;

– kichik guruh a'zolari orasidagi munosabatlarning yaqinligi (muloqot masofasining yaqinligi);

– kichik guruh a'zolarining gomogenligi – bu degan so'z, kichik guruh a'zolarining psixologik, ijtimoiy psixologik va boshqa xarakteristikalarida biror o'xshashlik bor (jinsi, yoshi, ma'lumoti; qadriyatlar tizimi, orientatsiyasi va h.k.lar);

– a'zolarning guruhga birlashuvining ixtiyoriyligi;

– guruhning barqarorligi, bu guruh ma'lum tarkibida doimo mavjud bo'ladigan ma'lum vaqt oralig'ida mavjudligini bildiradi.

Bu sanab o'tilgan spesifik xarakteristikalar va parametrlar kichik guruhning noyob o'ziga xosligini ochib beradi. Katta ijtimoiy tizimning elementi (yacheykasi) bo'lgani holda u katta ijtimoiy guruhlarda go'yoki, o'z navbatida uning elementi (a'zosi) bo'lgan konkret odamga ularning kuchli ta'sir oqimlarini singdiradi, shaxsning ijtimoiy impulslarini orientirlaydi, tekislaydi va kuchaytiradi.

Kichik guruhning tuzilmasi

Kichik guruhlar tuzilmasi va dinamikasini qisqacha bayon etish ularning turlarini ta'riflashni talab etadi. Ijtimoiy psixologiyada kichik guruhlarning ancha barqaror tasnifi mavjud. Bunday tasniflash turli asoslar bo'yicha o'tkazilgan:

1. A'zolari orasidagi kontaktlarning jadalligi (zichligi bo'yicha guruhlar quyidagicha bo'lishi mumkin:

A) birlamchi guruhlar – ularda yuqori darajali birdamlik mavjud guruh a'zolari orasidagi munosabatlar qalin, do'stona, samimiy. Bunday guruh a'zolari orasidagi samimiy munosabatlar bu turdagi guruhning eng bosh ahamiyatidir;

B) ikkilamchi guruhlar – bu yerda har bir a'zoning har bir a'zo bilan doimiy shaxsiy kontaktlari yo'q. Bunda ikkilamchi guruhlarning o'lchamlari birlamchi guruhlar o'lchamlaridan ancha katta.

Birlamchi guruhlarga misol bo'lib, oila, yaxshi oshnalardan iborat shaxs guruhlari xizmat qilishi mumkin. Ishlab chiqarish, ilmiy, partiyaviy va boshqa guruhlar ikkilamchi guruhlarga misol bo'lishi mumkin.

2. Guruhda faoliyatning reglamentlanish bor yoki yo'qligiga bog'liq ravishda tasnif:

A) formal (rasmiy) guruh – uning o'lchami, tuzilmasi, a'zolar faoliyatini boshqarish tartibi ma'lum tarzda reglamentlanadi, ya'ni biror qoidalar bilan o'rnatiladi.

B) noformal (norasmiy) guruh – bu spontan, o'zidan o'zi yuzaga keladigan guruh, unga xos bo'lgan tushuncha, formal guruhdagi formal yetakchidan farqli o'laroq, noformal yetakchidir. Noformal guruhda qat'iy a'zolik yo'q, biroq unda ma'lum xulq-atvor qoidalari, ma'lum axloqi mavjud.

3. Etalonlik belgisi bo'yicha tasnif – referent guruh. Bu shunday guruhki, uning qadriyatlari bu guruh a'zosining xulq-atvori uchun biror etalon, uning normasi bo'lib xizmat qiladi. Har bir odam uchun etalon

guruh real mavjud bo'lishi mumkin – u kirishni xohlaydigan guruh; ideal mavjud, odam tasavvuridagi guruh.

4. Ma'lum masalani guruhli yechim zarurati belgisi bo'yicha tasniflash – muammo guruhi. Konkret maqsadda shakllantiriladi, faoliyatni reglamentlash tamoyili bo'yicha formal guruh bo'ladi. Bunday guruhning mavjudligi vaqt bo'yicha reglamentlangan bo'ladi – qo'yilgan guruh, odatda, o'zgartiriladi yoki tarqalib ketadi.

Odamlarni, iqtisodiyotni boshqaruv sohasida, menejmentda, marketingda ishlaydigan mutaxassis boshqaruv obyektlari bo'lgan guruhlar haqidagi asosiy psixologik bilimlarni, ularning ishlash va o'zaro ta'sirlashuv qonuniyatlarini egallagan bo'lishi lozim. Guruhning tuzilmasini aniqlaydigan eng muhim parametrlari quyidagilardir:

– guruhning o'lchami;
– kommunikatsiyalar tuzilmasi;
– rollar strukturasi.

Kichik guruhning o'lchami

Boshqaruv amaliyotida guruhning a'zolari soni bo'yicha uning psixologik xarakteristikasi ayniqsa muhimdir. Guruhni yaxshi boshqarish uchun unda nechta odam bo'lishi optimal bo'ladi? Guruh a'zolarining mumkin bo'lgan minimal va maksimal soni qancha?

Kichik guruh o'lchamining quyi chegarasi haqida mutaxassislar bir qarorga kelishmagan. Bir tadqiqotchilar kichik guruh uch va undan ortiq odamga ega bo'lishi mumkin deb hisoblashadi. Boshqa tadqiqotchilar esa kichik guruh ikkita odamdan ham hosil bo'ladi va ular orasida guruhli o'zaro ta'sir va kommunikatsiyalarning butun majmui amalga oshadi deb aytishadi.

Kichik guruhning yuqori chegarasi ham aniq belgilanmagan. Guruh o'ttizta, ba'zan qirqta odamdan iborat bo'lishi mumkin deb hisoblanadi. Bunday ko'p sonli guruhlar faqat rasmiy ravishda boshqariluvchi bo'lishi mumkin va shuning uchun asosan ularning faoliyatini reglamentlovchi formal belgi bo'yicha shakllantiriladi va shu sababli formal guruh bo'ladi. Noformal guruh ko'pi bilan 7-8 kishidan iborat bo'lishi mumkin, chunki guruh a'zolari soni bundan ortiq bo'lganida uning qayta konstruksiyalanishi, uning boshqa kichik guruhlarga ajratilish jarayoni yuzaga keladi.

Guruh effektining psixologik mohiyatida ikkita a'zodan iborat guruhga – diadaga uchinchi a'zoning qo'shilishi eng katta ahamiyatga ega. Bu to'rtinchi, beshinchi a'zolarning kelib qo'shilishiga qaraganda ancha muhimdir, chunki ayni uchinchi qo'shilishi guruhda «ko'pchilik

va ozchilik effektini» yaratadi va u ko‘plab guruh hodisalarining spesifikasini belgilaydi.

A’zolar o‘zaro eng uzviy diadalarga bog‘langan. Bu bog‘lanish quyidagilar bilan tavsiflanadi:

– yuqori shaxsiyatlararo zo‘r berish va emotsionallik;

– ziddiyatlik, nomuvofiqlikdan qochish tendensiyasi;

– axborot almashinuvining yuqori darajasi;

– rollarning qattiq taqsimlanishi va guruh ishtirokchilarining yuqori darajada chiqishib ketishi, sabr-toqatliligi.

Amerikalik tadqiqotchilarning ma’lumotlari bo‘yicha ikkita odamdan iborat guruhlar – diadalar 71%, uch odamdan iborat guruhlar 21%, to‘rt odamdan iborat guruhlar 6% hollarda uchraydi.

Guruhdagi kommunikatsiyalar tuzilmasi

Guruhdagi kommunikatsiyalar tuzilmasining mazmuni guruhning samarali ishlashini va guruh masalalarini hal etishni ta’minlash uchun axborotning guruhning bir a’zosidan boshqasiga uzatilish tartibi bilan aniqlanadi. Guruhdagi kommunikativ aloqalar tuzilmasi aloqalar grafigi ko‘rinishida aks ettiriladi, bunda uning har bir elementi guruh a’zosining rang o‘rnini ko‘rsatadi. Ko‘p sonli tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, guruhdagi kommunikatsiyalar tipi va masalaning samarali yechilishi ko‘p jihatdan masalaning o‘ziga bog‘liq. Bu qoida guruh masalasini to‘g‘ri ta’riflash va uni yechishda guruh a’zolarining o‘zaro harakatlaridan adekvat foydalanish qanchalik muhimligini ko‘rsatadi. Guruh masalasining eng yaxshi varianti, bu guruhning barcha a’zolari orasida teskari aloqa (koordinatsiyalovchi o‘zaro ta’sir) hosil bo‘ladigan, guruh dinamikasida esa aniq situativ yetakchi oldinga chiqadigan variantdir.

Beyvelas eksperimentlarining ko‘rsatishicha, guruh tuzilmasida a’zolarning kommunikativ aloqalarda ma’lum bir masalani yechishda tutgan jismoniy va fazoviy holati ular yetakchi bo‘lishining sababi bo‘lishi mumkin. Agar guruh a’zosi kommunikativ guruhda markaziy o‘rinni egallasa, u o‘ziga xos kontaktlovchi bo‘lib, guruh a’zolari orasidagi kommunikativ aloqalar va axborot oqimlarini tutashtiradi. Bu unga yuqoriroq maqom beradi va guruhning boshqa a’zolariga kelayotgan axborotni nazorat qila boshlaydi. Guruh kommunikativ tizimidagi o‘rnini belgilashda guruhdagi nufuz tuzilmasi katta ahamiyatga ega. Nufuz strukturasi sofiometrik o‘lchamlar natijasida olinadigan guruhdagi maqomlar ranglari bilan yaxshi aniqlanadi.

Guruhdagi rollar tuzilmasi

Guruh a'zolari orasida rollarning taqsimlanishi guruhning ishlash vazifasini ko'p darajada yengillashtiradi, guruh masalalarini hal etish tezligi, aniqligi va samaradorligini oshiradi. Jumladan, har qanday guruhda yetakchi va chetga surilgan odam qutbiy amplualari mavjud bo'lib, ular orasida turli yo'naltirilganlik va mazmundagi ancha ko'p rollarni ajratish mumkin. Masalan, muxolifotchi roli – yetakchiga faol qarshi chiqadigan guruh a'zosi; jafokash – yordamga chaqiradigan va shu bilan bir vaqtda undan bosh tortuvchi; nasihatgo'y – guruh xatti-harakatining har qanday vaziyatida ham o'zini chin dildan haq deb hisoblaydigan, tajovuzkor, masxaraboz, ig'vogar va ko'plab boshqalar.

Guruh tuzilmasini uning ishtirokchilarining funksional rollari ham belgilaydi. 3-6 odamdan iborat kichik ishlab chiqarish guruhlarida chiqisha olmaslik jarayonlarini tadqiqot qilayotib, amerikalik psixologlar arktik stansiyaga guruh a'zolarining chiqisha olishligini belgilovchi radist bo'lishini aniqlashgan. Guruhning ekstremal faoliyat sharoitlarida, stress tashkil etuvchini past temperatura (-50-70 S), guruhning tashqi olamdan to'la ajralganligi (fevraldan noyabrgacha qishlov joyiga yaqinlashib bo'lmaydi, geomagnit anomaliyalar esa guruh bilan radioaloqani buzadi), tiqilinchlik, yakka qolish imkonsizligi, pasaygan jismoniy faollik; jinsiy bir turlik va boshqalar. Tashqi olam bilan aloqa uzilib, radist o'z ishini to'xtatganidan so'ng u nazardan qolgan odamga aylanardi. Bunda uning guruhga va guruhning unga munosabati o'zgarar edi. Aloqa tiklanganidan so'ng radist o'z roli funksiyalarini amalga oshirar edi. U guruhning kommunikativ tuzilmasida o'rnini egallab, guruh a'zolarining o'zaro ta'sirlashuvlari markazi va bir vaqtda barqarorligi va chiqisha olishining bosh elementi bo'lar edi. A.B. Dobrovichning izohlashicha, guruh doimo rollar repertuarini kengaytirishga intiladi, shuning uchun boshqaruv amaliyotida repertuar rollar yo'l-yo'riqlari uslublaridan foydalanish zarur bo'lib, ularni tashkilotdagi guruh bilan ishlashda keng qo'llanish kerak. Guruh tuzilmasini, shuningdek, sotsiometriya va kuzatuv yordamida aniqlash mumkin.

Kichik guruhlar dinamikasi

Guruh dinamikasini tizimlilik nuqtayi nazaridan o'tgan asrning 30–50-yillarida o'rgangan tadqiqotchilardan biri amerikalik psixolog K.Levin bo'lgan edi, bunday tadqiqotlarga bo'lgan ehtiyojlarni sanoatda, davlat apparatida, harbiy bo'linmalarda guruhlarni boshqarish amaliyoti taqozo etgan edi. Guruhda sodir bo'layotgan jarayonlarni tavsiflayotganida va tushuntirayotganida K.Levin geshtalt-psixologning

(geshtalt-obraz) asosiy qoidalariga asoslangan edi. Bu qoidalarning mohiyatini E.V.Rudenskiy bunday tavsiflaydi:

1. Yaxlit narsa o'zining qismlaridan ustunlik qiladi, ya'ni guruh individuumlarning oddiy guruhi emas, bu tizimdir va tizimning har bir a'zosini (elementini) boshqarishdan ko'ra, uning o'zini boshqarish osondir.

2. Guruhning ayrim elementlari bir butunga birlashadi, shuning uchun a'zolarning o'xshashligi emas, balki o'zaro aloqalari guruhning shakllanishi uchun asos bo'ladi: odam o'zi eng ko'p bog'liq bo'lgan guruhning emas, balki o'zini tenglashtiradigan guruhning a'zosi bo'lishga moyildir.

Boshqaruvchi, menejer va keng amaliyotli menejment uchun guruh dinamikasi xususiyatlarini hisobga olish va ulardan personalni boshqarish texnologiyalarida, tashkil etishda va bozorda ishlashda, ya'ni boshlang'ich boshqaruv obyekti guruh bo'lgan hamma yerda to'g'ri foydalanish kerak.

Boshqaruv spesifikasi va xususiyatlarida sifati to'g'ridan-to'g'ri aks etadigan guruh dinamikasini qaysi psixologik omillar belgilaydi? Bulardan asosiylari:

– guruhning jipsligi;
– chiqisha olishlik;
– yetakchilik;
– guruh ichki konfliktligi;
– guruh rivojlanishining fazaliligi;
– tolerantlik;
- guruhdagi ijtimoiy psixologik iqlim.

Guruh jipsligi – bu guruhning uning a'zolarining bir-biriga intilishi nuqtai nazaridan dinamik xarakteristikasidir. Agar guruh tuzilmasi uzoq vaqt davomida barqaror bo'lib kelgan bo'lsa, guruhning jipslashganligi haqida gapiriladi.

Guruhning jipslanganlik tushunchasi uning a'zolari uchun jozibaliligini, guruh maqsadlariga erishishga intilishini, yuqori guruhli axloqini anglatadi. Ayni shu oxirgi narsani ta'kidlash lozim: guruh a'zolarining odob-axloqiy holati – uning qadriyatlari va normalariga sodiqlik, guruhiy yutuqqa erishish uchun o'zini fido qilishga tayyorgarlik – uning yuqori jipslashganligini tavsiflaydi. Bu da'vo faqat ideal guruhgina jipslashgan bo'lishi mumkinligini anglatmaydi, bu o'z «axloqi», o'z qadriyatlari, o'zining qonunga zid maqsadlariga ega bo'lgan jinoiy guruhga ham xos bo'lishi mumkin. Guruhning

jipslashganligi sosiometrik tadqiqotlar orqali guruh ichida tanlovlar bo'yicha eksperimental aniqlanadi: bunda hamma hammani tanlaydi.

Guruh jipslashganligini aniqlaydigan asosiy psixologik omillarni sanab o'tamiz:

1. Guruhning yaxshi tashkiliy tuzilmasi, a'zolar orasida rollarning puxta taqsimlanishi, guruh a'zolari uchun stimullarning mavjudligi.

Bunday guruhlarda tegishli muammoli vaziyatlarda tanlov reaksiyalarining identligi qiziqarlidir, bu esa boshqarishda muhimdir. Masalan, jipslashgan guruh ishtirokchilari muammoli rasmlar materiallari bo'yicha individual tarzda (va bir-birlaridan erkin holda) juda yaqin syujetli hikoyalar tuzishadi.

2. Guruh a'zolarining bir-biri uchun shaxsiy yoqimli, jozibasi (mayl yuqori darajasi).

3. Ishdan manfaatdorlik, guruh vazifalariga yo'naltirilganlik.

4. Guruhning nufuzliligi (uning mavqei va xususiyatlarining yuqori ijtimoiy bahosi sifatida).

5. Uyg'unlashgan boshqaruv stili va guruh a'zolarining guruh qarorlarini aniqlash va qabul qilishda shaxsiy ishtiroki.

6. Guruhda qulay psixologik iqlim.

Agar guruhda turli qarashli, ijtimoiy mavqeli orientatsiyali odamlar birlashgan bo'lsa, u holda bu guruhli taranglikning shakllanishiga va odatda, guruh a'zosining o'zidan va boshqalardan qanoatlanmasligiga olib keladi.

Birgalikda bo'la olishlik guruhning dinamik tavsifi sifatida guruhning a'zolari orasida turli (shu jumladan, ekstremal vaziyatlarda mumkin bo'ladigan o'zaro ta'sirlashuv darajasi bilan aniqlanadi).

Guruh ichidagi o'zaro ta'sirning turi va spesifikligiga bog'liq ravishda quyidagi birgalikda bo'la olishlik darajalari farq qilinadi:

1. Psixo-fiziologik daraja. Bu o'zaro ta'sir faoliyat sur'ati, uning ritmi, barcha mumkin bo'lgan stimullarga reaksiya berish vaqti bilan bog'liq psixofiziologik reaksiyalar darajasida amalga oshiriladi.

2. Psixologik daraja temperament va xarakter xislatlarining o'xshashlik darajasida o'zaro ta'sirini nazarda tutadi. Bu darajada birgalikda bo'la olishlik, asosan, ko'rsatilgan xislatlar xarakteristikalarining o'xshashligi bilan emas, balki ularning o'zaro to'ldiruvchanligi bilan aniqlanadi. Shuning uchun, masalan, ikkita xolerikning bitta guruhli bog'lanishda o'zaro ishlashi ko'pincha mumkin bo'lmaydi, ular birgalikda bo'la olmaydilar. Guruh a'zolarining intellektual

ko'rsatkichlaridagi sifat bo'yicha ma'lum farqlar ham ko'pchilik hollarda yuqori birgalikda bo'la olishga olib keladi.

3. Birgalikda bo'la olishlikning ijtimoiy-psixologik darajasi guruh a'zolarining muloqot distansiyasi, ijtimoiy-psixologik ustanovkalarning yaqinligi, aynanligi bilan aniqlanadi. Ijtimoiy-psixologik darajada birgalikda bo'la olishlikni quyidagilar belgilaydi:

– guruh a'zolarining o'zaro hamohangligi, o'zaro inontirishligi, ya'ni o'zaro tushunishlari;

– qiziqishlar va ehtiyojlarning umumiyligi;

– ijobiy emotsional ustanovkalar (bir-biriga mayl);

– guruh a'zolarining ifodalangan egosentrik yo'naltirilganligining yo'qligi;

– psixografik xarakteristikalarning o'xshashligi.

Birgalikda bo'la olishlikning aniq va ixcham ta'rifini N.N.Obozov bergan: «Birgalikda bo'la olishlik – odamlarning birgalikdagi ishni bajarishlaridagi shunday birgalikdalik effektiki, bunda minimal ehtiyojli sarflarda faoliyatning maksimal mumkin bo'lgan natijasiga erishiladi».

Guruh dinamikasida birgalikda bo'la olishlik effektlaridan tashqari birgalikda bo'la olmaslik effektlarini ham hisobga olish zarur. Bu birgalikda bo'la olishlikning qarama-qarshi, qutbiy tomoni bo'lib, guruh a'zolari noittifoqliklarining turli shakllari bilan aniqlanadi va guruh a'zolarining (ba'zan guruh a'zosining) emotsional noadekvatligi; salbiy emotsional tajriba, salbiy shaxsiy ustanovkalar; guruh a'zolarining (a'zosining) tajovuzkorligi; guruhni tuzish tamoyillarining (jinsi, yoshi, ijtimoiy maqomi va boshqalar) buzilishi; guruh a'zolarining past identifikatsiyalari (o'zini boshqa shaxs bilan qiyoslash) qobiliyatiga bog'liqdir.

Yetakchilik. Guruh faoliyati, guruh ichidagi o'zaro ta'sir hech nimadan yuzaga kelmaydi va hech kim tomonidan tartibga solinmaydi. Guruh funksiyalarini o'z zimmasiga oladigan va uning vakillik masalalarini hal etadigan odam doimo topiladi. U yetakchi (lider) deb ataladi. Guruhda tashkiliy funksiyalarni amalga oshiradigan odamning boshqacha nomi ham mavjud – rahbar. Yetakchi rahbardan nima bilan farq qiladi? Ularning ijtimoiy-psixologik spesifikasi nimadan iborat?

G.M. Andreeva bu tushunchalarni bir-biridan bunday ajratadi: «Yetakchilik tushunchasi guruhda «vertikal bo'yicha», ya'ni ustunlik va bo'ysunish munosabatlari nuqtai nazaridan yuzaga keluvchi psixologik munosabatlar xarakteristikasiga taalluqlidir. Rahbar tushunchasi guruhning butun faoliyatini tashkil etish, uning boshqarishga oiddir».

Psixografiya – shaxsiyatni psixologik tadqiqotlar metodlari orqali kompleks modellashtirish; odam shaxsiyatining psixologik portretini tuzish va uning xarakteristikalarini modellashtirilayotgan faoliyat xarakteristikalari bilan qiyoslashdir.

Bu masala B.D. Parigin ishlarida eng to'liq yoritilgan bo'lib, u yetakchilik va rahbarlik tamoyillarini ta'riflab bergan. Jumladan:

1) Yetakchi asosan guruhdagi shaxslararo munosabatlarni regulatsiyalaydi, shu bilan bir vaqtda rahbar rol mavqelari a'zolariga berib qo'yilgan biror ijtimoiy tashkilot sifatidagi guruhning rasmiy munosabatlari regulatsiyasini amalga oshiradi.

2) Yetakchilik asosan mikromuhitda (kichik guruhda) amalga oshiriladi, rahbarlik esa makromuhit alomati bo'lib, butun ijtimoiy munosabatlar tizimi bilan bog'langandir.

3) Yetakchilik fenomeni stixiyali yuzaga keladi, rahbar tayinlanadi, saylanadi.

4) Guruhda yetakchi roli noto'g'ri, vaziyatga qarabdir, rahbarlik roli esa aniqlanganligi va barqarorligi bilan ajralib turadi.

5) Yetakchida guruh a'zolariga nisbatan aniq sanksiyalar tizimi yo'q – rahbarda esa guruh a'zolariga barqaror va ma'lum ta'sir tizimi – sanksiyalar bor.

6) Guruh yetakchisi uchun guruh faoliyatiga mas'uliyat minimaldir (qarorlar ko'pincha bevosita qabul qilinadi), shu bilan bir vaqtda rahbar zimmasida qarorlar qabul qilish va guruh faoliyati uchun yuqori ijtimoiy mas'uliyat mavjud.

Guruh ichidagi aloqalar dinamikasi yetakchi orqali quriladi. U guruhning boshqa a'zolariga qaraganda yuqori faollik darajasiga va mos ravishda, guruhning boshqa a'zolariga ta'sirga ega. Ular yetakchilikni qabul qiladilar va o'z kommunikativ aloqalarini yetakchiga nisbatan orientirlaydilar, ya'ni yetaklanuvchi bo'lib qoladilar. Yetakchilikni guruhli hodisa sifatida qarash mumkin, chunki yetakchi yakkalikda bo'lmaydi, u doimo guruhli tuzilma tizimida element sifatida berilgan, yetakchilik esa bu tuzilmadagi munosabatlar tizimidir.

Guruhda yetakchining roli noyob, bu hodisa juda spesifik va guruhga rasmiy rahbarlik qilishda uning xususiyatlarini hisobga olish zarur. Yetakchilik tiplari tasnifining eng ilk va umum tan olingani K.Levin tansifidir. U yetakchining avtoritar tipi; demokratik tipi va aralashmaydigan tipini (ba'zan – liberal deb ataladi) ajratadi. Bu tipologiya umumma'lum, shuning uchun uning tavsifiga to'xtalib

o‘tirmasdan guruhda ustunlik qilayotgan yetakchilik tipiga mos guruh dinamikasi xususiyatlariga to‘xtalamiz.

Avtoritar yetakchilik tipida guruhning amal qilishi va uning ustidan hokimlik yetakchining bir o‘zida jamlanadi. U guruh faoliyatining muvaffaqiyati uchun axloqiy javobgarlikni to‘liq zimmasiga oladi. Yetakchiga kelmaydigan guruhli aloqalar ma’qullanmaydi. Faoliyatda yuzaga keladigan muammolarni guruh bilan muhokama qilinishiga yo‘l qo‘yilmaydi va guruh a’zolari qarorlar qabul qilinishidan maksimal uzoqlashtirishganlar. Guruh ichidagi o‘zaro ta’sir atmosferasi keskin. Bu quyidagilarda ifodalanadi:

A) guruh har bir a’zosining ustunlik qilishga moyilligi, qolganlarni o‘ziga bo‘ysundirishga intilish;

B) guruhdagi kontaktlar keragidan ortiqcha darajada, ular masalani yechish uchun zarur bo‘lganidan ancha ko‘p;

V) guruhda «har doim aybdorning» mavjudligi;

G) ko‘p sonli agressiv reaksiyalar shakllanadi. Guruh a’zolarining agressiv reaksiyalarini soni demokratik yetakchilik tipidagiga qaraganda 4-5 marta yuqoriroq;

D) avtoritar yetakchi yo‘q bo‘lganida bu turdagi guruh parchalanadi;

E) demokratik yetakchilik tipida funksiyalar guruh ichida taqsimlanadi;

J) guruh a’zolari orasidagi kontaktlar ma’qullanadi va rag‘batlantiradi;

Z) guruhli kommunikatsiya tizimidagi kontaktlar xayrixohona, do‘stona xarakterda bo‘lib, o‘zaro to‘ldirilishi tamoyili bo‘yicha amalga oshiriladi;

I) yetakchi guruhning hamma a’zolari bilan birgalikda ishlaydi;

K) guruh yetakchi yo‘qligida tarqalib ketmaydi.

Aralashmaydigan tipdagi yetakchilikda guruh ichidagi aloqalar dinamikasi kommunikatsiyalarning murakkab tuzilmasi bilan tavsiflanadi. Yetakchi guruhdan chetda turib, uni axborot bilan ta’minlaydi. Guruhni bunday ijtimoiy nazorat qilish va boshqarish turi samarali bo‘lishi mumkin. Guruhda funksiyalarning taqsimlanishi nomuntazam (noregulyar) va guruhli o‘zaro ta’sir samaradorligi odatda, o‘rtacha va past natijali bo‘ladi.

Guruh ichidagi konflikt. Konfliktlar har doim va odamlar birlashmalarining barcha shakllarida ijtimoiy institutlarda, ijtimoiy guruhlarda, oilada, odamlar orasida bo‘lib kelgan va bo‘ladi. Odam

boshqaruv ta'siri obyekti va boshqaruv subyekti sifatida konfliktsiz muhitda bo'la olmaydi, chunki konflikt uning hayotiy faoliyatida yuzaga keladigan ziddiyatlarni ijtimoiy hal etish shaklidir. Boshqaruv nazariyasi va katta tizimlar atamalarida konfliktlarning yuzaga kelishi, shakllanishi va hal etilishi tizim axborot kanallaridagi shovqinlarni bartaraf etish jarayoni, axborotni biror selektiv tanlash mexanizmi deb tasavvur qilinadi. Bu izoh guruhlarga va birinchi navbatda, an'anaviy boshqaruv tizimlari bo'lgan kichik guruhlarga ham to'la xosdir. Konfliktlar haqida mulohaza yuritayotganda va ularning tabiatini tahlil qilayotganda gap ularni mazkur jamiyat madaniyati doirasida ishlab chiqilgan hal etish usullari va shakllari haqida borishi lozimligini nazarda tutish lozim.

Boshqaruv konfliktlari ularni hal etish usuli mazmuni bo'yicha ratsional va konstruktiv bo'lishi lozim. Ularni yengib o'tish natijasida yangi sifat shakllanishi lozim. Shu bilan bir vaqtda irratsional, kam motivlangan va konstruktiv tashkil etuvchidan xoli bo'lgan (destruktiv) konfliktlar regressga, guruhning (boshqaruv tizimining) va shaxsiyatning buzilishiga olib keladi.

Rahbarning eng jiddiy xatolarida biri guruhdagi, tashkilotdagi konfliktlarni e'tiborga olmaslik, ularning ahamiyati va miqyoslarini reduksiyalash va har xil pasaytirish (darvoqe, orttirish ham) dir. Boshqaruv amaliyoti ko'pincha konfliktning ochiq shakllarini o'z ichiga oladi, shuning uchun bu sohadagi boshqaruvchi – mutaxassis konflikt predmetini, tizimdagi konflikt elementlarini va konfliktlarni oqilona hal etish texnologiyalarida orientirlanishni yaxshi tasavvur qilishi lozim.

Psixologiyada konflikt deyilganda, eng umumiy ma'noda, shaxs uchun subyektiv muhim, shaxs fazosiga, uning muloqot muhitiga daxldor hamda shaxsiyatni va shaxsiyatlararo doirada yuzaga keladigan ziddiyatlarning keskin zo'rayish jarayoni tushuniladi. Shunday qilib, konflikt doimo ijtimoiydir, chunki uning rivojlanish, kechish va hal bo'lish jarayoni sosiumda dialogiklik tamoyillariga asoslanadi. Konflikt tashuvchining o'zi – shaxs va jamiyatda, guruhda, ijtimoiy tuzilmada munosabatlar subyekti bo'ladi. Guruhdagi konflikt tizimli xarakterga ega bo'ladi, chunki u o'zining qa'riga tortilgan ko'plab guruh a'zolarining subyektiv fazosiga daxl qiladi. Konfliktlarni boshqarishni quyida ko'ramiz.

Konformlik. Guruh dinamikasini konformlik kabi psixologik sifat to'liq darajada tavsiflaydi. Bu muammo yetarlicha yaxshi yoritilgan va ancha yaxshi ishlab chiqilgan. Boshqaruv ehtiyojlarini aniqlayotganimizda bu tushunchani psixologik mazmunini oydinlashtirishimiz

lozim. Konformlikning namoyon bo'lishini turli darajada qarash mumkin:

– shaxsning konformligi;

– guruhning konformligi;

– katta guruh odamlarning konformligi;

– konformizm – ijtimoiy-siyosiy va badiiy adabiyotda qaraladigan tushuncha sifatida.

Konformlik atamasi psixologiyada yaqindan foydalanila boshladi, u inglizcha so'zdan kelib chiqqan bo'lib, «o'zgarish xususiyatiga ega bo'lish», «yon berish» ma'nolarini beradi va guruh a'zosi xulq-atvori yoki e'tiqodlarining guruhning real, ba'zan esa xayol qilinadigan bosimi ostida o'zgarish jarayonini anglatadi. Konform reaksiyalarining asosiy sinfi – bu borliqqa ratsional (oqilona) yondashuv sxemasi bo'yicha ro'y beradigan anglash reaksiyalaridir. Bunda odam o'z reaksiyalarida guruh ortidan borish va shu bilan bir vaqtda o'z fikrida qolishi mumkin. Uqtiriladigan individual (guruh a'zolarida) konform reaksiya boshqacha shakllanadi – u ularning nuqtayi nazarini, me'yorlari, qadriyatlari, e'tiqodlari mazmunini o'zgartiradi. Psixologik ma'noda sof konform reaksiya guruh bosimini qabul qilayotgan odam o'z fikrida qolgan holda amalga oshadi. Konform reaksiya odam tomonidan guruhdagi qarorni qabul qilish usullaridan biri sifatida qaraladi.

Konformizm shaxsning sifati ekanligi, konform reaksiyalar yaxshi o'rganilgan. Emning almashtirib qo'yilgan guruh bilan mumtoz eksperimentlari konform reaksiyalarining xossalari va tabiatini ochishga oid yaqqol misoldir. Bu eksperimentlarning mohiyati quyidagicha. Guruh eksperimentatorning ma'lum vazifasini bajaradi. Uning a'zolaridan biri (eksperimentlarda u «soddadil subyekt» nomiga ega bo'ladi) guruh almashtirilganligini bilmaydi va eksperimentator bilan til biriktirgan bo'ladi. U yoki bu obyektlarni, masalan, kesmalarning uzunligini baholash talab etiladi. Ravshanki, kesmalar har xil uzunlikka ega, biroq guruh yakdillik bilan kesmalar teng deb tasdiqlaydi. Bunda barcha sinaluvchilarning taxminan uchdan biri birinchi guruhli ta'sirning o'zidayoq konform reaksiyalarga berilgan ekan. Konform reaksiyalar guruhning ko'plab a'zolarida shakllanadi. Konform reaksiyalar chastotasi nimalarga bog'liq? Quyidagi omillar, to'g'rirog'i, omillar guruhlari eksperimental aniqlangan bo'lib, ularni hisobga olinganda guruhni boshqarish samarali bo'ladi.

Birinchi guruh omillar – guruh xarakteristikalariga bog'liqlik.

1. Guruh o'lchami. Guruh o'lchami 4-7 ta odam bo'lganida eng katta sondagi konform reaksiyalar kuzatiladi. Bu holda guruh o'z a'zolariga eng katta ta'sir ko'rsatish imkoniyatlariga ega. 15 kishilik guruh ega bo'lgan ta'sirga 3 kishilik guruh ham ega.

2. Guruhning o'z a'zolari subyekiv jozibaligi va guruhning odamga bo'lgan manfaatdorligi.

3. Guruhning nufuzlilik darajasi.

4. Guruh tomonidan jazo olish mumkinligi.

5. Guruh ega bo'lgan axborot miqdori.

6. Guruhning jipslanganlik darajasi. Agar guruhning hech bo'lmasa bitta a'zosi («soddadil subyektdan» tashqari) guruhning umumiy fikriga rozi bo'lmasa, u holda konform reaksiyalar chastotasi 15% pasayadi.

7. Odamning guruh tuzilmasida tutgan o'rni.

8. Guruhning faoliyat xarakteri, guruh bajaradigan vazifalar xarakteri.

Guruh murakkab vazifalarni bajarganda konform reaksiyalar soni yuqori bo'ladi. Yuqori sinf o'quvchilari guruhida o'tkazilgan eksperimetning ko'rsatishicha, nazorat guruhidagi konform individlar soni o'rtacha 27%. Guruhlarning yuqorida ko'rsatilgan xarakteristikalariga bog'liq ravishda guruhlarning konformligi ular ishtirokchilarining 20% dan 70% igacha bo'lishi mumkin.

Ikkinchi guruh omillar – vaziyatga, vaziyat xarakteriga bog'liqlikdir. Konformlik osoyishta (tinch) vaziyatda yuqori. Tavakallik, ekstremallik, zo'riqish vaziyatlari omillari konform ko'rsatkichlarini bu vaziyatlarning kechishining o'ziga xosligiga muvofiq tarzda o'zgartiradi.

Uchinchi guruh omillar – shaxsiyat xarakteristikalariga, yosh va jinsga bog'liqlik. Masalan, ayollarda konform reaksiyalar miqdori erkaklarga qaraganda yuqori. Kichik maktab yoshidagi o'quvchilarda konformlikning o'rtacha ko'rsatkichi 30% dan past va uning asosiy shakllanish mexanizmi taqliddir, talabalarda esa bu ko'rsatkich 30% dan yuqori va konform reaksiyalarning shakllanish mexanikasida adaptatsiya jarayonlari ustunroq bo'ladi.

Konformlik shaxs xislatlari bilan qanday bog'langan? Tadqiqotchilar bu savolga ijobiy javob beribgina qolmasdan, balki konform reaksiyalarining shakllanishiga yordam beruvchi ma'lum

shaxsiyat komplekslarini ham ajratib ko‘rsatishadi. Ularni umumlashma ko‘rinishida bunday taqdim etish mumkin:

1. G‘oyalarning kambag‘alligi, yuqorimas intellekt darajasi – intellektual kompleks.

2. Emotsional nobarqarorlik, erkinmaslik, qizg‘inlik kompleksi. Bunday odamlarda emotsional impulslarning turg‘un so‘ndirilishi mavjud (tarbiya, ijtimoiy nazorat natijasida).

3. O‘zini-o‘zi anglashda shaxsiy norasolik hissi, tahqirlangan nafsoniyat shakllanadigan ma’lum xarakteristikalari.

4. Idrok sferasi xarakteristikalari. Passiv, inonuvchan shaxsiyatlar o‘zlari va boshqalar haqida fikrlashlarida kamroq obyektivdirlar, o‘zlariga boshqa odamlar tomonidan munosabat bilan tashvishdalar.

5. Nasihatgo‘ylikka moyillar, ko‘proq konservativlar.

6. Barcha o‘zgacha fikrlovchilarga toqat qilmaydilar.

Konform shaxslarga xos bo‘lgan boshqa yo‘ldosh xislatlar ham mavjud bo‘lib, ularni shaxsiyatni tadqiq etishda hisoblab topish va ko‘rsatish mumkin.

Guruhda konform reaksiyalarni urchituvchi odamlarni qanday tasniflash mumkin.

1. Inonuvchan odamlar. Ular o‘z baholarini, subyektiv sanoq tizimlarini o‘zgartiradilar, guruh tomonidan inontirishga beriladilar.

2. Guruhning yon beruvchi a’zolari. Ular o‘zlarining subyektiv sanoq tizimlarini o‘zgartiradilar, guruh ustanovkalaridan keskin farq qiluvchi ustanovkalarini saqlaydilar, biroq o‘z fikrining o‘zgarganligini namoyish etadilar.

3. Guruhning tushuntiruvchi, ratsional orientirlangan a’zolari. Guruh xatti-harakatlarini oqlash, uning sa’y-harakatlariga ratsional baho berishga intiladilar.

4. Guruhning kvaziratsional a’zolari shu bilan tavsiflanishadiki, ular o‘zlarining guruh nuqtayi nazaridan farq qilmaydigan nuqtayi nazarlarini o‘zgartirishi va shu bilan ularning konformligi, guruh bilan munosabatlar ohangdorligini buzishi mumkin bo‘lgan axborotdan faol qochadilar. Ular, masalan, gazetalarni, lavozim hujjatlarini, axborot varaqalarini o‘qimaslikka intiladilar, guruh muammolarini muhokama etmaslikka tirishadilar. Konform reaksiya bunday shaklda ham namoyon bo‘lishi mumkin.

Guruhni boshqaruv amaliyotida konformlik fenomenining ahamiyati haqida gapirilayotganda, u shaxs – guruh a’zosi uchun ham,

guruhning o'zi uchun ahamiyatga ega ekanligini ta'kidlash lozim. Konform shaxslarda energiya sarflari guruh dinamikasi jarayonlarida qayta taqsimlanishi hisobiga ancha yuqori, idrok, diqqat hajmi ko'proq, shu bilan birga, nokonform shaxslarda bu ko'rsatkich pasayadi. Nokonform odamlardan tuzilgan guruhlar odatda konfliktli bo'ladi.

Konformlik, shunday qilib, guruh jipsligining mexanizmlaridan biri sifatida yuzaga chiqadi. Konformlikni ijtimoiy irsiyat va ijtimoiylashuv mexanizmi sifatida qarash mumkin. Konformlik tufayli guruh a'zolari guruh qadriyatlari va rolini, guruhda va jamiyatda xulq-atvor qoidalarini, ustunlik qiluvchi qadriyatlar va orientatsiyalar tizimini o'zlashtiradilar. Nokonform odamlar yo'q. To'la nokonform odam psixik bemor bo'lishi mumkin va u davolanishi lozim. Shunday qilib, konformlik individga universal guruhli ta'sir mexanizmidir va, shuningdek, kichik guruhning dinamikasini aniqlovchi zaruriy xossasi va guruhning jipslanganligini belgilovchi usuldir.

Tolerantlik. Kichik guruh dinamikasini zaruriy me'yorda aniqlovchi yana bir muhim sifatni qayd etish zarur. Bu tolerantlik sifati, ya'ni guruhning o'zgacha fikrlovchi va o'zgacha harakat qiluvchi a'zolariga toqatlilik o'lchovidir. Tolerantlikning quyi va yuqori bo'sag'alari (chegaralari) mavjud bo'lib, undan o'tilganida guruh o'zgacha fikrlovchi odamni seza boshlaydi va uning xatti-harakatlariga reaksiya beradi, keyin esa undan xalos bo'lishga (guruhdan haydashga) intiladi.

Guruhning rivojlanish darajasi. Kichik guruhning amal qilishi uning rivojlanish, aloqalar, dinamikasi, qadriyatlari va maqsadlari tuzilmasining o'zgarish jarayonini nazarda tutadi. Bundan tashqari, o'zgarishlar psixologik iqlim, jipslanganlik kabi guruhli o'zaro ta'sir ko'rsatkichlariga ham xosdir. Guruh rivojlanishining oliy ko'rsatkichi uning jamoa shaklida mavjud bo'lishidir. Jamoa – ijtimoiy umumiylikning (kichik guruhning) boshqacha turi bo'lib, uning o'zi birgalikdagi faoliyat jarayonida individual va guruh maqsadlarining ustma-ust tushishi va shu asosda yuzaga keladigan asosiy ijtimoiy-psixologik xususiyatlarning chuqur umumiyligi xarakterlidir. Guruhning rivojlanishida jamoadan tashqari bir necha boshqa fazalarni ajratish mumkin. Jumladan, A.V. Petrovskiyning strategik konsepsiyasiga asosan, guruh rivojlanishining ushbu mezonlar (kriteriylar) guruhda shaxsiyatlararo munosabatlarning birgalikdagi faoliyat mazmuni bilan bevosita ifodalanish darajasi; birgalikdagi faoliyatning ijtimoiy muhimligi bilan aniqlanadigan quyidagi fazalari ajratiladi:

– diffuzm guruh – shaxsiyatlararo munosabatlar bu yerda birgalikdagi faoliyatning mazmuni, uning maqsadlari va qadriyatlari bilan bavosita ifodalanmaydi;

– assotsiatsiya – guruh xarakterlarining umuman samaradorlik sharti sifatida psixologik umumiylik mavjud;

– kooperatsiya – guruh rivojlanishining bunday shaklida uning a'zolarining shaxsiyatli muhim maqsadlari ularning birgalikdagi faoliyatlarida amalga oshiriladi;

– jamoa yuqorida aytib o'tilganidek, shunday shaxsiyatlararo munosabatlar bilan tavsiflanadiki, bu munosabatlar faqat shaxsiyatli ahamiyatgagina emas, balki guruh faoliyatining ijtimoiy muhim mazmuni ham bo'ladi.

Bunday tasnif batafsil va uzil-kesil emas, biroq turli guruhlarning xilma-xilligini ularning rivojlanish darajasi bo'yicha biror «jamoa - antijamoa» o'zida joylashtirishga imkon beradi.

Kichik guruhni boshqaruv obyekti sifatida qarayotib, uning juda muhim sifati – boshqaruvchanligi haqida gapirish zarur. Boshqaruvchanlik guruhdagi boshqaruvchining e'tiborini talab etuvchi barcha turdagi aloqalar soni bilan aniqlanadi. Guruh qanchalik katta bo'lsa, uning a'zolari orasida shuncha ko'p miqdorda aloqalar mavjud bo'ladi. M.V. Udalsova rahbar (boshqaruvchi) va tobelar (boshqariladiganlar) orasidagi bog'lanishning turli shakllarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va mezonlarga asoslangan boshqariluvchanlik diapazonini hisoblashning qisqacha metodikasini keltiradi: bunday aloqalar soni

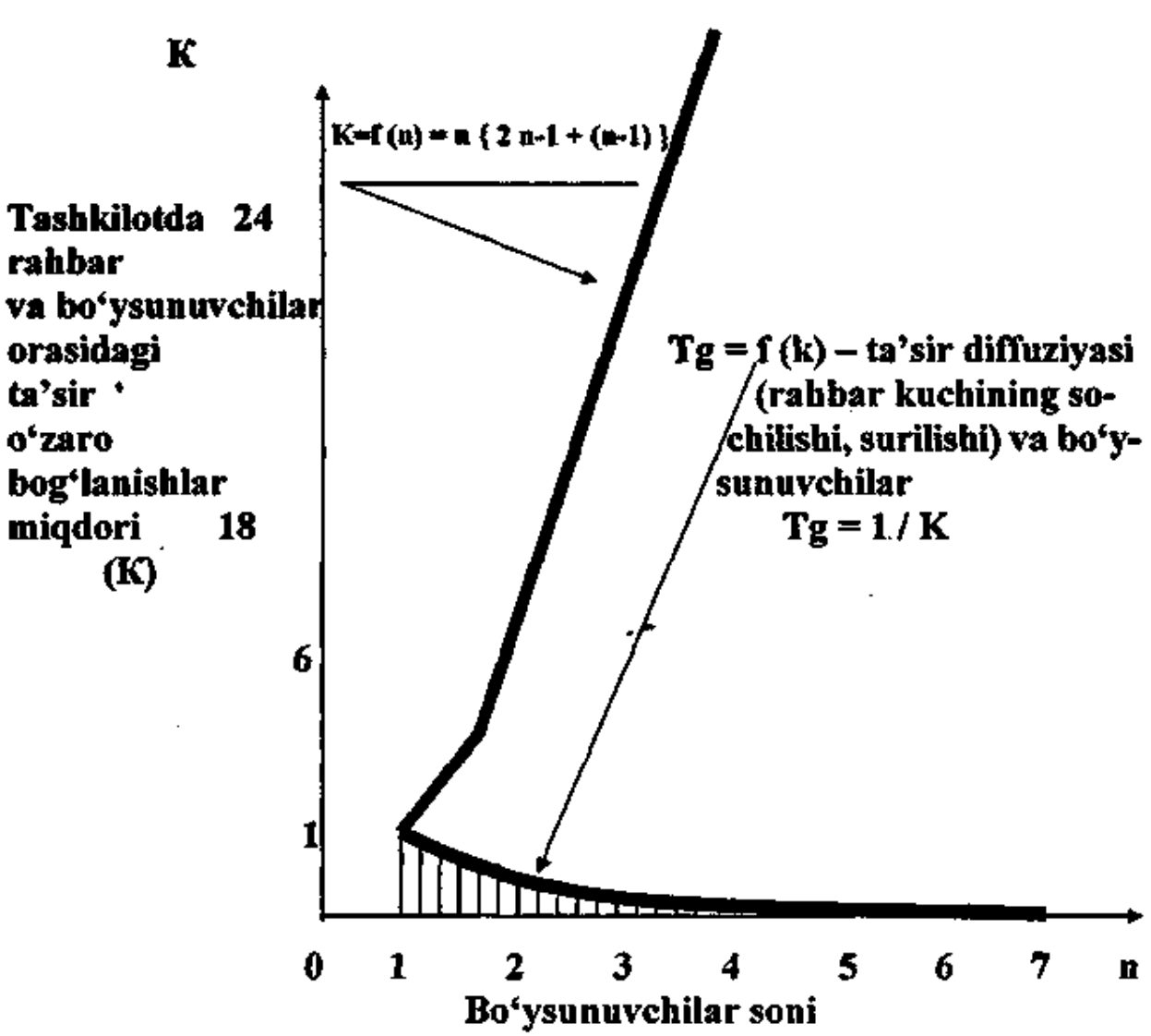
$$K = n\,[2\,n\text{-}1 + (n\text{-}1)],$$

Bu yerda, K – o'zaro bog'lanishlar soni,

N – bo'ysunuvchilar soni.

Masalan, bo'ysunuvchilar soni 1 ta bo'lganda bog'lanishlar soni 1 ga teng bo'ladi, mos ravishda 2-6; 3-18; 4-44; 5-100; 6-222; 7-490; 8-1080; 9-2376; ..., 18-2259602 va h.k. bunday bog'lanishlar hisobi boshqaruv vaziyatini bir onli qirqimidan iborat. Biroq u real manzarani bermaydi, chunki hech bir boshqaruvchi, masalan, 8 kishilik guruhdagi shunday sondagi aloqalar soni bilan hech qachon ish ko'ra olmaydi.

Bu samarali boshqarish uchun bog'lanishlar sonini kamaytirish zarurligini tasdiqlaydigan axborotdir, muhim bog'lanishlar kompleksini aniqlash boshqaruvchining majburiy funksiyasidir. Boshqariluvchanlikning oshishi boshqaruvchi ta'sirlar sifatining guruhlar jipslashuvining, kommunikativ dinamikasining yaxshilanishi hisobiga ta'minlanadi.



6.1-chizma. Rahbar va unga bo'ysunadigan ishchi-xodimlar miqdori, ularning o'zaro aloqalari. Diffuzion ta'sirning paydo bo'lishi, ta'sir kuchining yo'qolishi, ta'sir kuchining sochilishi.

Boshqariluvchanlik sharoitlarining tadqiqoti rahbarga bevosita bo'ysunadigan xodimlar soni g'arb firmalarida 4 tadan 8 tagacha, Rossiyada esa 8 tadan 15 tagacha ekanligi haqida darak beradi. Ehtimol, bu boshqaruv funksiyalarining biroz soddalashtirilganligi bilan bog'liq bo'lsa kerak. Bo'ysunuvchilarning o'zaro munosabatlari va ularning ishlab chiqarish faoliyatidagi funksional munosabatlari qanchalik sodda bo'lsa, boshqariluvchi guruh soni shunchalik yuqori bo'lishi mumkin. Boshqariluvchanlik normasiga boshqa omillar ham, masalan, personalning malakasi, yordamchi ishchilarning mavjudligi, guruh a'zolarining joylashtirilish sxemasi, boshqaruvchi shaxsiyatining sifatlari va boshqalar ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Boshqariluv-

chanlikning ortiqcha yuqori normasi nazoratning yo'qotilishiga va ishning buzilishiga olib kelishi mumkin (6.1-chizmaga qarang).

Ijtimoiy-psixologik iqlim (IPI). Bu guruh a'zolari orasidagi o'ziga xos axloqiy-etik munosabatlar tizimidir. Bu bog'lanishlar birgalikdagi faoliyati jarayonida yuzaga keladi, shakllanadi va buziladi. IPI odam odamni, o'zini-o'zi boshqalar orqali idrok qilish, mayllar, baholar, fikrlar, turli xatti-harakatlarga reaksiyalar xususiyatlaridan hosil bo'ladi. Bu o'ziga xos umumiy kayfiyat, guruhning psixik sog'lomligidir, guruh faoliyatini boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan shunga bog'liq bo'ladi. IPI ijobiy va salbiy bo'lishi mumkin, u guruh kayfiyatini, guruhdagi atmosferani, guruhdagi har bir a'zoning o'z shaxsiyatli da'volarining qanoatlantirilganlik darajasini, o'zini namoyon qilish sharoitlarini tavsiflaydi.

Ijobiy IPI belgilari:

– guruh a'zolarining bir-biriga ishonchi va yuqori talabchanligi;

– xayrixohona va konstruktiv tanqid;

– guruh barcha a'zolarining guruh ishlarining maqsadlari, vazifalari va holatidan yetarlicha axborotga egaligi;

– guruhning muammolari va sifati haqida uning har bir a'zosining fikrini erkin ifodalashi;

– guruhga oidlikdan ko'ngli to'lganlik;

– o'zga fikrga yuqori toqatlilik;

– guruhiy hissiyotlarga chuqur darajada emotsional kirishganlik;

– guruh dinamikasida yuqori o'zaro almashuvchanlik va boshqa ko'p narsalar.

IPIga guruhiy birgalikda bo'la olmaslik fenomenlari: psixologik va psixofiziologik fenomenlar katta ta'sir ko'rsatadi. Psixofiziologik birgalikda bo'la olishlik guruh a'zolarida psixofiziologik namoyon bo'lishlar – neyrodinamika xususiyatlari, psixik chidamlilik, reaksiyalar sur'ati, idrok, tafakkur tezligi, diqqat sifatlari va boshqalarning sinxronligi bilan bog'liq bo'ladi. Psixologik birgalikda bo'la olishlik guruh ishtirokchilarining shaxsiyatli xarakteristikalari: xarakteri, temperamentlari, qobiliyatlari va boshqalarning optimal birikuvi bilan aniqlanadi.

Birgalikda bo'la olmaslik guruh a'zolarining bir-biridan o'zlarini olib qochishda, agar buning imkoni bo'lmasa, barqaror salbiy emotsional holatlarning shakllanishida namoyon bo'ladi. Buning orqasidan albatta konfliktlar, ba'zan esa o'tkir emotsional reaksiyalar ham (frustratsiyalar, tajovuzlar, xatolar va boshqalar) kelib chiqadi.

6.2. Shaxs – boshqaruv obyekti va subyekti sifatida

Psixologiyada shaxs tushunchasi eng yaxshi yoritilgan. Uni hal etish uchun ko'plab yondoshuvlar mavjud bo'lib, ularni nazariy tahlil qilish va bizning vazifamiz doirasiga kirmaydi. Biroq bu mavzuni tavsiflovchi yagona yo'nalish olish sifatida mashhur psixolog N.K.Platonov tomonidan ishlab chiqilgan shaxsning tuzilmaviy-dinamik strukturasi konsepsiyasiga to'xtalamiz. Uning shaxs modeli taklif etilgan konsepsiya doirasida universaldir, chekli va o'z tuzilmasida shaxs muammolari majmuining ko'plab nazariy asoslanishlarini o'z ichiga oladi.

Dastlab bir necha umumiy izohlar beraylik. Bunday savol qo'yilishi to'la qonuniydir: boshqaruv kim tomonidan va nima bilan amalga oshiriladi? Savol unchalik oddiy emas va boshqaruv shaxs tomonidan amalga oshiriladi va shaxsga yo'naltirilgan deb bir qiymatli aytish muammolidir. Boshqaruv subyekti kim. Uning obyekti kim – shaxsiyatli odammi? Individmi? Individuallikmi, xilma-xil munosabatlar subyektimi? Balki, guruhdir! Bu nominatsiyalarning umumqabul qilingan nazariy tushunchalarini muhokama etib, bu savollarni bilib olamiz.

Odam – bu tur tushunchasidir, u tirik tabiatning eng yuqori rivojlanish darajasi – odam turiga oidligini ko'rsatadi. Odam – biologik va ijtimoiy kelib chiqqan spesifik va noyob mavjudotdir. Biologik mavjudot sifatida u biologik qonunlar va ta'sirlarga duchor bo'ladi, ijtimoiy mavjudot sifatida esa u sotsiumning qismi va ijtimoiy ta'sir mahsulidir.

Shaxs – odamda uning ijtimoiy belgilarini ifodalaydi. Agar odam juda turli xil xossalarni tashuvchi bo'lsa, u holda shaxsiyat – bu uning asosiy xususiyati bo'lib, unda uning ijtimoiyligini anglatadi. Shaxs odamda ma'lum jamiyatga, ma'lum tarixiy davrga, madaniyatga, dinga oidliligini aniqlaydi va h.k. Agar odam biror bir sababga ko'ra ijtimoiy xususiyatlar eltuvchisi bo'lmasa, u holda u shaxs sifatiga ega bo'lmaydi. Yoki ijtimoiy xususiyatlarga yetarlicha ega bo'lmaganida, rivojlanmagan, degradatsiyalangan patologik va h.k. shaxs haqida so'z boradi.

Individ – tur tushunchasi bo'lib, odam mavjudotini biologik xususiyatlar tashuvchisi, genetik oldindan aniqlanganligini (gepotip) tavsiflaydi.

Individuallik – konkret, yakka hol odamning takrorlanmas shaxsiyatli va individual xususiyatning birligi bilan aniqlanadi.

Bu uning psixofiziologik tashkil etilishi (temperament tipi, jismoniy belgilari, neyrodinamikasi, psixodinamikasi va boshqalar), intellekti, ijtimoiy xususiyatlari tuzilmalari, hayotiy tajribasi, ijtimoiy funksiyalari va ma'lumotining o'ziga xosligidir.

Psixologiya sohasida obro'li ko'p sonli mutaxassislarning (shu jumladan, K.K.Platonovning ham) fikricha, bioijtimoiy xususiyatlarning bosh integratori baribir shaxsiyat tuzilmasidir. N.A.Berdyaev bunday yozgan edi: «Odam manbasi faqat qisman tushunilishi va ratsionallashtirilishi mumkin. Shaxsiyat siri «uning yagonaligi, hech kimga oxirigacha tushunarli emas. Odam shaxsiyati olamdan ham sirliroqdir. Uning o'zi bir olamdir. Odam mikroskop orqali ko'rinadigan dunyodir va o'z ichiga hamma narsani oladi».

Psixologiya fanida shaxsiyat haqida bir necha umum tan olingan qoidalar mavjud:

– shaxsiyat har bir odamga xosdir;

– shaxsiyat – bu odamni hayvonlardan ajratadigan narsadir;

– shaxsiyat – tarixiy rivojlanish mahsulidir, ya'ni odam mavjudoti rivojlanishining ma'lum stadiyasida yuzaga keladi;

– shaxsiyat odamning individual farqlovchi xarakteristikasidir, ya'ni bir odamni boshqa odamdan farqlaydigan narsadir.

K.K.Platovning tuzilmaviy-dinamik konsepsiyasida shaxsning tabiiy va ijtimoiy xususiyatlari «biologik - ijtimoiylik» qutblilikka ega shaklda integratsiyalanadi. Bu xususiyatlar to'rtta kichik tizimga bo'lingan. Kichik tizimlar bir-biriga nisbatan dinamik va o'zaro tuzilish va ishlash: parametrlari bo'yicha o'zaro ta'sirlashadi. Bunday shaxsiyat tuzilmasini ko'rib chiqamiz:

1. Blok. Yo'naltirilganlik kichik tizimi:

– bu blokning barcha xossalari ijtimoiy determinirlangan, biologik xususiyatlar deyarli yo'q;

– kelajakni anglashning ustunligi;

– ushbu sifatlar va xususiyatlarni o'z ichiga oladi: yo'naltirilganlik, e'tiqodlar, dunyoqarashlar, ideallar, mayllar, qiziqishlar, xohishlar.

2. Blok. Tajriba kichik tizimi.

Xossalar determinirlangan:

– ijtimoiy xususiyatlar ancha ko'p, biologik xususiyatlar «yig'ilgan» ko'rinishda o'rin olgan;

– o'tmishni anglanishi zarur;

– shaxsiyatning analiz darajasi – psixologo-pedagogik;

– ushbu sifatlar va xususiyatlarni o'z ichiga oladi: odatlar, uquvlar, malakalar, ko'nikmalar.

3. Blok. Psixik jarayonlar kichik tizimi.

Xossalarning determinirlanishi:

– bioijtimoiy xususiyatlarning pariteti;

– _____ hozirgini anglash;

– shaxsiyatning analiz darajasi – individual-psixologik;

– kiritilgan sifatlar va xususiyatlar: hislar, idrok, iroda, tasavvur, sezgilar, emotsiyalar, xotira, xarakter.

4. Blok. Psixofiziologik xususiyatlar kichik tizimi.

– bu blokning barcha xususiyatlari biologik determinirlangan, ijtimoiy xususiyatlar deyarli yo'q;

– anglash stili namoyon bo'ladi;

– shaxsiyatning analiz darajasi – psixologik va neyropsixologik;

– kiritilgan sifatlar va xususiyatlar: temperament, neyrodinamika, yosh, jins xususiyatlari, psixodinamik xususiyatlar va h.k.

Shaxsiyatning real gavdalanishida uning barcha xususiyatlari va sifatlari tizimli munosabatda bo'ladi, yuqoridagicha ajratish esa faqat model rejasida bo'lishi mumkin, bu esa boshqaruvda shaxsiyatlararo o'zaro ta'sir tizimlarini tahlil qilish uchun ba'zan kerak bo'ladi.

Mavzu boshida qo'yilgan savolga javob berayotib, shuni ishonch bilan aytish mumkinki, shaxsiyat ham, individ ham, odam ham, ijtimoiy guruh ham boshqaruv tizimlarida obyekt ham, subyekt ham bo'ladi.

Bu boshqaruvning aniq darajasiga, boshqaruv tizimining tashkil etilish darajasiga aloqa kanallarida axborotning tashkil etilishi va modellash darajasiga va, shuningdek, boshqaruv vazifalari va maqsadlariga bog'liqdir.

Biroq boshqaruvning eng universal va integrativ obyekti va subyekti shaxsiyat bo'lib qoladi.

Boshqaruv tizimlarida psixologik ta'sir fenomenini tahlil qilishda ta'sir subyekti va obyekti o'zaro uzviy ta'sirlashishlarini qayd etish lozim. Ayni shu jarayon boshqarish deb ataladi, uning samaradorligini esa ushbu yo'ldan qarash kerak:

– ta'sir subyektining xususiyatlari (ta'sir ko'rsatuvchi);

– ta'sir obyektining xususiyatlari (ta'sirni qabul qiluvchi).

Boshqaruv tizimlarida markaziy figura, uning subyekti bo'lib, rahbar, yetakchi, situativ yetakchidir. Ularning axloqiy, psixologik, kasbiy sifatlari katta ahamiyat kasb etadi. Masalan, agar boshqaruvchi

ta'sirning bosh vositasi inontirish bo'lsa, u holda rahbarning obro'lik, ekspressivlik kabi sifatlari muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Boshqaruv amaliyoti ushbu nazariy qoidani to'la tasdiqlaydi: boshqaruv tizimida kommunikativ o'zaro ta'sir spektri shaxsiyat darajasida o'tganida, eng samaralidir. Ya'ni «subyekt-obyektli», «subyekt-subyektli», «obyekt-subyektli» munosabatlar shaxsiy munosabatlar darajasida amalga oshadi.

Boshqaruv subyektining qaysi xarakteristikalari boshqaruv ta'sirining samaradorligini belgilaydi. A.Poteryaxin quyidagilarni qayd etadi:

1. Rahbarning ijtimoiy maqomi, obro'si, aniq tashkiliy tuzilmadagi lavozimining nufuzi. «Boshqaruv subyekti nufuzini boshqa odam, jamoa, sotsium obrusidan foydalanib oshirish imkoni bor» - deb qayd etadi V.Kulikov.

2. Ta'sir subyekti – rahbarning, yetakchining shaxsiyatli sifatlari – dilrabolik, irodaviy, intellektual, xarakterologik ustunligidir. Masalan, yaxshi ma'lumki, dilbar odam bilan muloqot qilish yoqimli bo'ladi, unga ishonch his etadi odam. Dilbar odamlarning xatolarini kechirishadi, ular odamlar orasida eng qulay rejimda yashashadi. Dilbar odam intuitiv, shu bilan birga deyarli bexato his qilinadi.

V. Vazikin bo'yicha dilbarlikning, yoqimtoylikning ba'zi mezonlari (erkaklar uchun aniqlangan, ayollar uchun buning iloji hali bo'lmagan):

– noordinar tashqi ko'rinish (ayni noordinarlik, lekin jozibali va chiroyli emas);

– zo'r taassurot tug'diradigan eruditsiya (yoki shunday taassurot uyg'otish uquvi), biroq o'zining shaxsiy intellektual ustunligini bo'rttirib ko'rsatmaslik;

– jozibali munosarachi sifatlari singib ketgan o'tkir aqllilik, zukkolik;

– o'ziga ishonch, oshkora psixologik himoyalanganlik;

– atrofdagilarga diqqat berish;

– suhbatdoshini o'ziga tortish, emotsional uyg'otish.

3. Subyektning boshqaruv obyektiga ta'sir uslublari, qoidalari va usullarini kommunikatsiyalar maqsadlari va xususiyatlarini hisobga olib, adekvat qo'llanish uquvlari darajasi. Masalan, boshqariluvchi odamning xotirjam, muvozanatlangan holatida yaxshi natijani inontirish, asabiylashgan, hayajonlangan holatida esa tanbeh koyish beradi.

4. Boshqaruv subyektining rol xatti-harakatining xususiyatlari. Masalan, koyishdan foydalanishda – «xo'jayin yoki janob», «pir tutish»,

«bo‘g‘ma ilon», «homiy» va boshqalar sugetiv rolini o‘ynash. Buning uchun subyekt yoqimtoylik xislatlari, yetakchi sifatlari bilan boyigan, odamlarda qo‘rquv va izzat-hurmat uyg‘otishga qodir va, shuningdek, biror aniqmaslik bilan ish ko‘ra oladigan (sirlilik) bo‘lishi lozim.

5. Subyektning obyektga (rahbarning qo‘l ostidagiga) munosabati xarakteri: xayrixohona, odobli, iltifotli: vaziyatga qarab – talabchan, qat’iy.

6. Ta’sir subyektining boshqaruv jarayonining o‘ziga munosabati. O‘zining gapirayotgan narsaga o‘zining ishonishining va tinglovchilarning ishonchi orasida bog‘liqlik bor: emotsional boyitilgan nutq tinglovchida aks-sado beradi.

Shunday qilib, boshqaruv subyekti shaxsiyatida yuqorida sanab o‘tilgan sifatlarning bo‘lishi boshqaruchvini samarali qiladi. Bu dalil boshqaruv obyekti bo‘lgan guruhga ham shunday samarali ta’sir ko‘rsatadi. Agar bu sxemani har doim mavjud bo‘lgan teskari aloqalar bilan to‘ldirilsa, u holda bu boshqaruv tizimi yopiladi va o‘zini-o‘zi rivojlantirish rejimida amal qiladigan barqaror sanaladi.

Boshqaruv obyektining xossalari va psixologik xususiyatlarini tahlil qilish mumkin, chunki shaxsiyat plastiklik, idroklilik, ta’sirlanuvchanlik, reflektorlik sifatlari va boshqa sifatlarga ega bo‘lib, o‘ziga ko‘rsatilgan ta’sirga javob beradi. Idroklilikning bir necha belgilarini sxematik ajratish mumkin (ta’sir kanallari):

– anglanganlik darajasi bo‘yicha;
– ta’sir mazmuni bo‘yicha;
– ta’sir obyektlarining miqdori bo‘yicha (individual yoki guruhli);
– ta’sir sharoitlari bo‘yicha – shaxsiyatli va situativ.

Ta’sirlanuvchanlikning har xil turlarini o‘rganish va umumlashtirish boshqaruv nazariyasi va amaliyoti masalasidir. Ta’sir mexanik amalga oshirilmaydi, uning mexanizmi psixologik ta’sir etishda, mazmuni esa shaxsiyat orqali singib o‘tadi.

Obyektning qanday ishlash sharoitlarida boshqaruv samarali bo‘ladi, A.Poteryaxin quyidagicha ifodalaydi:

1. Obyekt axborot uzatish jarayonida ishtirok etganida. Agar obyekt xabarni olish jarayonida o‘zi ishtirok etgan bo‘lsa, u bu xabarga yaxshiroq reaksiya beradi. Jumladan, agar axborot bo‘ysunuvchi bilan faoliyatli maslahatlashuv shaklida o‘tsa, u bu axborotni yaxshi o‘zlashtiradi.

2. Obyektda ta’sirdan shakllangan psixologik himoya mexanizmlari mavjudligi. Psixologik himoya shaxsiyatning ichki barqarorligini

oshiradi. Psixologik himoya shaxsiyatning dunyoqarashi, tafakkurlash, emotsional iroda darajasida namoyon bo'ladigan funksiyasidir.

Boshqaruv faoliyatida psixologik ta'sir o'tkazishni ikki tipga – avtoritar va dialogik tiplarga ajratish mumkin. Har bir ta'sir tipi turlicha masalalarni hal etish zaruratiga mos keladi.

Avtoritar ta'sir tipida to'g'ridan-to'g'ri pand-nasihat vositalari va uslublari: buyruq, talab, ko'rsatma va h.k. lardan foydalaniladi.

Boshqaruvda dialogik ta'sir tipi tadbirkorlik muloqoti turlarida, boshqaruv qarori, o'zaro ta'sir ishlab chiqilishi zarur bo'lgan joylarda foydalaniladi. O'zaro ta'sir vositalari – inontirish, pand-nasihat, tushuntirish va boshqalar.

Boshqaruv obyektining psixologik xarakteristikalari va o'zaro ta'sirlashuv vaziyatiga bog'liq ravishda boshqaruv strategiyasi tanlanadi. Boshqaruv strategiyasining ilk modellaridan birining yaratilishi D.Teylor nomi bilan bog'lanadi (konveyerli mehnat). U va uning tadqiqotchilari asosan odamning jismoniy parametrlari va imkoniyatlarini o'rganishgan. Shuning uchun uning boshqaruv strategiyasi «passivlik» va «instrumentalizm» saviyasidir, keyingi tadqiqotlar odamni samarali mehnat qilishiga faqat taqdirlashgina emas, balki motivatsiya omillari ham undashini ko'rsatadi. Bu boshqaruvning ijtimoiy-psixologik strategiyasi darajasi, shaxsiyatga apellatsiya darajasidir. Shaxsiyat, boshqaruv obyekti sifatida, to'g'ri boshqaruv strategiyasi qo'llanishi hamda moddiy taqdirlash va motivatsiyaning uyg'un birikuvchi sharoitlarida boshqaruv tizimining samarali ishlaydigan bo'g'iniga aylanadi.

Boshqaruv amaliyotida har bir rahbar ishchi-xodimlarning ma'lum modellariga orientirlanadi. Masalan, G.Sele ishlovchilarning (boshqaruv obyektlarining) ikki tipini ajratgan: shaxsiyatli-orientirlangan va predmetli orientirlangan. Bularning birinchilari hisoblashadi, bashorat qilishadi va atrofdagilarda o'zlari haqida yaxshi taassurot uyg'otishga intilishadi, ishga orientirlanishadi. Boshqaruv qarori ijrochilari tiplarining ikkita parametri: ishga munosabat va rahbarga munosabat asos qilib olingan bir necha tasniflari mavjud. Masalan, bunday tasniflanish: mustaqil ijrochi; tadbirkor ijrochi; tortinchoq ijrochi; sabr-toqatli ijrochi. Tasnif spesifikasi nomlardan yaxshi ko'rinib turibdi.

Boshqaruv obyektining mavjud hech bir tasnifi batafsil emas, biroq rahbarning shaxsiy mulohazalari uchun asos bo'la oladi.

6.3. Boshqaruvning ichki omillari

Agar guruhning boshqaruvga ta'siri shakllari to'plamini biz bevosita ijtimoiy determinantga ega tashqi omillarning ta'siri sifatida qaraydigan bo'lsak, u holda boshqaruvning ichki omillari jumlasiga shaxsiyat xossalari va sifatlarining ta'sirini kiritamiz. Bu tasdiq boshqaruv tizimi subyektiga ham, obyektiga ham to'la darajada xosdir. Boshqaruvning ichki omillari bilan manipulatsiya qilish ularning ichki mohiyatni bilishni taqozo etadi. Ularning ba'zilarini ko'rib chiqamiz, bunda umumiy orientir yuqorida taqdim qilingan shaxsiyatning mazmuniy tuzilmasi bo'lishi mumkin.

A) Idrok. Odamga birgalikda ta'sir etadigan turli obyektlar va hodisalarning akslanish xossasidir. Ya'ni bu shaxsning psixik fazasida borliqning subyektiv modelini integrativ tuzish jarayonidir. Boshqaruv obyektiga juda xilma-xil ko'rinishdagi axborot ta'siri majmui ayni u tomonidan idrok qilinadi va idrok qilish asosida borliq modeli shakllantiriladi. Bu subyektiv model turli xarakteristikalarga ega bo'lishi mumkin. Bu idrok sifatlariga bog'liq: u to'la va to'lamas, chuqur va sayoz, aniq va amorf, tez va sekin bo'lishi mumkin. Idrok xususiyatlari ko'p jihatdan idrok organlari sezgirligiga, oldingi bilimlar va tajribaga, faollashuv (diqqatlilik) darajasiga, intellektual xarakteris-tikalarga bog'liq. Idrokning umumiy manzarasini uning xususiyatlari belgilaydi:

– anglanganlik – idrok qilishga darhol obyektning fikriy tasniflanishi, unin analogik obyektlar guruhiga, sinfiga oidligi sifatida anglash amalga oshadi;

– tanlovchanlik – idrok sxemasida dastlab bosh, eng xarakterli belgilar (shaklda burchaklar qiyaligi; odamni idrok qilishda – afti) tahlil qilinadi;

– konstantlik – axborotni idrok qilish o'zgaruvchan sharoitlarda nisbatan barqaror bo'lib keladi, masalan, turlicha yoritilganlik sharoitlarida;

– yaxlitlik – idrok uchun idrok obyektining etishmayotgan detallarini «to'ldirish» xosdir.

Idrokning eng muhim turi odamning odamni, ijtimoiy guruhni va unda ro'y berayotgan jarayonlarni, shaxsiyatli idrokidir. O'zining xususiyatlari va qonuniyatlariga ega bo'lgan idrok turi – ijtimoiy inersiya deb ataladi. Bu yerda axborotni modellashtirish natijasi shaxs va to'plash, uning sifatlari va, shuningdek, guruh (majmuaviy subyekt) bo'ladi.

Idrok sifatlari ko'p jihatdan boshqaruvning o'ziga xosligini ifodalaydi.

B) Tafakkur. Bu borliq belgilarini umumlashtirilgan va bavosita ifodalangan aks ettirish ko'rinishidagi bilish jarayonidir. Bilish – obyektlar, hodisalarning bir xil xossalari, belgilarini boshqalari orqali o'rganish, ularda umumiy, muhim axborot xarakteristikalarini ajratish va boshqa, ikkinchi darajalilaridan ajratib olishdir. Bu logik buyruqlar asosida tafakkur operatsiyalarini (abstraktlash, tizimlashtirish, analiz, sintez, tasniflash va boshqalar amalga oshirish davomida qilinadi.

Tafakkur, operatsiyalarning amal qilishiga (operatsional tuzilma) bog'liq ravishda har xil turlarda: abstrakt, intuitiv, ko'rgazmali-harakatli, ko'rgazmali-obrazli bo'lishi mumkin.

Abtsrakt-logik tafakkur nutq yordamida amalga oshirilishi mumkin. Fikr tildan tashqarida, nutqdan tashqarida yuzaga kelishi ham, mavjud bo'lishi ham mumkin emas. Nutq o'ziga xos tafakkur shaklidir. Nutq nima?

V) Nutq. Bu tovushli va yozma til yordamida kommunikatsiyalar jarayonidir (fonetik va grafik nutq). Nutq ijtimoiy yuzaga kelgan ijtimoiy-tarixiy tabiatga ega va boshqaruv tizimlarida bir qator muhim funksiyalarni bajaradi. Bular qanday funksiyalar?

– kommunikatsiyalar funksiyalari. Nutq muloqot vositasi, axborot uzatish vositasi;

– saqlash funksiyalari. Nutq ijtimoiy tajribani o'z lug'atida tushunchalar (odam tajribasining kodli birliklari) ko'rinishida saqlaydi;

– umumlashtirish funksiyasi. Nutq belgilar axborot bazasini turli darajali tushunchalarda tasniflash va zanjirlash ro'y beradi;

– tafakkur vositasi;

– ekspressivlik funksiyasi. Nutq emotsional tajriba va emotsional holatlarni belgili shaklda uzatadi;

– integrativ funksiya. Nutq barcha psixik jarayonlar bilan bog'liq, ularni tashkil etadi va regulatsiyalaydi.

Axborot kanallarida amal qiladigan nutq yozma va og'zaki (dialogik) bo'lishi mumkin. Nutq faoliyatida uchta tomonni ajratish mumkin: mazmuniy, ifodali va qo'zg'atuvchi. Nutqning mazmundorligi mulohazalarda sinonimik va adekvat tushunchalar bazasini qo'llanishda ifodalanadi (fikrlar ixcham, so'zlar ko'p). Nutqning ifodaliligi uning emotsional tus olishi bilan bog'liq. Nutq yorqin, obrazli, jonli yoki aksincha, quruq, lanj, ifodasiz bo'lishi mumkin. Nutq faoliyatining

ko'rsatuvchi tomoni tinglovchining tafakkuriga, hissiyotlariga va ifodasiga ta'sir etishida ifodalanadi.

G) Xotira. Borliqni psixik aks ettirish shakli bo'lib, o'tmish ta'sirlar izlarini saqlash, ularni mustahkam va keyin qayta tiklashdan iborat. Axborotni eslab qolish va qayta tiklash xususiyatlariga bog'liq ravishda xotiraning bir necha turlari farq qilinadi: ko'rish, tovush, emotsional, so'zli-logik xotirasi va boshqa turlari. Xotira uzoq muddatli, qisqa muddatli, operativ va eydetik bo'lishi mumkin. U hajmli – xotirada ma'lum vaqt ichida tutib turiladigan axborot birliklari miqdori bilan tavsiflanadi. Xotira va unutishning normal ishlashi hisobga olinishi lozim. Masalan, xotira kunduzi soat 8 to 12 orasida eng yaxshi ishlaydi. So'ngra taxminan soat 17 ga pasayish sodir bo'ladi. So'ngra xotira yaxshilanadi va soat 19 ga borib xotira samaradorligining kechki cho'qqisi ro'y beradi va keyin, soat 21 dan keyin xotiradagi axborot izlarini ishlab chiqish bilan bog'liq doimiy jarayon boradi. Eslab qolish jarayonlari pasayadi, qayta tiklash jarayonlari esa kuchayadi. Unutish ham o'z dinamikasiga ega. Eksperimental shu narsa aniqlanganki, 0,5 soatdan so'ng yangi axborotning (maqsadga yo'naltirilgan yod olishda) 40%, keyingi kuni yana 35%, bir oydan so'ng yana 21% unutiladi. Demak, buni e'tiborga olgan holda xotirlab qolish ishlarini faollashtirish, takrorlash kerak: birinchi gal – yod olingandan so'ng darhol, ikkinchi marta 0,5 soatdan keyin, uchinchi marta bir kun oralatib va to'rtinchi marta 2-3 haftadan keyin.

Boshqaruv ichki omillarini qisqacha tavsiflashni yana davom ettirish va bular jumlasiga yana tasavvur, shaxsning irodaviy, emotsional komplekslarini, uning neyrodinamiklik xususiyatlari: reaksiyalar tezligi va spesifikasi, temperament, xarakter va boshqalarni ham kiritish lozim. Boshqaruvning muhim omillari bo'lgan bu sifatlar bilan qiziquvchilarga maxsus psixologik adabiyotlarni (istagan darslikni) o'rganishni tavsiya etamiz. Shaxsiyatning yana bir muhim, boshqaruvning yaqqol ifodalangan ichki omili bo'lgan sifatni qayd etamiz. Bu uqtirishlikdir.

D) Uquvchanlik. 30% atrofidagi odamlar uquvchan va bor yo'g'i 5-7 % qiyin uquvchilardir. Uquvchanlik o'ziga-o'zi baho berish darajasiga bog'liq bo'lib, boshqaruvda yashirin amaliy ahamiyatga ega: odamga ta'sir etish yo'li bilan uni oson manipulatsiyalash mumkin. I.D.Ladonov uquvchanlikning odam xarakterining quyidagi xususiyatlari bilan bog'lanishini ko'rsatadi: qo'rqoqlik, atrofdagilarga notanqidiy munosabatda bo'lish (ishonuvchanlik, soddadillik), xizmatga tayyorlik, bo'ysunishlik odamning uquvchanligiga yordam beradi. Va, aksincha, atrofdagilarga tankidiy va nosamimiy munosabatda bo'lish

(o'jarlik, konfliktlik) uquvchanlikni pasaytiradi. I.E. Shvars tomonidan oson va qiyin uqadigan odamlar tipologiyasi keltirilgan:

A) qiyin uqadiganlar:
– nerv sistemasining kuchli tipi;
– psixologik faoliyatning tez sur'ati;
– introvertirlanganlik;
– diqqatning yuqori o'tishligi va barqarorligi;
– skeptisizm;
– tashvishlanmaslik;
– rigidnik;
– va'dasida turmaslik, beburdlik;
– o'zini namoyon qilishga yuqori darajada intilish;
– tafakkurda ijodiy elementlarning ustunligi;
– mustaqillikka intilish.

B) oson uqadiganlar:
– nerv sistemasining kuchsiz tipi;
– psixologik faoliyatning sekin sur'ati;
– ekstravertirlanganlik;
– diqqatning past o'tishliligi;
– ishonuvchanlik;
– tashvishlanish;
– fleksibillik;
– ijrochilik;
– o'zini namoyon etishga intilishning past darajasi;
– tafakkurda reproduktiv elementlarning ustunligi;
– namuna bo'yicha ishlashga intilish.

6.4. Rahbar shaxsining ijtimoiy psixologik tahlili

Boshqaruv samaradorligining eng muhim mezonlaridan biri rahbarning o'zining shaxsiyatidir. Yuqorida ko'rsatilganidek, samarali rahbarlik uning stillari, vositalaridan ko'ra ko'proq rahbarning, yetakchining shaxsiyati sifatlariga bog'liqdir. Bu qoidani tahlil etuvchi psixologik adabiyotda rahbarning samarali rahbarlik qilishiga yordam beruvchi maxsus shaxsiyat sifatlarining uch guruhini ajratish qabul qilingan (N.N. Veresov):

– rahbar shaxsiyatining ijtimoiy-biografik xarakteristikalari;
– boshqaruv qobiliyatlari;
– rahbarning shaxsiyati sifatlari va xususiyatlari.

1) Rahbar shaxsining ijtimoiy-biografik xarakteristikalari.

A) Yoshi. Samarali boshqaruvchining (rahbarning) mutlaqo har xil yosh chegaralarini asoslovchi ko'plab argumentlar mavjud. Optimal ishchanlik yoshi boshqaruv faoliyatining real xususiyatlariga, umumiy madaniy-iqtisodiy orientatsiyaga va ko'plab boshqa o'zgaruvchan holatlarga bog'liq.

Keksalik foydasiga salmoqli argumentlar keltiriladi. Yirik yapon kompaniyalari prezidentlarining o'rtacha yoshi 63,5 yil, vitse-prezidentlarining o'rtacha yoshi 59 yil. AQSh da yirik kompaniyalar prezidentlarining o'rtacha yoshi – 59 yil.

Yosh boshqaruvchilar foydasiga guvohlik beruvchi qarama-qarshi ma'lumotlarni ham yetarlicha sonda keltirish mumkin. Shuning uchun odam yoshi rahbar-boshqaruvchining yetakchiligi va samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatmaydi deb aytishga hamma asoslar bor. Biroq real boshqaruv amaliyotida rahbar lavozimini to'ldirish masalasini hal etishda mutaxassis «biologik yosh» deb ataluvchi yoshga orientirlanishi lozim, bu yosh rahbarning imkoniyatlarini va uning ijtimoiy yetukligining aktual darajasini ancha adekvatroq aks ettiradi. Bu sifatlar juda keng xronologik tarqoqlikka ega.

B) Jinsi. Ayollar ruhsiz, tushkun, umidsiz rahbar bo'ladi degan fikr shu vaqtgacha keng tarqalgan. Psixologiyada bu muammoni eksperimental tadqiq etish bunday da'voni tasdiqlaydi.

Ayol kishidan obyektiv yomon rahbarlik qiladigan erkaklar mavjud va tashkilotni erkaklarga qaraganda juda samarali boshqarayotgan ayollar ham mavjud. Bunda ular bitta narsaning o'zini, bitta holatning o'zini turlicha idrok qilishlari mumkin. Ayol ham, erkak ham samarali rahbar bo'lishlari ham, bo'lmasliklari ham mumkin va bu jinsga bog'liq emas. Jinsni ham, xuddi yosh kabi biologik va psixologik nuqtayi nazaridan qarash lozim. Psixologik nuqtayi nazardan jins bu jamiyat tomonidan yuklangan ijtimoiy roldir. Shuning uchun biologik ayolda ifodalangan erkak komplekslari, darvoqe, erkakda ayol komplekslari kabi shakllanishi mumkin. Bu bolalikdagi tarbiya spesifikasi, xulq-atvor stereotiplari, an'analar va boshqa ko'p narsalarga bog'liqdir.

Shuning uchun ayol rahbarligining past samaradorligi haqidagi fikr muammoga real qarashga xalal beruvchi ommaviy ong stereotipidir. Boshqaruv sohasi mutaxassisi, ayol mavjudotining xususiyatlarini hisobga olib, rahbarlik samaradorligi haqida doimo aniq va batafsil qaror qabul qilishi lozim. Amerikalik psixolog R.Abe ushbu qiziq qonuniyatni aniqlagan: qo'yilgan vazifani hal etishda ayol kishi boshqargan guruh

muvaffaqiyatga erishganida, guruh a'zolari muvaffaqiyatni, asosan, omadga yo'yishgan. Erkak kishi boshqargan guruh muvaffaqiyatli ishlaganida esa muvaffaqiyat asosan rahbar shaxsiyati sifatlari bilan bog'liq deb hisoblangan.

V) Ijtimoiy-psixologik status va ma'lumot. Bu boshqaruvchi shaxsiyatiga qo'yiladigan so'zsiz talabdir. Ma'lumot haqida gapirilganida doimo uning real darajasini yodda tutish lozim. Ma'lumot – bu, eng avvalo, umumiy va kasbiy tayyorgarlik darajasidir. Ijtimoiy-psixologik statusga keladigan bo'lsak, u holda yuqori statusning kareraga va ishchanlik sifatlariga ijobiy ta'siri isbotga muhtoj emas.

2) Boshqaruv qobiliyatlari. Bu maxsus qobiliyatlar bo'lib, ularning amal qilishi kasbiy boshqaruv faoliyatida to'la aks etadi. Boshqaruv faoliyatining samaradorligi to'g'ridan-to'g'ri ularga bog'liq. E.Gizelning an'anaviy tadqiqoti «intellekt va menejer muvaffaqiyati»da o'rtacha aqliy qobiliyatli rahbarlar eng samarali bo'lishlari ishonchli isbotlangan. A.T. Konto yapon a'lochi talabalari odatda oliy menejerlar bo'lib yetishmasliklarini statistik isbotlagan.

Biroq o'z ichiga xilma-xil psixologik tuzilmalarni olgan boshqaruv qobiliyatlari samarali menejerga zaruriydir. Ular boshqaruvning maxsus uquv va malakalari – kompetentlik, axborotdorlik, kommunikativlikning samarali egallanishini aniqlaydi.

3). Rahbarning boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi shaxsiyat sifatlari.

A) Dominantlik. Psixologiyada dominantlik deb, odamning ma'muriy resurs dastagidan foydalanmasdan turib boshqa odamga ta'sir ko'rsatishga qodirlik jarayoni sifatida tushuniladi. Ma'lumki, masalan, rahbar va bo'ysunuvchilarning munosabatlari formal tashkil etilgan xarakterda bo'lganida bo'ysunuvchilar o'zlarining ijro resurslarining faqat 65% idan foydalanidlar. Qolgan 35% i ijroning noformal-tashkiliy tomoniga to'g'ri keladi. Zaruriy mehnat va ijro samaradorligiga faqat boshqaruvchi ta'sirga ichki aks-sado xayrixohlik shakllanganidagina erishiladi.

M. Vudkok va D.Frensis «Ozod – erkin menejer» nomli kitoblarida odamlarga ta'sir eta biladigan boshqaruvchi xarakateristikasini ajratib ko'rsatadilar:

– u o'z fikrlarini tushunarli ifodalaydi;
– u o'ziga ishongan;
– yaxshi o'zaro tushunishni tez o'rnatadi;
– talab qilinadigan xatti-harakatni mukofotlaydi;
– aniq ko'rsatmalar beradi;
– sabotli bo'lishga intiladi;

Boshqalarning fikriga quloq tutadi.

B) O'ziga ishonch. Bu degan so'z, rahbarning bunday sifatiga baho berayotib, qo'l ostidagi odam bunday rahbarga ishonish mumkinligini, u qiyin vaziyatda o'zini qo'llab-quvvatlashi va himoya qilishini his etib turadi. Bu esa ijrochining go'yoki himoyalanganlik hissini yaratadi, bu esa uning ishga bo'lgan munosabatiga ijobiy ta'sir etadi.

Bunda shuni yodda tutish lozimki, rahbarning o'ziga ishonchi manmanlikka aylanib ketmasligi lozim. Bunday farqni atrofdagilar oson ilg'ab olishadi. Qo'l ostidagilar, odatda, rahbarning holatini yaxshi his qiladilar. Shuning uchun u doimo shuni unutmasligi kerakki, uni o'zining imiji bilan idrok qilishadi, baholashadi va solishtirishadi.

V) Emotsional muvozanatlanganlik va stressbardoshlik. Samarali boshqaruvchi shaxsiyatining bunday sifati o'z emotsional sferasini yuqori darajada nazorat qilish imkoniyatini anglatadi. Shaxsiyati bu sifatga ega bo'lgan rahbar hamma bilan tekis, izzat-hurmatli, ishonchlik munosabatlariga, kam achchiqlanish va o'zidagi negativ salbiy da'vatlarni doimiy so'ndirib turishga qodirdir.

Stressbardoshlik hayot va faoliyatning turli, doimo o'zgarib turuvchi sharoitlariga adaptiv reaksiyalari kompleksining barqarorligi va ishonchligi bilan aniqlanadi. Stress – bu yaxshi. U rahbarning to'siqlarini yengib o'tish harakatlarini faollashtirishga qaratilgan. Distress – bu yomon. U hayotiy faollikni pasaytiradi, odamni buzadigan ortiqcha zo'riqishni yuzaga keltiradi. Stress umuman hayotiy faoliyat bilan bog'langan. Distress esa hamma odamlarda ham emas, balki ma'lum shaxsiyat sifatlariga ega bo'lgan, stressbardosh bo'lmagan odamlardagina yuzaga keladi.

Nemis psixologlari V.Zigert va P.Lang distressning boshqaruvchilar uchun xos bo'lgan bosh sabablarini aniqlashgan:

– ishni uddalay olmaslik qo'rqinchi;
– xatoga yo'l qo'yish qo'rqinchi;
– boshqalar undan o'tib ketishidan qo'rqinch;
– ishdan ayrilish qo'rqinchi;
– o'z shaxsiy «men» ini yo'qotish qo'rqinchi.

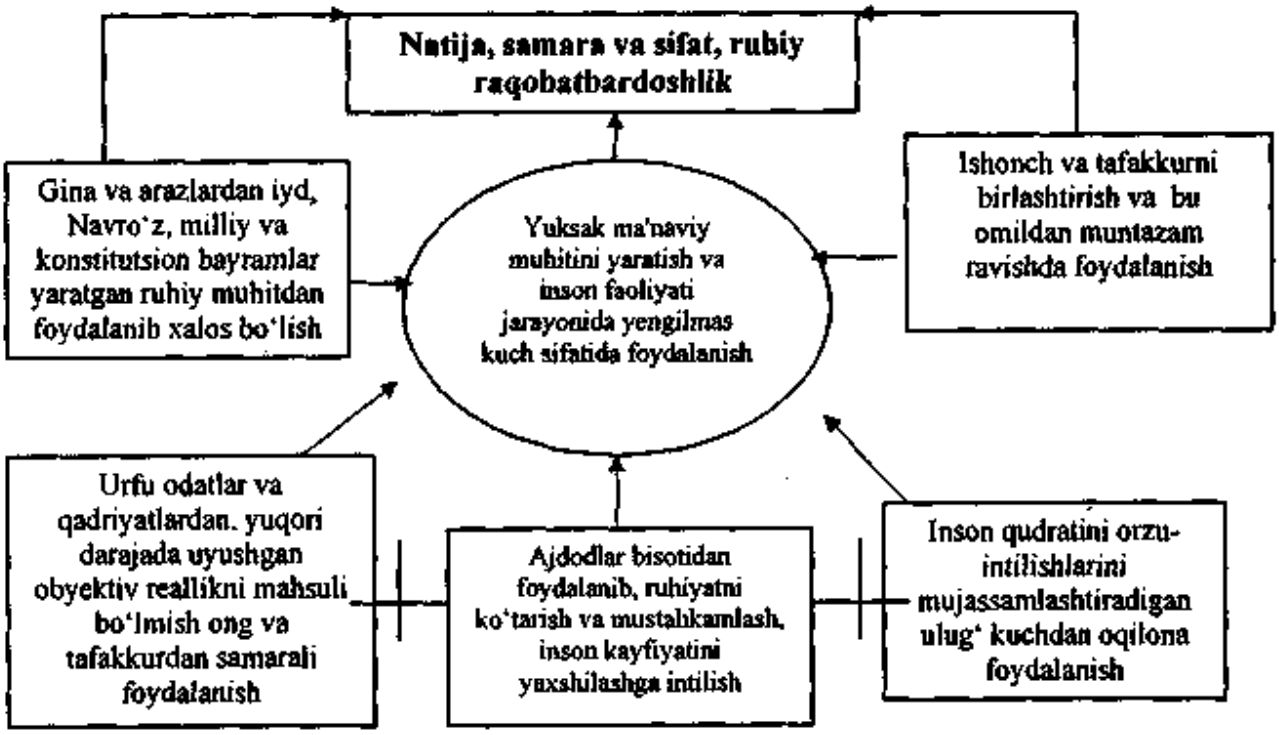
G) Kreativlik. Bu rahbarning masalalarini ijobiy hal etish, borliqni ijodiy baholash qobiliyatidir. Bu sifat rahbarning innovatsion amaliyoti uchun juda muhimdir. Bunday rahbar yangilikka yuqori intilishi, imkoniyatlardan keng foydalanishi, yig'inchoqligi, bir faoliyatdan boshqasiga tez ko'chishi hamda vaziyatni tizimli va metodologik baholash imkoniyatlari bilan ajralib turadi.

D) Tadbirkorlik, yutuqlarga intilish. Bunda rahbarning muhim ehtiyoji – o'zini-o'zi ro'yobga chiqarish ehtiyoji aks etadi. Bunday rahbar tashabbus va mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi mumkin bo'lgan vaziyatlarni afzal ko'radi. Bunday ehtiyoj rahbarning turli kommunikatsiya tizimlarida teskari aloqadan faol foydalanishini taqozo etadi.

E) Mas'uliyat va ishonchlilik. Bu sifatlarni sharhlashga hojat yo'q.

J) Mustaqillik. Rahbarning qarorni mustaqil qabul qilish va ular uchun javob berishga tayyorligidir. Mustaqillik bu betartiblik va beaqllik emas. Rahbar qanchalik mustaqil bo'lsa, u o'zini shuncha erkin tutadi. U o'zini qancha mustaqil tutsa, o'z hamkasblari va qo'l ostidagilarga shunchalik e'tibor bilan quloq tutadi, bu zaminda oqilona boshqaruv taklifiga e'tibor bilan quloq tutadi, bu zaminda oqilona boshqaruv urug'i unib chiqadi. Kuchli, mustaqil rahbar o'zgacha fikrlilikka va o'z muxoliflari doirasiga imkon beradi va hatto rag'batlantiradi.

Z) Kirishimlilik (kommunikabellik). Bu odamlar bilan o'z munosabatlarini optimal qurishga imkon beradi. Kommunikabellikni rivojlantirish va takomillashtirish mumkin, shuning uchun rahbar bo'lib tug'ilmaydilar, balki rahbar bo'lib yetishadilar.



6.2 -chizma. Ishlab chiqarish jarayonida ishchi va xizmatchilarni ruhiy-ichki holatini, psixik kechinmalarini, his-tuyg'ularini va kayfiyatini ko'tarishga va psixologik muhitni yumshatishga yo'naltirilgan faoliyat.

VII bob. SAMARALI BOSHQARUVNING PSIXOLOGIK KRITERIYLARI (MEZONLARI)

7.1. Samarali boshqaruvni aniqlaydigan psixologik zonalar

Boshqaruv jarayonlari doimo subyektlararo fazoda mavjud va amalga oshiriladi, u odam, shaxsiyat, rahbar, ijrochining psixologik tashkil etilish sferasiga taalluqli bo'ladi. Shuning uchun ham boshqaruv subyektining ham, boshqaruv obyektining psixologik tashkil etilishi ham boshqaruv ta'sirining samaradorligini samarali boshqaruv zonasini aniqlaydi.

Bu zonani qaysi psixologik parametr aniqlaydi? Boshqaruvning samaradorlik zonasi imkon boricha keng bo'lishi uchun nima qilish kerak?

Bu, asosan, quyidagi psixologik fenomenlarga bog'liq bo'lib, ularni biror «qonunlar» ko'rinishida ifodalash mumkin, chunki ular boshqaruv subyekti va obyekti psixikasining obyektiv hodisalarini aks ettiradi.

1) Javobning aniqmaslik qonuni. Tashqi ta'sirlarning ichki psixologik sharoitlariga bog'liqligini aniqlaydi. Subyektiv psixologik borliq xulq-atvorning, faoliyatning, shu jumladan boshqaruvning ham regulatori hisoblanadi. Subyekti psixologik manzara tashqi kuzatuvdan yashirin, ba'zan qisman, subyektning ichki ko'rishidan ham yashirindir. Shuning uchun boshqaruv subyektining va darvoqe boshqaruv obyektining ham xatti-harakatlarini hech qachon mutlaq aniq bashoratlash va oldindan ko'ra bilish mumkin emas.

Bunday qonun hech bo'lmaganida uning mazmunida yotgan ikkita juda muhim psixologik fenomen: appersepsiya va ongning stereotipikligi bilan tasdiqlanadi.

Ongning stereotipikligi endilikda shakllanib bo'lgan fikrlari, baholarning alohida barqarorligida ifodalanadi, bular pirovard oqibatda, mavjud borliqni doimo to'lamas va aniqmas aks ettiradi va ko'p darajada odamning xulq-atvorini belgilaydi.

Aniqmas javob (aks sado) boshqaruvda oshkor yoki yashirin to'siqlar yaratadi. Bundan tashqari, bitta odamning o'zi bir xil sharoitlarda u yoki bu stimulning ta'siriga turlicha reaksiya berishi

mumkin. Bu shuning uchun ham ro'y beradiki, aniqmaslikning sanab o'tilgan ikkita psixologik komponentidan tashqari, uni yuzaga keltiradigan boshqa ko'p psixologik omillar: kayfiyatlar, emotsional holatlar va boshqalar bor. Barcha omillarning ta'sirini hisobga olib bo'lmaydi. Javobni oldindan mutlaq aniq ko'ra bilish mumkin emas. Shuning uchun boshqaruvchi ta'sir qabul qilinmasligi va ijro etilmasligi, yoki to'lamas va aniqmas bajarilishi mumkin.

Bu yerdan boshqaruvchi ta'sirning samaradorligini oshiruvchi asosiy qoida – aniqmaslik ta'sirini minimumga keltirish kelib chiqadi. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruvda doimo boshqaruv tizimini amalga oshirish, teskari aloqalarni faollashtirish va kommunikativ aylanuvning kuchsiz bo'g'inlarini chiqarib yuborish qoidalariga amal qilish lozim.

2) Noadekvat o'zaro idrok qonuni. Uning amal qilishi quyidagi da'vo bilan bog'liqdir: odam boshqa bir odamni mutlaq bashorat qilish va ta'sir etishni ta'minlaydigan aniqlik va to'lalik bilan hech qachon bilishi mumkin emas. Bizning idrokimiz hech qachon to'la va aniq bo'lmaydi, unda obyektning kutilmagan tomonlari va xossalari doimo yashirin bo'lib keladi. Ijtimoiy idrok esa juda murakkabdir. U shu bilan bog'liqki, har bir yakka hol odam boshqa odamlarning umumlashma xususiyatlari tashuvchisi bo'ladi va ularni o'zlashtirib o'zi ham o'zgaradi. Bu yana quyidagilar bilan ham aniqlanadi:

A) idrok qilinayotgan odamning o'zi doimiy o'zgarishda bo'ladi (yoshi, jismoniy imkoniyatlari, darajasi, intellektualligi, ijtimoiy, emotsional, seksual o'zgarishlari va boshqalar);

B) odam doimo o'zining mohiyat xususiyatlari yoki «bo'sh joylarini» ochishga urinishlaridan ongli yoki ongsiz tarzda himoya qiladi, chunki psixologik ochiq odam himoyasizdir va o'z fazosiga chetdan kirish qurboni bo'lishi mumkin;

V) odam ko'pincha o'z-o'zi haqida obyektiv axborot berolmasligi mumkin, chunki u o'zini bilmaydi. Ba'zan esa, o'zi anglamagan holda, sotsiumda qanday bo'lish unga foydali bo'lsa, shunday ko'rinishda bo'lishni istaydi.

Idrokning noadekvatligi va odamning o'zini yaxshiroq ko'rsatishga intilishini har qanday boshqaruv qarorlarini qabul qilayotganda hisobga olish zarur. Buning uchun odamlarga quyidagi yondashuvdan foydalanish foydalidir:

– har qanday odam nimagadir moyildir. Agar u nimanidir uddalay olmayotgan bo'lsa, demak, u o'z ishi bilan band emas (universal iqtidorlik tamoyili);

– har qanday odam rivojlanish imkoniyatlariga ega, rivojlanish tezligi va samaradorligi esa hammada har xildir (qobiliyatlarga bog'liq);

– har qanday odam bitmas-tuganmasdir, ya'ni uning hayotida berilgan hech bir baho uzil-kesil deb hisoblanishi mumkin emas.

3) O'ziga-o'zi baho berishning noadekvatligi. O'ziga-o'zi baho berish, odam o'zini-o'zi anglashning asosiy komponentidir. U shaxsiyatning uyg'un rivojlanayotganligi, uning imkoniyatlari va o'ziga xosligidan guvohlik beradi. O'zini-o'zi baholashda odam boshqacha odamlarni tahlil qilishdagi o'sha ichki to'siqlar va cheklovlarga duch keladi.

Odamlar uchun umuman yo o'zini biror narsada oshiqcha baholash yoki yetarlicha baho bermaslik xosdir. Bu fenomen boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir etadi. Shuni yodda tutish kerakki, odam unchalik ham ratsional va mantiqan aqlli fikrlaydigan mavjudot emas. Odam ko'p darajada analogik, emotsional va irratsional mavjudotdir. Ya'ni odam psixikasida anglanmaydigan (90-95%), emotsional-intuitiv asoslar keng o'rin olgan. Shuning uchun mantiqiy, aql-idrok bilan o'zini-o'zi qilgan tahlil hech qachon adekvat bo'lmaydi.

Odam o'z imkoniyatlarini, qadriyatlari, mayillari, munosabatlari tizimini qanchalik ko'proq adekvatlik bilan baholashga erisha olar ekan, u ko'rsatadigan yoki idrok qiladigan boshqaruvchi ta'sir shunchalik samarali bo'ladi.

Boshqaruv sohasidagi mutaxassis shunday boshqaruv vaziyatini yaratishi zarurki, bunda qo'l ostidagilarning o'ziga o'zi baho berishlari faollashib, adekvatlik darajasiga yaqinlashsin.

4) Axborotning buzilish qonuni. Har qanday axborot boshqaruv tizimida amal qilayotganida buzilish tendensiyasiga ega bo'ladi. Bu axborotning «yuqoridan pastga» harakatida ham va «pastdan yuqoriga» harakatida ham sezilarlidir. Ma'nolar, qiymatlar, ahamiyatlar, obrazlar, tushunchalar o'zgaradi. Psixologlar axborot o'zgarish darajasining uning harakatlanish bo'linmalari soniga teskari proporsional (mutanosib) ekanligini aniqlashgan. Bu kimningdir yomon niyati bilan emas, balki quyidagi holatlar bo'yicha sodir bo'ladi:

A) axborotni uzatishda foydalaniladigan tilning ko'p qiymatli va sinonimikligiga, uning tushunchalar bazasining murakkabligiga asosan

(masalan, og'zaki axborot ko'pincha 50% gacha aniqlikda qabul qilinadi).

B) axborotni xabar to'la bo'lmagan yoki uning operativ faktologiyasi qoniqarli bo'lmagan vaziyatda to'ldirib fikrlashga asosan. Odam axborotni o'zining tekshirilmagan, to'g'ri bo'lmagan, subyektiv bo'rttirilgan va faktologik to'g'rimas axboroti bilan to'ldiradi.

Natijada axborot hajmi oshadi, ishonchliligi, aniqligi esa pasayadi.

V) axborot buzilishining odamning ma'lumoti, intellektual rivojlanishi, ehtiyojlari va, shuningdek, jismoniy holatiga bog'liqligi.

Axborot buzilishini minimumga keltirish uchun nima qilish kerak?

A) axborot aylanish kanallarida uzatish bo'g'inlari sonini imkoni boricha kamaytirish;

B) axborot oqimini uning muammolar majmui, idrok qilinishligiga bog'liq ravishda o'z vaqtida to'g'rilash hamda zaruriy va yetarli to'ldirmalar qilish;

V) qo'l ostidagilar bilan teskari aloqani ushlab turish va olinayotgan ma'lumotlarning to'g'ri o'zlashtirilayotganligini nazorat qilish.

5. O'zini-o'zi asrash qonuni. Odam xulq-atvorini aks ettiradigan yetakchi motivlardan biri shaxsiyatli statisini, ijtimoiy davlatmandligini, shaxsiy nafsoniyatini asrash motivida ifodalanadi. Bu hissiyotni bevosita yoki bilvosita kamsitilishi salbiy reaksiyani shakllantiradi. Bu xodimlarning ijodiy salohiyatini pasaytiradi, ular tashkilot vazifasini – «bir balo bo'lmasin tag'in», «bir narsaga ilinib qolmasin» tamoyili bo'yicha noformal bajarmay qo'yadilar.

Boshqaruvchi ilk ishni olib borishi, tashkilot faoliyati muammolari majmuasini tahlil qilishi, xodimlar mas'uliyati me'yori va spesisifikasini gaplashib olishi lozim.

6. Kompensatsiya qonuni. Odam ongli yoki anglanmagan tarzda bir faoliyat sferasidagi kamchiliklar, murakkabliklar, muammolarni boshqa sohadagi muvaffaqiyatlar, yutuqlar va natijalar bilan kompensatsiyalashga intiladi.

Ishga stimullar yuqori darajada bo'lganda yoki odamning o'ziga yuqori talablar qo'yilganida mazkur faoliyat turiga biror qobiliyatning yetishmasligi ishlash usullari, malakalari va uquvlari bilan kompensatsiyalanadi, to'ldiriladi. Samarali boshqaruv kompetentligi doirasiga tashkilot kadrlarini baholash, tayyorlash va qayta tayyorlash amaliyoti albatta kirishi lozim.

Biz samarali boshqaruv zonasining shakllanishiga ta'sir etuvchi asosiy psixologik omillarnigina ko'rib chiqdik. Samarali boshqaruv zonasini psixologik asoslaydigan yana boshqa ko'plab qonuniyatlar, tamoyillar va qoidalar ham mavjud.

7.2. Boshqaruv uslublari samaradorligining psixologik tahlili

Har qanday boshqaruv ijtimoiy buyurtmaga ega bo'lgan jarayon deb qaralishi mumkin, uning talablari esa yuqori natijalarga erishib, kuchlar, vositalar, energiya, vaqt va pullarni minimal sarf qilib, samarali boshqarish. Shuning uchun samarali boshqaruv tushunchasi ushbu muammolar majmuasini aks ettiradi:

– boshqaruv qanday sharoitlarda maksimal samarali bo'lishi mumkin?

– samarali boshqaruv qaysi belgilar yoki mezonlar bo'yicha nosamarali boshqaruvdan farq qiladi?

– effektiv boshqaruvning psixologik kriteriylari qanday?

Bu savollarga javoblarni an'anaviy va hozirgi zamon samarali boshqaruv konsepsiyalaridan topish mumkin.

A) boshqaruv stillari nazariyasi. Nemis psixologi K.Levin hali o'tgan asrdayoq uchta boshqaruv stilini eksperimental keltirib chiqargan va tavsiflagan: avtoritar (direktiv); demokratik (kollegial); liberal (neytral, aralashmaydigan). Ularning psixologik xarakteristikasini qisqacha ko'rib chiqamiz.

Avtoritar stil – hokimiyatning rahbar qo'lida markazlashuvi bilan tavsiflanadi:

– rahbar yakka holda qaror qabul qiladi; qo'l ostidagilarini tashabbusdan mahrum qilib, faoliyatlarini qat'iy belgilab beradi;

– qarorlar va ishlarni oldindan rejalaydi, qo'l ostidagilariga eng yaqin istiqboldagi maqsadlargina ma'lum, ular eng kam axborotga egalar;

– qo'l ostidagilarning faoliyati ustidan nazorat rahbarning hokimlik kuchiga asoslangan;

– rahbar ovozi hal qiluvchi ahamiyatga ega, tanqidning oldi olinadi.

Demokratik stil – rahbar o'z boshqaruv hokimligini markazlashtirilgan holatdan markazlashmagan boshqaruvga o'tkazadi:

– qarorlar qabul qilinayotganida rahbar qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi va shu bilan ularni boshqaruv qarorlari tizimiga jalb qiladi;

– qo'l ostidagilar boshqaruvda ishtirok etish uchun yetarli axborotga ega bo'ladilar;

– rahbar o'z funksiyalari va vakolatlarini qo'l ostidagilarga beradi;

– qo'l ostidagilarning tashabbuskor bo'lishlari ma'qullanadi va rag'batlantiriladi.

Liberal stil – rahbarning qo'l ostidagilarning ishlariga minimal aralashuvi bilan tavsiflanadi:

– rahbar xodimlarni ish uchun zaruriy axborot va materiallar bilan ta'minlovchi vositachi sifatida harakat qiladi;

– nazoratni qilmaydi yoki uni «yuqoridan» yoki «pastdan» bosim bo'lganida amalga oshiradi;

– odatda bunday guruhda uni asosida boshqaruvchi bir necha odam mavjud bo'ladi.

Qaysi boshqaruv stili samaraliroq bo'ladi?

Bunga oid juda xilma-xil fikrlar mavjud. Masalan, demokratik stil tarafdorlari uning samaradorligini bunday asoslashadi:

– asoslanmagan qaror qabul qilish xavfi kamayadi;

– muhokama davomida, individual tahlilda bo'lishi mumkin bo'lmagan alternativalar, yechimlarning yangi variantlari yuzaga keladi;

– har bir ishchi-xodimning mavqesini, manfaatlarini hisobga olish imkoniyati paydo bo'ladi.

Biroq K.Levinning o'zi ham bu boshqaruv stilining jiddiy kamchiliklarini qayd etgan edi:

– boshqaruv qarorlarini tezkor vaziyatlarda qabul qilishning samarador emasligi;

– xodimlar malakasi past va ularning madaniy rivojlanganlik darajasi past bo'lganida samarali emasligi;

– boshqaruvchilar va boshqaruvchi shaxsiyatining ba'zi xususiyatlariga (masalan, yuqori konformlik darajasi, yuqori ta'sir ko'rsatuvchanlik darajasi, past kommunikabellik va boshqalar) bog'liq bo'lgan nosamaralik.

Shuning uchun, demokratik stil, masalan, avtoritar stilga nisbatan har doim ham samaraliroq emas, ma'lum vaziyatlarda avtoritar stil ko'proq samarali ham bo'ladi. Shu bilan birga ikkala stil ham sof ko'rinishda uchramasligi isbotlangan. Stillarning o'zi esa individal bo'ladi. Rahbar, vaziyatga va o'zining shaxsiyati sifatlariga bog'liq

ravishda bir vaqtda ham avtoritar, ham demokratik bo'lishi mumkin. Ba'zan qaysi boshqaruv stili ustunlik qilishini aniqlash imkonining o'zi bo'lmaydi.

Ba'zan stil mazmuni va shakli to'g'ri kelmaydi; mohiyatan avtoritar rahbar o'zini tashqi jihatdan demokratik tutadi (tabassum qiladi, xushmuomalali, munozaradagi ishtirok uchun minnatdorlik bildiradi, biroq qarorni yakka o'zi va munozara oldidan qabul qilib bo'lgan) yoki aksincha. Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi rahbarning (boshqaruvchining) ish stillariga bog'liq emas. Bu, qaror qabul qilishning dolzarb usuli samaradorlik yoki nosamaradorlik kriteriysi bo'la olmaydi, demakdir.

2) Boshqaruv matritsasi. Amerikalik R.Bleyk va D.Muton tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ular har qanday boshqaruv samaradorligining quyidagi ikkita «o'lchov» bilan o'lchashni taklif etishgan:

– ***ishlab chiqarishga e'tibor darajasi bilan***. Bu rahbarning qabul qilinadigan qarorlarning samaradorligiga, kadrlarni tanlashga, odamlarni va ishlab chiqarishni tashkil etishga, ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi va sifatiga oid keng qamrovchi masalalarga munosabatini nazarda tutadi;

– ***odamlarga e'tibor darajasi bilan (odamlarga g'amxo'rlik).*** Bu yerda maqsadlarga erishishda odamlarning shaxsan ishtirokini ta'minlash, ularning o'zini-o'zi hurmat qilishini, mas'uliyatini qo'llab-quvvatlash, yaxshi mehnat sharoitlari va ijobiy shaxsiyatlararo munosabatlar yaratish nazarda tutiladi.

Bu parametrlar bo'yicha yuqori ko'rsatkichlar samarali boshqaruv belgilaridir. Biroq bu kriteriyning chuqur psixologik tahlil qilinishi uning nazariy ruhda ekanligini ko'rsatadi. Real boshqaruv faoliyati sharoitlarida ishlab chiqarishga maksimal e'tiborni odamlarga maksimal e'tibor bilan birgalikda olib borish amri maholdir.

Zamonaviy ilmiy ishlanmalar boshqaruv samaradorligining zamonaviy va aniqroq kriteriylarini o'z ichiga oladi.

3) Ratsional boshqaruv nazariyasi. U menejment sohasida amerikalik mutaxassislarning eksperimental ishlanmalariga tayanadi. Buning asosida yaponlik T. Kono ratsional boshqaruv konsepsiyasini taklif etadi va to'rt boshqaruv tipini tavsiflab beradi:

Novator – analitik tip;

Novator – intuitiv tip;

Konservativ – analitik tip;

Konservativ – intuitiv tip.

Birinchi boshqaruv tipi eng samarali ekanligi eksperimental isbotlangan. U keskin bozor raqobatlashuv sharoitlarida tashkiliy omon qolishni ta'minlashga imkon beradi.

U o'z ichiga boshqaruv xatti-harakatlarining quyidagi elementlarini oladi:

– tashkilotga (firmaga) sodiqlik;

– g'ayratlilik va novatorlik;

– yangi axborot va g'oyalarga sezgir;

– ko'p sonli g'oyalar va tashabbuslarni generatsiyalash (ishlab chiqish);

– qarorni tez qabul qilish;

– jamoaviy sa'y-harakatlarni yaxshi integratsiyalash;

– maqsadlar va ustanovkalarni shakllantirishda aniqlik, puxtalik;

– o'zgalar fikrini hisobga olishga tayyorlik;

– muvaffaqiyatsizlikka chidamlilik.

T.Konorning o'zi bunday boshqaruv tipini birga qatnashiladigan rahbarlikning bir turi, boshqalar esa ratsional boshqaruv tipi deb atashadi.

Bunday boshqaruvchining xulq-atvorida texnokratizm elementlari vaziyatni keng ko'lamda ko'rish va odamlar bilan ishlash uquviga birikib ketadi.

Boshqaruvning ratsionalligi va samaradorligi orasida mustahkam bog'lanish bormi? Bu holat birga qatnashiladigan boshqaruv konsepsiyasida hal qiluvchidir. Ko'p narsa, shuningdek, vaziyatga, rahbarlik uquviga, odamlarni boshqaruv jarayonlariga tortish uquviga ham bog'liqdir.

4) Birga qatnashiladigan boshqaruv nazariyasi. Agar aniqroq aytiladigan bo'lsa, bunday nazariya mavjud emas, balki faqat boshqaruv xarakteristikalari ro'yxati mavjud bo'lib, xodimlarni boshqaruv masalalarini qo'yish va yechishga jalb etilganida u samaraliroq bo'ladi – ularning birga qatnashishini shakllantiradi.

Birga qatnashish rahbarlikning o'ziga xos tipidir. Uning asosiy xislatlari:

A) rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan muntazam maslahatlashuvlari;

B) rahbarlar va qo'l ostidagilar bilan munosabatlarda ochiqlik;

V) tashkiliy qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishda xodimlarning jalb etilganligi;

G) rahbarning bir qator vakolatlarini qo'l ostidagilarga taqdim etilishi;

D) oddiy xodimlarning tashkiliy tadbirlarni rejalashtirish va amalga oshirishda ishtiroki;

E) muammolarni hal etish variantlarini mustaqil ishlab chiqish va taklif etish huquqiga ega bo'lgan mikro-guruhlarni tuzish.

Bunday boshqaruv tipi (uning tashqi jozibadorligiga qaramasdan) rahbarlar tomonidan har qanday vaziyatlarda ham foydalanib bo'lmaydi. Uni amalga oshirishning ma'lum shartlari mavjud. Bu ushbu uchta omilning ishtirokini nazarda tutadi:

– rahbarning xarakteristikalari;

– tobelarning xarakteristikalari;

– guruh oldida turgan vazifalar xarakteristikalari.

Birga qatnashadigan boshqaruv rahbar va qo'l ostidagilarning ma'lum tipi uchun eng samarali bo'ladi:

Rahbar tipi	**Qo'l ostidagilar tipi**
– o'ziga ishongan; – yuqori darajali ma'lumotli; – qo'l ostidagilarning takliflarini qadrlaydigan, baholaydigan; – xodimlarning ijodkorligini rivojlantirishga orientirlangan	– yuqori darajali bilim, uquv va malakalar; – yaqqol ifodalangan mustaqillikka ehtiyoj; – ijodiyot va shaxsiyatli o'sishga kuchli intilish; – strategik maqsadlarga orientirlanish; – munosabatlarda tenglikka intilish

Bunday boshqaruv tipi quyidagi masalalarga eng ko'p muvofiqdir:

– yechimlarni ko'pligini nazarda tutuvchi masalalar;

– nazariy tahlil va yuqori kasbiy ijroni talab etadigan masalalar;

– jadalligi bo'yicha o'rtacha xatti-harakatlar bilan bajariladigan masalalar.

Shunday qilib, birga qatnashiladigan boshqaruv yetarlicha tor chegaralarda va ma'lum sharoitlarda qo'llaniladi.

Pirovardida xulosa qiladigan bo'lsak, boshqaruv stillarini qarorlar qabul qilish usullari asosida ajratish ham (K.Levin), boshqaruv tiplarini ratsionallik kriteriysi bo'yicha tavsiflash ham (T.Kono), birga

qatnashiluvchi boshqaruv kriteriylarini ajratish ham samarali boshqaruv kriteriylarini puxta va aniq ta'riflashga imkon bermaydi.

Buni samardorlikni ehtimollikli modellashtirish nazariyasida bajarish mumkinmi-yo'qligini ko'rib chiqamiz. U quyidagi asosiy qoidalarga asoslanadi:

1) boshqaruv stili doimo rahbar boshqarayotgan jamoaning samarali ishlashi bilan muvofiq munosabatda bo'ladi;

2) boshqaruv stili (tipi) va samaradorligi orasidagi bog'lanish unga ehtimollik xarakterini beradigan (jamoa, uning a'zolari xususiyatlari, hal qilinadigan masalalar spesifikasi va boshqalar) bir qator ko'rsatkichlar bilan bog'liqdir.

Boshqaruv samaradorligini ehtimollikli modellashtirishning mohiyati (F.Fizler tomonidan ishlab chiqilgan) quyidagilarga keltiriladi:

1) boshqaruv samaradorligi rahbarning o'zi sa'y-harakat qilayotgan vaziyat ustidan nazorati darajasi bilan aniqlanadi;

2) har qanday boshqaruv vaziyati quyidagi uchta o'zaro bog'langan parametrlar majmuasi sifatida tasvirlanishi mumkin:

– rahbar va bo'ysunuvchilar munosabatlarining ijobiylik darajasi;

– rahbarning guruhdagi hokimiyati (ta'siri) ning miqdori (tobelarning xatti-harakatlari ustidan nazorat qilishi va har xil rag'batlantirish turlaridan foydalanish imkoniyatlari);

– guruh masalasining tuzilmasi (qo'yilgan maqsadning aniqligi, yo'llarni aniqlash, unga erishish usullari).

Bu barcha parametrlarning majmuaviy miqdoriy bahosi rahbarning vaziyat ustidan nazorati darajasida hukm chiqarish imkonini beradi.

Boshqaruv stillari va ehtimollikli modeli o'zaro qanday muvofiqlashadi?

Shu narsa eksperimental aniqlanganki, avtoritar tipdagi rahbar yuqori va past darajali nazoratni talab qiluvchi vaziyatlarda, demokratik tipdagi rahbar esa o'rtacha darajali nazoratda eng samarali boshqaruvga erishadi.

Vaziyat ustidan nazorat o'z-o'zidan samaradorlik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qilmaydi. Boshqaruv vaziyat ustidan yuqori darajali nazoratda ham, past darajali nazoratda ham samarali bo'lishi mumkin. Vaziyat ustidan nazorat darajasi samarali boshqaruv kriteriysi deb hisoblanishi mumkin emas. Bu esa tadqiqotchilarni ushbu xulosaga olib keladi: boshqaruv samaradorligi kriteriylari psixologiya sohasida yotadi va bunday ifodalanishi mumkin:

– samarali boshqaruv = samarali rahbar.

Samarali rahbar ma'lum shaxsiyatli va professionalizm (kasbiy mohirlik) sifatlariga ega, bu da'vo ushbu yondashuvni shakllantiradi.

5) Situatsion yetakchilik nazariyasi. Amerikalik mutaxassislar tomonidan yetakchilik kabi boshqaruv sifatlariga ega bo'lgan rahbargina samarali ekanligi eksperimental aniqlangan.

Faqat yetakchigina boshqaruv stilidan farqli o'laroq samarali rahbar bo'lishi mumkin.

Ko'plab yetakchilik nazariyalarini keltirish mumkin. Ularning ko'pchiligi yetakchilikni odamning maxsus boshqaruv resurslaridan (shu jumladan, odam resurslaridan ham) foydalanish qobiliyati sifatida ta'riflashga asoslanadi. Shuning uchun yetakchilik xislati doimo psixologik tahlil mavzusi bo'lib kelgan.

Yetakchi-rahbar samarali boshqaruvining eng muhim jihatlarini qayd etib o'tamiz:

1) agar yetakchining rahbarlik stili guruhning rivojlanish darajasiga eng ko'p darajada muvofiq bo'lsa;

2) agar yetakchi rahbar tomonidan boshqaruvning quyidagi to'rtta asosiy stilidan adekvat foydalanilsa:

a) ko'rsatma – yetakchi qo'l ostidagi xodimlarga puxta yo'l-yo'riq beradi, xatolarni qayd etadi, ularning mohiyatini puxta tushuntiradi va ishni yaxshilash uchun imkoniyatlarni ko'rsatadi;

b) ommalashtirish – yetakchi-rahbar tashabbuskor, yangilikni taklif etadi, ishchi-xodimlarni faoliyatga jalb etadi, ular bilan birgalikda faoliyat vaziyatini va uning natijalarini muhokama qiladi, ularda mehnat natijalari uchun shaxsiy mas'uliyat va faxrlanish hissini shakllantiradi.

v) boshqarishda qatnashish – yetakchi-rahbar tashkilotdagi ma'naviy-psixologik iqlimga diqqatni jalb qiladi, to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatmalarni va nazoratni cheklaydi, xodimlarning shaxsiy daxldorligini taqdirlaydi, mas'uliyatlilik va tashabbusni rag'batlantiradi;

g) vakolatlarni uzatish – yetakchi rahbar nazorat va mas'uliyatning oxirgi shakllarini o'zida saqlab keladi. Oraliq shakllari esa joylarga uzatiladi.

Samarali rahbar doimo guruh erishgan rivojlanish darajasini kuzatib borishi va vaziyatga mos boshqaruv stilidan adekvat foydalanishi lozim.

Boshqarish samaralari va boshqaruv samaradorligi.

Boshqaruv samaralari (S) 3 ta tashkil etuvchidan hosil bo'ladi (boshqaruv samarasi deb boshqaruvning pirovard natijasiga aytiladi), bu

yerda Sim – iqtisodiy samara – pul (qiymat) shakliga ega, pul yoki natural o'lchovlarda hisoblanadi.

Sim – ijtimoiy-iqtisodiy samara – kompleks ijtimoiy va iqtisodiy tabiatga ega (masalan, mehnat sharoitlarini yaxshilash)

Sijt – ijtimoiy samara – im ga qayta hisoblanishi mumkin emas (masalan, o'lim darajasini kamaytirish, konfliktlarni (nizolarni) bartaraf etish va boshqalar).

Boshqarish samaradorligi Sb:

Sb = S/X = Sp/ + Sim/X,

Bu yerda S – Samara; X – xarajatlar;

Sp/X – iqtisodiy samaradorlik;

Sip/X – ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik;

Sijt/X – ijtimoiy samaradorlik.

Boshqaruv samaradorligini yuqorida sanab o'tilgan xarajatlarining har birini kamaytirish bilan oshirish mumkin. Bu xarajatlarni kamaytirish yo'llari juda xilma-xildir. Biroq eng katta boshqaruv samarasizligini asoslanmagan boshqaruv qarori beradi va u butun boshqaruv tizimini barbod etishi mumkin.

7.3. Suv xo'jaligi ishlab chiqarishi sohasida biznesni tashkil etishning psixologik aspektlari

Har bir tadbirkor o'zicha noyobdir. Shu bilan birga shaxsning biznesda yutuqqa erishish uchun zaruriy sifatlari ro'yxatini keltirish mumkin. Biznesda yutuqlarga erishish – o'z ishini mohirlik bilan olib borishning o'zigina emas. Biznes – bu odamlarning intellektda, ishbilarmonlikda, g'ayratda, sabr-toqatda, mehnat qobiliyatida musobaqalashuvidir.

1. Tadbirkor o'z ishida yuksalikka erishish istagiga ega bo'lishi, o'z biznesida ro'y berayotgan hamma narsada birinchi bo'lishi, nimani istashini bilishi lozim.

Muvaffaqiyatli tadbirkorning bunday psixologik xarakteristikasini sabr-toqat bilan natijaga erishish ehtiyoji deb ataladi. Amerikalik psixolog Devid Mak Kleland tomonidan ta'riflangan «ichki takomillashuv maqsadida ishni yaxshi bajarish istagi», bu «erishish istagi» millatning gullab-yashnashiga to'g'ridan-to'g'ri bog'langan va uning bundagi ishtiroki ko'plab turli madaniyatlarda qayd etilgan. Yana shunisi ham muhimki, «erishish istagi» mashqlar natijasida oshar ekan.

O‘z oldiga yuksak maqsadlar qo‘ymagan odam, tabiiyki, o‘zini o‘zi kamol toptirishga, o‘z ishbilarlik malakasini oshirishga maxsus sa’y-harakatlar qilmaydi. Boshqacha qilib aytganda, doimo o‘sish va kamol topishga chanqoq bo‘lishi lozim.

2. O‘ziga ishonish.

Agar siz o‘zingizga qat’iy ishonsangiz, u holda hammasi joyida, jo‘shqin biznes daryosida dadillik bilan suzaverishingiz mumkin. Siz nimani xohlashingizni qat’iy bilasiz – bu esa endi unchalik oz narsa emas. Siz yana nimalarga qodirligingizni ham bilasiz. Siz – bu Sizdir! Siz burli ongingizda uzil-kesil quyib oling – va bitta shuni o‘ziyoq Sizning o‘zingizga bo‘lgan ishonchingizni mustahkamlaydi. Faqat bir narsani yodda tuting: «Qanday lozim deb hisoblasangiz, shunday yashang. Siz uchun o‘zingizga ishonchsizlikdan yomonroq hech narsa yo‘q, u Sizning ruhiyatingizga doimo tushkunlik, gangirash ta’sirini beradi».

3. Ijodiy salohiyotning mavjudligi.

Biznes uchun hech bir tashqi impulssiz mustaqil ijodiyot ham, tashqaridan turtki kerak bo‘ladigan reaktiv ijodiyot ham bir xil darajada kerak.

Ijodiyot individual bo‘lishi shart emas. «Aqliy hujum» uslubidan foydalaniladi. Firma ijodiyotni rejalashtirishi va nazorat qilishi, uni tijorat siyosatining ajralmas qismiga aylantirishi lozim. Biroq jamoada ba’zan «g‘oyalar kushandalari» ham mavjud bo‘lib, ular har qanday g‘oya taklif etiladigan yechimning ko‘pi bilan 20% ini o‘z ichiga olishini tushunmaydilar va yetishmayotgan 80% ni dabdaba bilan tanqid qiladilar. Shuning uchun firma ijodiy salohiyotiga ega odamlarni qo‘llab-quvvatlashi lozim.

4. Qat’iyatlilik.

Fursatdan foydalanish, tez qaror qabul qilish usuli. Tijorat faoliyatida harbiy san’atdagi «Hech bir qarorga kelmagandan ko‘ra, noto‘g‘ri qaror qabul qilish yaxshiroqdir» qoidasini to‘la qo‘llasa bo‘ladi, chunki birinchi holda hodisalar rivojini yaxshi tomonga o‘zgartirish imkoniyati paydo bo‘ladi, ikkinchi holda ta’sir menejerning o‘zini ham, uning qo‘l ostidagilarining ham to‘la tushkunlik kayfiyatiga tushishi, intizomning yo‘qolishiga olib keladi.

5. Bir tomondan, tavakkalchilikka qodirlik va ikkinchi tomondan, mas’uliyatni o‘ziga olish qobiliyati.

Mazkur sifat qat’iyatlilik bilan uzviy bog‘liqdir.

Biroq texnologik va bozor tadqiqotlari Sizning sezgingizni tasdiqlaganidan keyingina tavakallikka borish kerak, chunki intuitsiya bo'yicha ish ko'rish qobiliyati oldindan sezishlar, dalillarga asoslangan holdagina amalga oshishi lozim.

Bu qanchalik g'alati bo'lmasin, iqtisodiy nazariyalar ham, psixologik tadqiqotlar ham bir masalada yakdildirlar: tadbirkorlar tavakkalni yoqtirmaydilar. Yoki aniqroq aytiladigan bo'lsa, tadbirkorlar boshqariladigan tavakkalchilikka borishadi, biroq buning qimor o'yinlari bilan hech bir umumiyligi yo'q.

Shunday qilib, mohirlik bilan tavakkal qilish kerak. Tavakkalchilik – bu o'ylamay qilingan olata'sirlik, sho'xlik emas, balki qat'iy hisobdir. Tavakkal qilish uquvi barcha mumkin bo'lgan variantlarni oldindan ko'ra bilish va hisoblash qobiliyati bilan bog'liqdir, buni qo'l ostidagilarga tushuntirish, sizning oldindan ko'ra bilishingiz realitikligiga ularni ishontirish ham bundan kam ahamiyatga ega emas.

6. Uzoqni ko'ra bilishlilik.

Faoliyatda muvaffaqiyatga erishish uchun tadbirkor bu xislatga ega bo'lishi lozim: qarorlar faqat yaqin vaqt ichida foyda olishgagina emas, balki firmaning uzoq muddatli muvaffaqiyatiga ham yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

7. Ziyraklik.

O'zining ish olib borayotgan odam manfaatlarini miyada tasavvur qilish, bu odam bilan uning tilida gaplashishga imkon beradi, bu esa biznes olamida juda qadrlanadi. Ziyraklik bilan tadbirkorlik hamkorining niyatlarini topish, uning «Men anchadan beri o'ylab kelayotgan narsani u shundoqqina aytdi-ya» deb hisob qilishga majbur etadi.

8. Kontaktlilik.

Tadbirkor ____ emas, balki kontaktli, ya'ni ishbilarmonlik aloqalarini bog'lash va ushlab turishni bilishi kerak.

9. Xalollik va ishonchlilik, berilgan so'zga sodiqlik.

Bularsiz madaniy bozor bo'lishi mumkin bo'lmagan tadbirkor xislatlari. Agar Siz o'zingiz bergan majburiyatni yoki kimningdir iltimosini darhol bajara olmasangiz, o'ylab ko'rishingizni ayting. Va'da qilingan narsani bajarish va hatto iloji boricha belgilangan sanadan ilgariroq bajarish uchun o'zingizga xavfsiz zaxira vaqt yaratib oling.

10. Ishni oxirigacha yetkazish qobiliyati.

Mazkur sifat sangviniklarda yomon rivojlangan, shuning uchun sangvinik «komandasida» boshlagan ishni oxirigacha yetkazadigan flegmatiklar va melanxoliklar bo'lishi kerak.

11. Sabr-toqat.

Bir onda muvaffaqiyatga erishish mumkin emas. Qiyinchiliklarni toqat bilan va ongli yengib o'tish maqsadga olib keladi.

12. Mehnatsevarlik va hayotiy kuchga egalik, bardoshlilik.

Tadbirkor yuqori ma'naviy va jismoniy sifatlarga ega bo'lishi lozim. U o'z xodimlaridan ko'proq ishlashga majburdir. Yuqori jismoniy zo'riqishlarni istash va boshdan kechirishni bilishi lozim.

13. Odamlar bilan ishlash uquvi.

Bu eng avvalo kerakli va yaxshi xodimlarni topish, ularga keng vakolatlar, mustaqillik berish va o'zlarining funksional vazifalari uchun shaxsiy javobgarlikni yuklash uquvidir.

Tajribali menejer xodimlarini odamlar oldida doimo maqtaydi, tanqidni esa yakkama-yakkasiga qiladi. Har bir odam o'z shaxsiyatiga egaligi va uning kuchli va bo'sh tomonlari borligini yodda tutgan holda, u, odamlarni individual boshqaradi. Odamlar bilan aldam-qaldam, nayrang qilish, ayniqsa, xalokatlidir. Do'q-po'pisalar va qo'rquv uquvsiz rahbarlikni anglatadi, xodimlarning qo'yilgan vazifalarni tushunishlari va bajarishga tayyorliklariga bo'lgan umid esa firma barcha xodimlarning ishi tufayli mavjud deb tushunilishi haqida darak beradi. Umuman, odamlarga diqqat-e'tibor yaxshi tadbirkorning ajralmas sifatidir.

7.4. Jamoaviy o'zaro munosabatlar psixologiyasi

Hamkasblar orasidagi munosabatlar murakkab, o'zgaruvchan va o'zaro bog'langan tizimni hosil qiladi va tadqiqot maqsadlarida unda munosabatlarning bir necha turini ajratish mumkin. Bularning har biri bir-biridan mutlaq mustaqil ravishda mavjud bo'la olmaydi, ularning mutaqilligi nisbiydir, ular orasida aniq chegaralar ham yo'q. Shunga qaramay, ular sifatan farq qiladilar:

Jamoadagi munosabatlar quyidagicha bo'lishi mumkin:

– vertikal bo'yicha munosabatlar – bu rahbarlar va qo'l ostidagilar, yetakchilar va jamoaning boshqa a'zolari va, umuman, jamoa ichidagi rasmiy mansab ierarxiyasida turli mavqega ega bo'lgan odamlar orasidagi munosabatlardir.

– gorizontal bo'yicha munosabatlar – bir xil rasmiy va norasmiy mavqega ega bo'lgan jamoa a'zolari orasidagi o'zaro shaxsiyatli aloqalardir (hamkasblar);

– rasmiy munosabatlar – mansab asosida yuzaga keladigan munosabatlardir. Ular qonun bilan o'rnatiladi, ustavlar, nizomlar, tasdiqlangan qoidalar bilan tartibga solinadi;

– norasmiy munosabatlar – odamning odamga shaxsiy munosabati asosida qaror topadi. Ular uchun umum qabul qilingan qonunlar va normalar, qat'iy o'rnatilgan talablar va qoidalar mavjud emas;

– o'zaro shaxsiyatli ish munosabatlari – odamlarning birgalikda ishlashi munosabati bilan yoki u sababli yuzaga keluvchi munosabatlardir;

– shaxsiy munosabatlar bajarilayotgan ishdan qat'i nazar qaror topadi. Uyg'un, inoq jamoada ish va shaxsiy o'zaro munosabatlar tizimli shakllanadi va ular bir-birini yaxshi to'ldiradi, jamoa a'zolarining ehtiyojlari va manfaatlarini qanoatlantirishda turlicha rol o'ynaydi.

Shaxsiy munosabatlar norasmiy munosabatlar toifasiga kiradi, biroq bunda barcha rasmiy munosabatlarni ichida saqlash lozim. Shaxsiy munosabatlar ba'zan qiziqarli sinonimlarga ega: «jamoa ruhi», «komanda timsoli» va boshqalar. Favqulodda va qat'iy vaziyatlarda, rasmiy munosabatlar yo'q yoki barbod bo'lganida birining o'rniga shaxsiy munosabatlar chiqadi. Ularning ba'zi namoyon bo'lishlarni ko'rib chiqamiz:

– loyallik (to'g'rilik, sodiq turish) – jamoa a'zolari bir-birlari bilan janjallashishlari va bahslashishlari mumkin, biroq tashqi atrof uchun ular yaxlit birlikni namoyon qiladi. Bir-birini tanqid qilish mumkin, ammo tashqi tanqid siltab tashlanadi;

– chidamlilik: jamoa a'zolari bir-birining kamchiliklariga chidashadi. Ulardan kimdir g'ashga teguvchi odatga ega bo'lishi mumkin, biroq boshqalar tashqi begona odam bilan ishlashdan ko'ra, bunga chidashadi;

– hurmat: jamoa a'zolari hamkasblarning ustunligini, ularning ba'zi sohalardagi maxsus bilimlarini tan olishadi va hisoblashishadi, bunda shaxsiy mayllarga e'tibor berilmaydi;

– to'la ishonish: jamoa a'zolari har bir boshqa a'zodan yordam olishlarini bilishadi, chunki o'zlari ham, zarurat bo'lganida boshqalarga yordamga kelishadi.

Amerikalik psixolog J. Morenoning yozishicha, jamoadagi odamlar xulq-atvorining to'rt tipi mavjud bo'lib, ular guruh a'zosining guruh

maqsadlari, vazifalariga munosabatini aks ettiradi va ularning xulq-atvori normalarini ta'minlaydi:

1) Guruh ichidagi ta'sirlanuvchanlik – guruh a'zosining guruh fikrini konfliktsiz, anglanmagan holda qabul qilishi. Go'yoki gipnozlash sodir bo'ladi: guruh fikrini qabul qilish mutlaqo notanqidiy o'tadi;

2) Konformlik – guruh fikricha ichdan qo'shilmagan holda anglangan tashqi rozi bo'lishdir. Odam shaxsiy baholarini guruh bosimi ostida o'zgartiradi, biroq ichida bunga rozi bo'lmaydi;

3) Negativizm – odam bir qarashda o'ta mustaqil mavqeda turishini namoyon etib, hamma narsada guruh fikriga qarshi turadi, u guruh fikriga «bog'lanib» qolgan, biroq hamma vaqt teskari ishora bilan bog'langan;

4) Jamoaviylik – bu shaxsning jamoadagi xulq-atvori tipi bo'lib, uning uchun jamoaning har qanday ta'sirlariga, guruhning fikrlariga, guruhning ijtimoiy muhim maqsadlari va vazifalariga ongli amal qilish nuqtayi nazaridan tanlovchan munosabatda bo'lishdir. Jamoadagi o'zaro munosabatlar uchun so'zlarining xususiyatlari, mimikasi, imo-ishoralari, hamkasblarning ayrim vaziyatlar va sharoitlarga bog'liq ravishda xatti-harakatlari katta psixologik ahamiyatga egadir. Bularning hammasi qo'shimcha axborot manbasini tashkil etadi.

Misol uchun «rahmat» so'zini olaylik. U orqali, masalan, ancha ko'p vaqt sarf qilingan ishni bajarganlik uchun minnatdorchilik ifodalanadi. Chin yurakdan, iliqlik bilan aytilgan, qo'lni siqish bilan yoki boshqa yo'l bilan ifodalangan «rahmat» qalbingizni isitish, kayfiyatingizni yaxshilashi mumkin va siz vaqtingizga achinmaysiz. «Rahmat»ni rasmiy tilda aytish mumkin va bundan shunday xulosaga kelish mumkinki, siz alohida bir ish qilmasangiz, balki odatdagi xizmat burchingizni bajarsangiz, xolos. «Rahmat»ni kinoya, kesatiq ohangida ham aytish mumkin, bunda siz vaqtni bekor isrof qilganingiz, mehnatingiz natija bermaganiga ishora qilinadi.

Axborotni uzatish usuli ham muhimdir, kim axborotni uzatadi, xabarni yetkazadi: rahbarmi, uning o'rinbosarimi yoki texnik xodimmi? Axborotni yolg'izlikda, jamoa oldida yoki ommaviy yetkazilishi uning ahamiyatini oshiradi yoki kamaytiradi.

7.5. Jamoa ichidagi ijtimoiy-psixologik iqlim

Ijtimoiy-psixologik iqlim (IPI) spesifik hodisa bo'lib, u odam odamni idrok qilish xususiyatlaridan, o'zaro his etiladigan hissiyotlar,

baholar va fikrlardan, atrofidagi odamlarning so'zlari va xatti-harakatlariga ma'lum tarzda reaksiya berishga tayyorligidan qaror topadi. U jamoa a'zolarining:

– kayfiyatiga;

– birgalikdagi qarorlarni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishiga;

– birgalikdagi faoliyatning samaradorligiga erishishiga ta'sir qiladi.

Shunday qilib, ijtimoiy-iqtisodiy iqlim – bu guruh yoki jamoadagi uning a'zolarining nisbatan barqaror psixologik kayfiyati bo'lib, u bir-biriga, mehnatga, atrofidagi voqealarga va umuman tashkilotga individual, shaxsiyatli qadriyatlar va orientatsiyalar asosidagi munosabatlarida namoyon bo'ladi.

Ma'lumki, IPI qulay va noqulay bo'lishi mumkin:

Qulay IPI belgilari:

– bir-biriga ishonch va yuqori talabchanlik;

– xayrixohona va ishonchlik ruhida tanqid;

– jamoaning vazifalari va ishlarining ahvoli haqida uning a'zolarining yetarlicha axborotga egaligi;

– butun jamoaga taalluqli masalalarni hal etishda o'z shaxsiy fikrini erkin ifodalash;

– firmada ishlashidan qanoatlanishlik;

– o'zga fikriga toqatlilik;

– emotsional kirishganlik va o'zaro yordamning yuqori darajasi;

– guruhdagi ishlar ahvoli haqida uning har bir a'zosining mas'uliyatini o'ziga qabul qilishi.

Ma'lum IPIning shakllanishiga quyidagi omillar ta'sir etadi:

1. Guruh a'zolarining birga bo'la olishligi, bu xodimlarning birgalikdagi faoliyatining samaradorligini va har birining qanoatlanganligini ta'minlovchi xususiyatlarining eng maqbul birikmasi kabi tushuniladi. Birgalikda bo'la olishlik o'zaro tushunishda, o'zaro ma'qul kelishda, guruh a'zolarining bir-biriga hamdardligida, xayrixohligida, qayg'urishida namoyon bo'ladi.

Birgalikda bo'la olishlikning ikki turi psixofiziologik va psixologik birga bo'la olishlik mavjud.

Psixologik birga bo'la olishlik xodimlar individual psixologik faoliyatining sinxronligi (guruh, a'zolarining turlicha chidamliligi, tafakkurlash tezligi, idrok va diqqat xususiyatlari) bilan bog'liq bo'lib, jismoniy yuklamalarni taqsimlash va ishlarning ayrim turlarini topshirishda, buni hisobga olish zarur.

Psixologik birga bo'la olishlik shaxsiyatli psixik xususiyatlar: xarakter, temperament xislatlari, qobiliyatlarning optimal birikuvini nazarda tutadi, bu esa o'zaro tushunishga olib keladi.

Birgalikda bo'la olmaslik jamoa a'zolarining bir-biridan o'zini chetga olishga intilishida, kontaktlardan qutilib bo'lmaydigan holda esa salbiy emotsional xislatlarga va hatto konfliktlarda namoyon bo'ladi.

2. Korxona rahbari, menejer, egasining xulq-atvor stili.

3. Ishlab chiqarish jarayonining muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz borishi.

4. Qo'llaniladigan taqdirlash va jazolash shkalasi.

5. Mehnat sharoitlari.

6. Oiladagi, ishdan tashqaridagi ahvol, bo'sh vaqtni o'tkazish sharoitlari.

Ijtimoiy-psixologik iqlimning xarakteriga bog'liq ravishda uning shaxsiyatga ta'siri turlicha bo'ladi – mehnatga rag'batlantiradi, kayfiyatni ko'taradi, xushchaqchaqlik va o'ziga ishonchini tug'diradi, aksincha, ruhiy siqilish, tushkunlik yaratadi, g'ayratni pasaytiradi, ishlab chiqarish va ma'naviy yo'qotishlarga olib keladi.

Bundan tashqari, IPI xodimning biznesda zaruriy bo'ladigan asosiy sifatlari: doimiy innovatsion faoliyatga tayyorgarlik, ekstremal vaziyatlarda ishlash uquvi, nostandart yechimlarni qabul qilish, tashabbuskorlik va tadbirkorlik, uzluksiz malaka oshirishga tayyorgarlik, kasbiy va umum madaniyatlarning uyg'unligini tezlashtirish yoki sekinlashtirishga qodirdir.

Jamoada zaruriy munosabatlar o'z-o'zidan paydo bo'ladi deb mo'ljallash mumkin emas, balki ular ongli shakllantirilishi lozim.

Qulay IPI ni shakllantirish choralari:

– jamoani xodimlarning psixologik birga bo'la olishligini hisobga olib tuzish. Ishning maqsadlariga bog'liq ravishda jamoada turli xulq-atvor tiplariga ega bo'lgan odamlarni jamlash lozim. Juda ko'pchilik holatlarda bir tipli xulq-atvorga ega odamlar guruhi past ish qobiliyatiga ega bo'ladi, masalan, agar faqat tanqid ko'radigan va tashabbus ko'rsata olmaydigan shaxslar yoki faqat buyruq berishga ishqibozlar to'plangan bo'lsa shunday bo'ladi.

– bitta rahbarga bo'ysunuvchi shaxslar sonini optimal cheklash lozim (5-7 odam);

– ortiqcha ishchilar va o'rinlarning yo'qligi. Guruh a'zolarining kamchiligi ham, ortiqchaligi ham uning barqarormasligiga olib keladi: bir necha shaxslarning bo'sh o'rinni (lavozimni) egallash va ishda

ko‘tarilish istagi yoki ortiqcha shaxslar bo‘lganida ayrim xodimlarning mehnat bilan notekis yuklanishi munosabati bilan paydo bo‘ladigan keskinlik va konfliktlar yuzaga kelishi uchun zamin paydo bo‘ladi;

– xizmat etiketi (odob-axloq qoidalari). U tashqi ko‘rinishdan boshlanadi. Ishda ko‘zga o‘ta tashlanadigan, yuqori modali kiyim-kechak, yorqin kosmetika, bezaklarning serob bo‘lishi maqbul emas. Biroq kiyinishdagi e’tiborsizlik, betartiblik, palapartishlik hamkasblar uchun hol muassasa mijozlari uchun ham behurmatlik bo‘lur edi.

Siz odamning betiga to‘g‘ridan-to‘g‘ri aytolmaydigan narsangizni uning orqasidan gapirish tavsiya etilmaydi.

Salomlashuv. Birinchi bo‘lib kirgan odam salom beradi. Darvoqe, agar kecha kuni u bilan biror kimsa orasida biror keskinlik tug‘ilgan bo‘lsa, ayni shu qisqa majburiy salomlashuv uni izzat-nafsiga tegmaydigan tarzda bartaraf etish imkonini beradi. Qo‘l berib ko‘rishish shart emas, xonada bir necha odam ishlayotgan bo‘lganda esa kerak emas.

Odam ishda to‘g‘ri bo‘lishi, hech kimga o‘z kechinmalarini tiqishtirmasligi va buning ustiga kimgadir «zahrini» sochmasligi, kimdandir «alamini» olmasligi lozim.

– jamoa a’zolarida samarali o‘zaro tushunish va o‘zaro ta’sirlashish malakalarini shakllantirishga yordam beruvchi ijtimoiy-psixologik metodlarni qo‘llash (xodimlarni shaxsiy namunasi bilan qiziqtirish, trening, ishbilarmonlik o‘yini, inontirish metodi va h.k.lar).

7.6. Xodimlar faolligini rag‘batlantirish

Xodimlarni faollikka va yuqori unumli mehnatga undovchi ko‘plab uslublar mavjud.

Ulardan ba’zilarini ko‘rib chiqamiz:

1. Ishga qabul qilish. Uning xodimga psixologik ta’siri rahbar va jamoa bilan bo‘lib o‘tgan ilk uchrashuv to‘g‘risida yoqimli taassurot qoldirishdir. Buning uchun uni jamoa ichiga olib kirish, ishning barcha aspektlari bilan tanishtirish, u ishni uddalay olishi haqida o‘ziga ishonch uyg‘otish lozim.

Bir qator firmalarda yangi xodimga yordam va ko‘mak beradigan tajribali xodim biriktirib qo‘yiladi.

2. Firmaga oidlikdan kelib chiqadigan yangiliklar haqida to‘liq axborot berish. Hozirgi vaqtda ko‘pchilik firmalarda mehnatga pul to‘lovidan tashqari, rag‘batlantirishning bepul yoki imtiyozli

ovqatlantirish va ishga bepul borib-kelish, sanatoriy va dam olish uylariga bepul yo'llanmalar, bepul va imtiyozli aksiyalar va kreditlar, firma mahsulotini tannarxi bo'yicha sotish qo'llanilmoqda.

3. Xizmatda har bir xodim uchun uning kasbiy va xizmatda o'sish imkoniyatini ko'zda tutadigan aniq va ravshan xizmatda ko'tarilib borish siyosati. Buning uchun firmalarda ish karerasini rejalashtirish amalga oshiriladi, o'qish va malaka oshirish tashkil etiladi, kadrlar rezervi shakllantiriladi.

4. «Ochiq eshiklar» siyosati. U har qanday rahbar huzuriga kirish huquqi bo'lishidan iborat. Bevosita boshliqni «chetlab o'tib» suhbatlashishlar tizimi ham mavjud. Bu tizimga asosan har bir xodim yiliga kamida bir marta o'z rahbarining rahbari bilan suhbatlashishi shart bo'ladi.

5. Darhol taqdirlash. U mehnatga haq to'lovi mehnatning o'zidan vaqt bo'yicha ajralib qolmasligini anglatadi, aks holda u rag'batlantiruvchi ma'nosini yo'qotadi. Shuning uchun ish haqini har haftada berib borish tashkil etiladi. Ijrochilik taklifi uchun chek o'sha joyning o'zidayoq yozib beriladi.

6. Ishchilarga odil, adolatli munosabat, ya'ni xodim firmaga nima berayotganligi va undan nima olayotganligi orasidagi moslikni ushlab turish. Adolatlilik turli xodimlarning mansab holati va taqdirlanishini ular mehnati miqdori, sifati va natijalari bilan taqqoslashda bilinadi. Adolatlilik tamoyili – teng mehnat uchun teng to'lov.

7. Turli xodimlarning ehtiyojlaridagi afzal ko'riladigan jihatlarni hisobga olish. A.Maslouning motivatsiya nazariyasiga asosan, ehtiyojlarning qanoatlantirilishida ma'lum ketma-ketlik (izchillik) mavjud. Birinchi o'rinda fiziologik ehtiyojlar, ikkinchi o'rinda himoyalanganlik va xavfsizlikka ehtiyoj, uchinchi o'rinda ijtimoiy ehtiyojlar, to'rtinchi o'rinda – hurmat-e'tiborga ehtiyoj, beshinchi o'rinda o'zini namoyon qilishga bo'lgan ehtiyoj turadi. Yuqori tartibli ehtiyojlarning qanoatlantirilishi dastlab quyi tartibli ehtiyojlar qanoatlantirilganidagina o'zining rag'batlantiruvchi rolini bajaradi.

Ehtiyojlar ustunligining yosh va jinsga oid xususiyatlari ham mavjud. Jumladan, erkaklar uchun mehnatning xilma-xil bo'lishi muhim, ayollar yaxshi mehnat sharoitlarini qadrlashadi, yoshlar xizmatda ko'tarilib borish, mehnatning rang-barang bo'lishi, yuqori ish haqini xush ko'rishadi.

VIII bob. KONFLIKT – BOSHQARUV MUHITI VA BOSHQARUV VOSITASI SIFATIDA

8.1. Konfliktlarning psixologik mohiyati va ularning turlari

Konflikt nima? Konfliktlarsiz yashash, tashkilotni, sotsiumni boshqarish mumkinmi? Konfliktlar nima uchun ro'y beradi? Ularning mohiyati, ma'nosi, vazifasi va manzarasi qanday? Bu va boshqa savollarga psixologiya va konfliktologiyada ishlab chiqilgan qoidalarga asoslanib javob berishga harakat qilamiz.

Ko'pchilik jahon tillarida konfliktning ma'nosi bir xil tushuniladi va bir xil jaranglaydi: lotincha conflictus – to'qnashish, ixtilof. Konfliktlar paydo bo'lishining u yoki bu etnomadaniy xususiyatlarini hisobga olmasdan, bunday tasdiqlash mumkin: ular prinsipial bir xil ro'y beradi va o'zining psixologik tashkil etilishi bo'yicha identikdir (bir xildir).

Konfliktlarning tabiati va mohiyati haqida hech qachon o'ylab ko'rmagan odamga konfliktlar yashashga xalaqit beradigandek, odamlar orasidagi munosabatlarni buzadigandek, ishga, salomatlikka zarar keltiradigandek, harakatlarning buzilishini, stresslarni, keskinliklarni keltirib chiqaradigandek tuyuladi. Shuning uchun ko'pchilik odamlar konfliktga borishni yoqtirishmaydi va qisman undan qo'rqishadi. Odam shaxsiyatida konfliktlarni idrok qilish darajasida shunday bo'ladi ham. Biroq bu da'vo konfliktli munosabatlarning murakkabligi, ularning serqirraligi, qutbiyligi va xilma-xilligi haqida ham guvohlik beradi. Konfliktning amalga oshishi natijasida konflikt ishtirokchilari (figurantlari) shaxsiyatida, ularning ijtimoiy tashkil etilishida yangi sifat, munosabatlar, mavqelar va orientirlar yuzaga keladi. Konflikt sotsiumni o'ziga xos boshqaruv vositasi, pirovard natijada uning sifati va tashkil etilishini belgilovchi vosita bo'ladi.

Konfliktlarsiz yashash mumkinmi? Konflikt so'zini ishlatmaslik mumkin, ibroq konfliktsiz yashash mumkin emas. Bu quyidagi fikrlar bilan tasdiqlanadi:

– odamlar bor bo'lgan hamma yerda konfliktlar ro'y beradi;

– konfliktlar ma'lum sharoitlarda sodir bo'ladi va ma'lum tarzda kechadi;

– konflikt sotsium mavjudligining normal hodisasidir.

Konfliktning o'zi nima? U boshqaruvga qanday ta'sir o'tkazadi?

«Agar hayotingizda konfliktlar yo'q bo'lsa, tekshirib ko'ring, tomiringiz urayotganmikan?» deb aytgan edi amerikalik psixolog Ch.Dikson.

Konfliktning bir necha ta'riflari mavjud: u sotsiumning umumiy an'analaridan va unda mavjud doktrinalardan kelib chiqadi. Masalan, konfliktlarni rus tadqiqotlari an'analari liberalizm, diniylik va inqilobiylik nazariyalari hamda doktrinalarini o'z ichiga oladi.

Konfliktning nemis an'anaviy tadqiqoti ijtimoiy pragmatizm, diniylik va barqarorlik an'analariga asoslangan va h.k. shuning uchun turli mualliflar konfliktning u yoki bu parametrlariga ko'proq e'tibor qaratib, konfliktlilikni turlicha tavsiflashadi.

Konfliktni tushunishga oid yondashuvlarni imkoni boricha umumlashtirib, konfliktlar quyidagilar bilan tushuntiriladi deb aytish mumkin:

– sotsiumda mavqelarning ziddiyati va to'qnashuvi orqali;

– sotsium ishtirokchilari manfaatlarining farqi orqali;

– xulq-atvor normalarida namoyon bo'ladigan manfaatlarning ziddiyatlari, to'qnashishlari va farqlari orqali (xulq-atvor aspekti);

– sotsiumda muvofiqlashtirilgan mavqelarning yo'qligi orqali;

– odamning sotsium a'zosi sifatidan asosiy ehtiyojlarini qondirishida ziddiyatliklar va xavflarning yuzaga kelishi orqali, bunda konflikt ularning qanoatlantirilishida noaniq holatning o'sishi bilan yuzaga keladi.

Konfliktni tushunishda asosiy narsa bosh, asosiy tushunchalar – ziddiyat, manfaatni ajratilishidir. Biroq har qanday ziddiyatlar emas, balki quyidagicha ziddiyatlar konfliktga olib keladi:

– odamni (yoki guruhni) ziddiyatlar yuzaga keltiradigan manfaatlarning qarama-qarshiligini anglashga majbur qiladigan ziddiyatlar;

– konfliktga mos motivatsiya va xulq-atvorning biror darajasi.

Ayni shu vaqtda konflikt holati shakllanadi va u konfliktlasha-yotgan tomonlar orasidagi to'qnashuv, qarshi kurashish shaklida amalga oshadi, konfliktning o'zi esa, N.V. Grishina qayd etganidek, ushbu sferalarda kechadi:

– odamlar va guruhlarning birgalikdagi faoliyatida;

– konflikt ishtirokchilarining shaxsiyatlarida.

Har qanday konfliktning juda muhim va jiddiy ulushini tashkil etadigan jihati - irratsional (aql yetmaydigan) komponentini (irratsional motivatsiya, irratsional munosabatlar, irratsional hissiyotlar, emotsiyalar va boshqalar) qayd etish zarur, u konfliktlar komponentlari – konfliktogenlarning ta'sirini ko'p darajada kuchaytiradi. Konfliktning umumlashma ta'rifini ifodalaymiz.

Shunday qilib, konflikt odamlar va odamlar guruhlari (konfliktantlar) orasidagi to'qnashuv, qarshi kurashish ko'rinishlaridagi ijtimoiy-psixologik o'zaro ta'sirlar tizimidan iborat bo'lib, uning mazmuni ziddiyatliklar, qarama-qarshi manfaatlar, ularning aktual (muhim) ehtiyojlarining qondirilishiga tahdidlar va irratsional xulq-atvor komponentlari bilan aniqlanadi.

Mazkur ta'rifga asoslanib, har qanday odam va, ayniqsa, sotsiumda boshqa odamlarning faoliyatini boshqaruv sohasi mutaxassisi quyidagilarni bilishi lozim:

– konfliktning o'zi nima?

– konflikt nega yuzaga keladi va qanday rivojlanadi?

– konfliktda kim ishtirok etadi?

– odamlarning tasavvurlari va fikrlar to'qnashgan konfliktda ularning xulq-atvori va o'zaro ta'sirlashuvi qanday amalga oshadi?

– konfliktning natijalari va asl maqsadlari nima va boshqa ko'plab masalalar.

Bundan tashqari, mutaxassis konflikt vaziyatida orientirlanish va konflikt sotsiumda negativ rol o'ynamasdan, balki odamning real ishlab chiqarish, ijtimoiy, ijodiy va boshqa munosabatlarini boshqarish safarbar qilish va optimallashtirish vositasi bo'lishi uchun samarali qarorlar qabul qilishni bilish lozim. Buning uchun mutaxassis quyidagilarni bilishi va qila olishi kerak:

– sotsiumda, odamlar orasidagi munosabatlarda optimal boshqarish va tashkil etilish tizimini buzuvchi konfliktni to'g'ri bartaraf etish;

– konfliktning barbod qiluvchi ta'sirini kamaytirish va uyg'unlashtiruvchi ta'sirini kuchaytirish uchun o'zini konfliktda adekvat tutish;

– konfliktant shaxsiyatini konfliktning destrukturalovchi ta'siridan saqlash;

– konfliktni konfliktlashayotgan tomonlar uchun eng kam yo'qotishlar bilan tugatish va uning hal etilishidan naf ko'rish.

Ravshanki, konflikt faqat xalaqit bermasdan, buzmasdan, izdan chiqarmasdan, balki yordam berishi, yaratishi va tashkil etishi ham

mumkin. Natijalovchi orientatsiyasiga bog'liq ravishda konstruktiv va destruktiv konfliktlar farq qilinadi.

Boshqaruv sohasi mutaxassisi konfliktlarni faqat o'rganish va ularni hal etish yo'llarini izlash bilan cheklanmasligi lozim. Konfliktni boshqaruvning konstruktiv harakatiga aylantirishni bilish ham muhimdir, buning natijasi esa konfliktlashayotgan tomonlar (tizimlar) sifat parametrlarining yaxshilanishi, ularning yaxshiroq boshqarilishi va borliq bilan optimal o'zaro ta'sirlashuvi bo'lishi lozim. Bunday yondashuvga misol bo'lib o'tgan asrning 70-60-yillarida AQShda yaratilgan mediatorlar tizimi – guruhlar, fuqarolar, ijtimoiy qatlamlar, oilalar va boshqa konfliktantlar orasida yaxshi tashkil etilgan muzokara jarayoni yo'li bilan konfliktlarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beruvchi mutaxassis-amaliyotchilar xizmat qilishi mumkin. Mediatorlarning bunday ishi natijasida AQShda konfliktlarning yarmidan ko'prog'i sudgacha yetib bormasdan va suddan tashqarida hal etiladi.

Shunday qilib, konfliktlar o'zlarining natijalovchi ta'sirlari bo'yicha konstruktiv va destruktiv bo'lishi mumkin, ya'ni konfliktlar odamlar, ularning qadriyatlari, motivatsiyasi, e'tiqodlari orasida pozitiv va negativ komponentlar va munosabatlar tizimlariga asos bo'lishi mumkin. Odamzod jamiyati tarixida bunday aytishgan odamlar ham topilib turgan: «Bahsda haqiqat tug'iladi» (Platon), «Shunday hisob bilan aytishginki, oxiri do'st bo'lib qol» (Periandr).

Konfliktning amal qilishi natijasida qanday pozitiv va negativ fenomenlar namoyon bo'ladi. Eng muhim negativ namoyon bo'lishlar (funksyalar) jumlasiga quyidagilar kiritiladi:

– konfliktli guruhda ijtimoiy-iqtisodiy iqlimning yomonlashuvi, mehnat unumdorligining pasayishi, konfliktni hal etish maqsadida xodimlarning bir qismini ishdan bo'shatish;

– konfliktlashayotgan tomonlarning bir-birini noadekvat, ijtimoiy noma'qul idrok qilishi va, shuningdek, ularning tub manfaatlarini tushunmasligi;

– konfliktantlarning munosabatlarida va o'zaro ta'sirlashuvida virtual, mavhum muammolar yaratiladi, real muammolarni samarali hal etish va kelishmovchiliklarni yengib o'tish o'rniga adovat va qarshi kurashish ruhiyati shakllanadi;

– tashkilotning natijalari va maqsadlariga erishish jarayonining moddiy, emotsional va tizimli xarajatlari oshadi.

Konfliktlilik bilan aniqlanadigan yana bir qator negativ momentlarni ko'rsatish mumkin, biroq ular bilan bir qatorda boshqa,

qutbiy boshqacha – konfliktlarning pozitiv namoyon bo'lishlari (funksiyalari) ham mavjuddir. Konfliktning pozitiv ahamiyati nuqtayi nazaridan u ijtimoiy tizimda pozitiv hodisalarga asos bo'lishi mumkin, bularga quyidagilarni kiritish mumkin:

– konflikt tizimning stagnatsiyasi imkoniyatini bartaraf etadi, uni o'zgarish va rivojlanishiga, innovatsion o'zgarishlarga va takomillashishlariga rag'batlantiradi;

– faol axborot va kommunikativ funksiyani aniqlaydi, chunki konflikt vaziyatda konfliktantlar bir-birlarini yaxshiroq bilishga intiladilar;

– konflikt guruhning yaxshiroq tuzilishiga, uning jipslanganlik va uyushganlik darajasining o'sishiga yordam beradi;

– konfliktantlarning uddaburonligi va ijodiyotini, ular shaxsiyatining rivojlanishini, mas'uliyat hissini, individual ahamiyatini rag'batlantiradi;

– guruh dinamikasini, rol xatti-harakatini va guruh ichidagi boshqaruv tizimi monitoringini kuchaytiradi;

– keskin minimal tushish vaziyatini, subyektiv yengil tortish va noaniq vaziyatning obyektiv yechilishini yaratadi, bu esa unumli o'zaro ta'sirlashuvga ichki stimul bo'ladi;

– konflikt, bundan tashqari, diagnostik funksiyani bajarib, guruh a'zolari orasidagi real manzarani ko'rsatadi.

Shuning uchun boshqaruvchi vaziyatni oydinlashtirish, guruh ichidagi ishlarning asl ahvolini tushunish va, shuningdek, guruh ichidagi o'zaro ta'sirini va ijtimoiy differensiyallanishini faollashtirish uchun ba'zan boshqariladigan konstruktiv konfliktni sun'iy keltirib chiqarishi foydali bo'ladi.

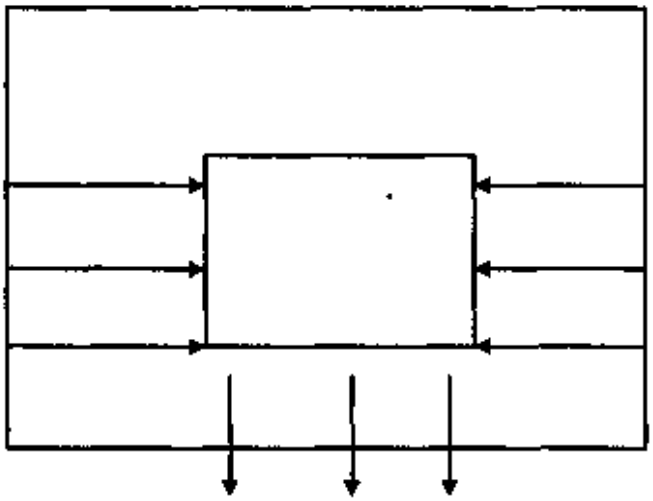
Bugungi kunda konfliktlarni o'rganish bilan bir qator fanlar shug'ullanadi, bu bilim sohasi borgan sari amaliyot tekisligiga o'tmoqda, chunki ayni shu amaliyotda konfliktlarni boshqarish, ularning keskinligini tushirish, konfliktantlarni ziddiyatlarni hal etishning ijtimoiy qabul qilingan va ma'qullanadigan usullari va shakllariga yo'naltirish lozim; konfliktlar doimo odamlarning qarashlari, manfaatlari to'qnashuvi bilan bog'liq bo'lganligi uchun ularning yuzaga kelishi, rivojlanishi va hal etilishida psixologik omillar asosiy rol o'ynaydi.

Agar konflikt sotsiologiyasi ijtimoiy konfliktlarni ijtimoiy munosabatlarning tahlil qilinishi sifatida o'rganishga orientirlangan bo'lsa, konflikt psixologiyasi shaxsiyatlararo munosabatlar va ziddiyatlarni tahlil qilish va, shuningdek, konfliktning hal etilishiga

yordam beradigan psixologik vositalarni topish bilan bog'liq bo'lgan amaliy xarakterdagi masalalarga qaratilgan.

Boshqachasiga aytish mumkinki, har qanday konfliktning asosi sotsiumda yuzaga keladigan ziddiyatlardan iborat, bu ziddiyatlarning amal qilish mexanizmi esa odamda, uning psixik mazmunida, shaxsiyatida mujassamlangan. Shuning uchun, ziddiyatlarning yuzaga kelish sohasidan qat'i nazar, ularning proeksiyasi odam ichki tuzilmasiga, uning shaxsiyatiga daxldor bo'lib, uning psixik mazmunida aks etadi. Bunda psixologiya konfliktogen vaziyatlarning asl ma'nolari va ahamiyatlarini kashf etish, konflikt muammolarini tushunish, uni boshidan kechirish va ishlash mexanizmlarini aniqlash mumkin bo'lgan bilim sohasiga aylanadi (8.1-chizma).

Konfliktlarning tashqi komponentlari



Konfliktlarning ichki komponentlari

8.1-chizma. Konfliktning ichki va tashqi komponentlari o'zaro ta'sirlashuvining sxematik tasvirlanishi.

Konfliktning tashqi komponentlari jumlasiga biz odamning hayotiy faoliyat muhitida yuzaga keladigan ziddiyatlar tizimini kiritamiz. Bular jumlasiga ijtimoiy muhitning iqtisodiy, ishlab chiqarish, huquqiy, siyosiy, ma'naviy va boshqa ko'rinishlarini kiritish mumkin.

Konfliktning ichki komponentlari jumlasiga shaxsning psixologik tashkil etilish va unga uning bilish, emotsional va regulativ komponentlari ulangan darajasida yuzaga keladigan va hal bo'ladigan ziddiyatlar xosdir.

Konfliktning ichki va tashqi komponentlari o‘zaro bog‘liqdir. Ular o‘z mazmunini bir-biriga proeksiyalaydilar. Bunda konfliktning subyekti yuzaga kelishi, rivojlanishi, o‘tishi va hal bo‘lishi mexanizmi konfliktning ichki komponentlari – konfliktantning shaxsiyati bilan aniqlanadi. Shaxsiyat konfliktning markaziy bo‘g‘ini va mexanizmi bo‘lib, unda obyektiv yoki subyektiv mavjud ziddiyatlar ma’no kasb etadi.

Aytilgan fikrlarga xulosa qilib quyidagilarni qayd etish zarur:

– konfliktlar obyekti zarurdir;

– konfliktlarning yuzaga kelishi mavjud ziddiyatlar bilan aniqlangan;

– konfliktlarning amal qilishi odam psixikasi, uning shaxsiyati bilan ulanib ketgan;

– konfliktlar dinamikasi, maqsadlari va amalga oshish natijalariga bog‘liq ravishda konstruktiv va destruktiv, konfliktlarning yuzaga kelish sferasiga bog‘liq ravishda ichki va tashqi bo‘lishi mumkin;

– odam hayotiy faoliyatining eng turli-tuman sferalarida konfliktlarni kasbiy mohirlik bilan hal etilishiga zaruriyat bor.

Konfliktlarning turlarini va ularning psixologik parametrlarini ko‘rib chiqamiz.

Boshqaruv tizimlari, mohiyatiga ko‘ra ko‘p xil obyektlarni – shaxsiyatdan to katta ijtimoiy guruhlargacha qamrab oladi. Barcha boshqaruv tizimlarida boshqaruv subyektining ma’lum boshqaruv sxemasi doirasida boshqaruv obyektiga ta’sir etish jarayoni amalga oshiriladi. Bunday ta’sir jarayonida boshqaruv tizimining tashqi va ichki muhitida mavjud aniqmaslik olib tashlanadi. Biroq bu jarayon ko‘pincha tizimdagi ziddiyatlarni keskinlashtiradi va hatto shakllantiradi, ularning masshtabi va ijtimoiy ahamiyati tizimning kattaligi va tashkil etilganlik darajasiga bog‘liq bo‘ladi. Boshqaruv tizimining kattaligi va tashkil etilganlik darajasi kriteriylari bo‘lib uning psixologik parametrlari: shaxsning, guruhning rivojlanganlik darajasi, shaxsiyatlararo va guruhlararo o‘zaro ta’sir tizimi, qadriyatlar, orientatsiyalar, guruhli samaralar xizmat qilishi mumkin.

Xilma-xil konfliktlarni quyidagilarga bog‘liq ravishda tasniflash mumkin:

– ziddiyatlarning yuzaga kelish darajasiga va spesifikasiga bog‘liq ravishda;

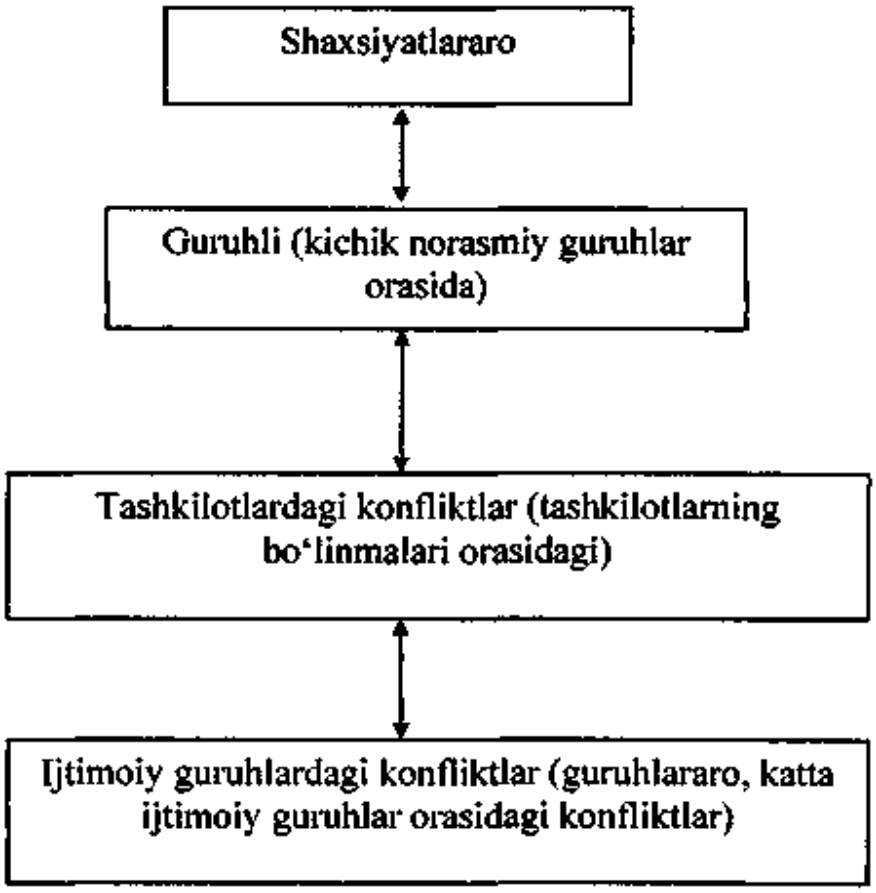
– sotsium a'zolarining ularning namoyon bo'lish sferasiga kiritilganliklarining miqdoriy xarakteristikalari bo'yicha (ishtirokchilar tarkibi bo'yicha);

– konfliktning kechish formalari bo'yicha;

– jadallik darajasi va amalga oshish kuchi bo'yicha.

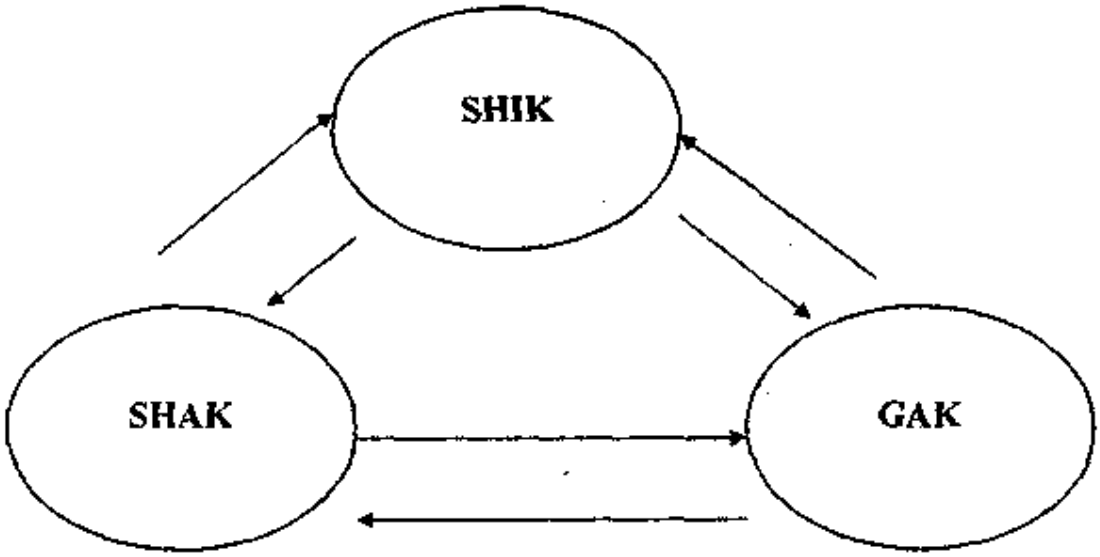
Masalan, ziddiyatlarning yuzaga kelish spesifikasi bo'yicha iqtisodiy, siyosiy konfliktlar, ishlab chiqarish konfliktlari va boshqa konfliktlar haqida gapirish mumkin. Ishtirokchilar tarkibi bo'yicha shaxsiyat ichidagi, shaxsiyatlararo, guruhli, tashkilotli (tashkilotlarning bo'linmalari orasidagi konfliktlarni, katta ijtimoiy guruhlardagi konfliktlarni farqlash mumkin (8.2-chizmaga qarang).

Agar birinchi to'rt tipdagi konfliktlar psixologik bilimlar sohasida o'rganilsa, so'nggi tip sotsiologiya tomonidan o'rganiladi, barcha tipli konfliktlarning hal etilish sohasi esa psixologiya, pedagogika, sotsiologiya, huquqshunoslik, politologiya, iqtisodiyot sohalaridadir.



8.2-chizma. Konfliktantlar tarkibi bo'yicha konfliktlar turlari.

Konfliktantlarning turli tiplari o‘zaro bog‘liq bo‘lib, o‘zlarining amalga oshish jarayonlarida bir tipdan boshqasiga o‘tishlari mumkin (8.3-chizmaga qarang).



8.3-chizma. Konfliktning turli tiplarining o‘zaro ta’sirlashishi sxemasi:
ShIK – shaxs ichidagi konflikt;
ShAK – shaxslararo konflikt;
GAK – guruhlararo konflikt.

Shaxs ichidagi konflikt. Bu konflikt shaxsiyatning o‘zida bo‘lib, bunda subyektiv muhim motivlar, qiziqishlar, qadriyatlar, ideallar va boshqa shaxsiyatli tuzilmalarning to‘qnashishi sodir bo‘ladi. Shaxs ichidagi konflikt atrofdagilarga har doim ham ko‘rinavermaydi. Ko‘pincha, uni odamning o‘zi ham anglamaydi. Bu holda konfliktning latent (yashirin) kechishi haqida gapiriladi. Shaxs ichidagi konfliktda odamning murakkab kechinmalari kechadi, qo‘rquv, xavotirlanish, depressiya (tushkunlik), stress holati bilan birga boradi. Shaxs ichidagi konfliktlardan himoyalanish shakli nevrozdir.

Psixologiyada shaxs ichidagi konfliktlar, masalan, quyidagi nazariyalar bilan tushuntiriladi:

1) Z.Freydning psixoanalitik nazariyasi, unga asosan shaxsiyatda ikkita qarama-qarshi asos – eros va tanatos – tug‘ilish va o‘lish asoslari birgalikda mavjud bo‘ladi va bir-biri bilan kurashadi.

2) Norasoliklar kompleksi nazariyasi (A.Adler), bunga asosan ilk bolalik davrida norasolik komplekslari shakllanadi va ular shaxsiyatning butun mavjudlik vaqtida uning xulq-atvoriga hal qiluvchi ta’sir ko‘rsatadi.

3) K.Yungning ekstra-intravertirlanganlik nazariyasi, bular shaxsiyatni orientirlovchi bosh omillar bo'ladi.

4) Rol konfliktlari nazariyasi. Bunda shaxsiyat ijtimoiy rollar tizimining eltuvchisi bo'ladi, har bir rol esa o'zining mazmuniga ega. Konflikt rol xatti-harakati va hamda sotsium va shaxsiyatning o'zi tomonidan kutishlar tizimi muvofiqligining buzilishi bilan aniqlanadi.

5) Da'vo qilishlar nazariyasi, u shaxsiyat ichidagi konfliktni xulq-atvorni regulatsiya qiladigan «MEN»ning konsepsiya – axborot modeli muvofiqligining buzilishi bilan tushuntiradi. Bu shaxsiyat «MEN»ning reallikdan ideallikkacha bo'lgan juda xilma-xil munosabatlaridir:

Real «MEN» (men aslida qandayman);
Mavjud «MEN» (men kuchim yetguncha qanday bo'lmoqchiman);
Mumkin bo'lgan «MEN» (men qanday bo'lishim mumkin);
Ideal «MEN» (men o'zimni qanday ko'rmoqchiman);
Inreal «MEN» (men o'ta imkonliman)

«MEN» realistiklik qutbidan qancha uzoq bo'lsa, shaxsiyat ichidagi konflikt shuncha jadal rivojlanadi.

6) Kognitiv dissonans nazariyasida (L.Festingar) ichki shaxsiyatli konfliktlilik odam bilimi imkoniyatlari ustma-ust, uning ongining tuzilmaviy komponentlarining muvofiqlashganligi nuqtayi nazaridan tushuntiriladi.

7) Yosh inqirozlari nazariyasida (E.Erikson) (psixoijtimoiy rivojlanish nazariyasi) ichki shaxsiyatli konfliktlar har bir yosh bosqichida ro'y beradi, uni yengib o'tishga harakatlar shaxsiyatda ichki kechinmalarni keltirib chiqaradi.

Shaxsning ichki konfliktlarini tushuntirishga oid yana ko'plab nazariy yondashuvlar mavjud. Shaxs inqirozlarning (konfliktning) asosiy sabablari organizmning ijtimoiy va ichki muhitidagi o'zgarishlar bo'ladi va ular shaxsda uning psixo-dinamik o'ziga xosligining o'zgarishi shaklida aks etadi.

Shaxslararo konfliktlar. Shaxslararo konfliktlar eng ko'p tarqalgan va amalda odam munosabatlarining barcha sohalarini qamrab oladi. Har qanday konflikt pirovard natijada shaxslararo konfliktga keltiriladi. Shaxslararo konfliktlar odamlar orasida ularning muloqoti va birgalikdagi faoliyati jarayonida spesifik o'zaro ta'sir sifatida ro'y beradi. Keskin munosabatlar qaror topadi va ularga qarshilik ko'rsatayotgan tomonlarning shaxs resurslari, ehtiyojlari, maqsadlari va qadriyatlari, motivatsiyasi, ustanovkalari va manfaatlari, emotsiyalar va

idroki, intellekti jalb etiladi. Har bir ishtirokchi o'zini namoyon qilish, o'z ehtiyojlarini qanoatlantirish, o'z maqsadlariga erishishga intiladi. Shaxslararo konfliktlarda butun sabablar spektri: umumiy va xususiy sabablar, obyektiv va subyektiv sabablar ishga tushiriladi. Bundan tashqari, shaxslararo konfliktlar u yoki bu darajada konfliktga tortilgan qo'shni tomonlarning manfaatlariga ham daxldor bo'ladi. Shaxs konfliktlarining rivojlanish va amalga oshish sohalari jamoalar (tashkilotlar), oila, ijtimoiy birlashmalar va boshqalar bo'lishi mumkin. Shaxs konfliktning sababiy omillari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin (V. Linkoln bo'yicha):

1) Axborot omillari – axborotning konflikt tomonlaridan biri yoki barcha tomonlari uchun to'g'ri kelmasligi bilan bog'liqdir. Bu aniqmas, to'lamas axborot, axborotning buzilganligi, bevaqt yoki kechikkan axborot bo'lishi mumkin va h.k.

2) Xulq-atvor omillari – noadekvat xulq-atvor nazarda tutiladi. Ular ham konfliktni keltirib chiqaradi. Masalan, ustunlikka intilish, tajovuzkorlik, egoizm, qo'pollik va h.k.

3) Munosabatlar omili – konfliktni aniqlaydi va tomonlarning o'zaro ta'sirlashuvida namoyon bo'ladi. Konfliktda qadriyatlar, xulq-atvor, _____ munosabatlari, ta'limiy, kasbiy munosabatlardagi, fikrlardagi munosabatlar hal qiluvchi rol o'ynashi mumkin.

4) Konfliktlikning qadriyatli omillari shaxsiy tuzilmalar sohalari e'tiqodlar va xulq-atvorning (xurofotlar, mayllar, prioritetlar), guruh an'analari, qadriyatlari, normalari: diniy, madaniy va siyosiy qadriyatlarni qamrab oladi.

5) Tuzilmaviy omillar – qonun, yosh, hisobot tizimlari, vaqt, daromad, imkoniyat va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Har qanday shaxslararo konfliktlar tuzilmaviy omillar fonida shakllanadi va ular konfliktga nisbatan «tashqi» omillar sifatida hokimiyat, boshqaruv tizimlari, siyosiy partiyalar va birlashmalar, ijtimoiy normalar, mulk huquqi, din, maqom, sud huquqi, xulq-atvor standartlari, ajralganlik yoki ochiqlik, geografik joy yuzaga chiqadi.

Real hayotda «sof», faqat bitta sabab bilan bog'liq konfliktlar o'ta kam uchraydi. Shuning uchun boshqaruvchi konfliktli vaziyatning rivojlanishining oldini olishi uchun yoki imkon boricha erta stadiyasida hal etish uchun konfliktning sababiy omillari tizimini bilib olishi muhimdir.

Shaxslararo konfliktlarni turli asoslar bo'yicha tasniflash mumkin:

1) Mavjudlik sferalari bo'yicha ular ish, oilaviy, mulkiy, maishiy va h.k. konfliktlar bo'lishi mumkin;

2) Real mavjudligi bo'yicha konfliktlar: Haqiqiy – obyektiv mavjud bo'lgan; tasodifiy yoki shartli konfliktlar – oson o'zgaradigan holatlarga bog'liq; «siljigan konflikt» - ko'rinib turgan konflikt ortida boshqasi yashiringan – ko'rinmas konflikt «latent» (yashiringan konfliktlar – anglanmaydigan tomonlari bor; yolg'on konfliktlar – konfliktning obyektiv asoslari yo'q va u idrok, tushunishning xatoliklari tufayli mavjud bo'lgan konfliktlar bo'ladi;

3) Amal qilish samaralari va oqibatlari bo'yicha konfliktlar konstruktiv va destruktiv bo'ladi.

Konfliktni tahlil qilayotganda uning mazmunini va dinamikasini aniqlash muhimdir.

Konfliktning mazmuniy tomonini uning tuzilmaviy elementlari tashkil qiladi va ularga quyidagilar xosdir:

A) konfliktlashayotgan tomonlar (konfliktantlar);

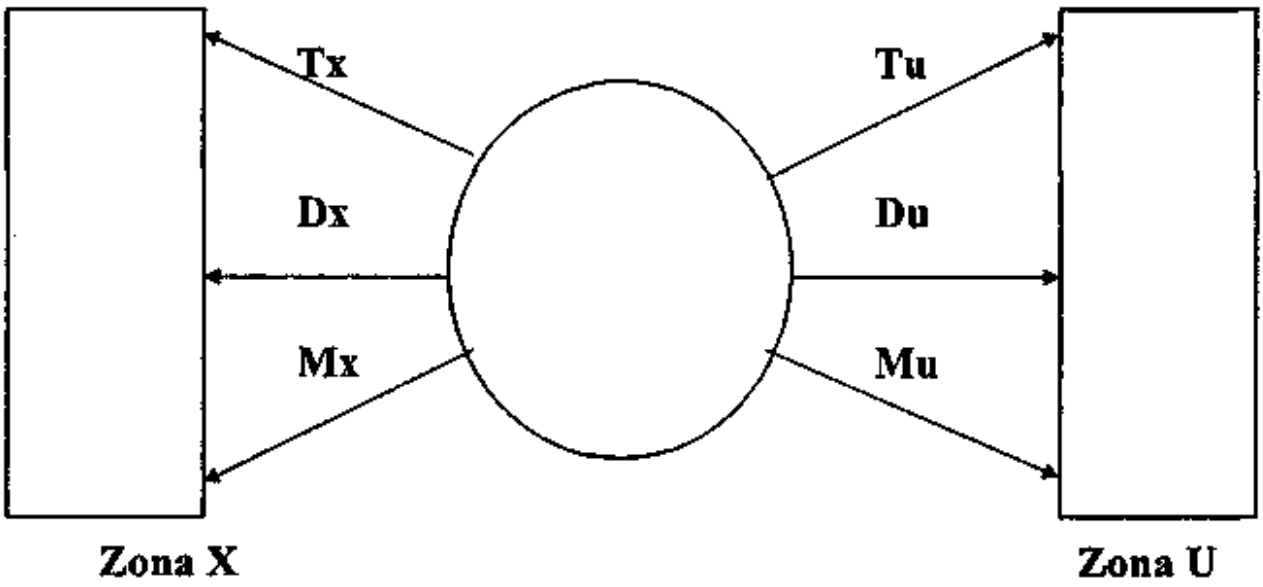
B) kelishmovchiliklar, ixtiloflar zonasi;

V) konfliktli vaziyat;

G) konflikt motivlari;

D) konflikt ta'sirlari.

Konfliktning o'zini esa sxematik bunday tasvirlash mumkin (8.4-chizmaga qarang).



8.4-chizma. Konfliktning sxematik tasvirlanishi. Sxemada Tx va Tu– konfliktli vaziyat haqida X va U tomonlarning tasavvurlari, Mx va Mu – konfliktning ta'sirlari va motivlari.

A) Konfliktlashuvchi tomonlar ayrim odamlar yoki guruhlar bo'lishi mumkin. Ayrim odamlar orasida ikki, uch, to'rt va undan ham ko'proq tomonlama shaxsiyatlararo konfliktlar bo'lishi mumkin. Guruhlar orasidagi konfliktlar umumlashgan guruhli xarakterda bo'ladi va bunda guruh ma'lum ijtimoiy-psixologik xarakteristikaga ega bo'lgan yagona ijtimoiy organizm sifatida maydonga chiqadi.

Shaxsiyatlararo konfliktlarda ham, guruhlararo konfliktlarda ham biror konfliktli muhit shakllanadi va uning davomida konfliktning real mazmunidan turli ijtimoiy-psixologik masofada turgan turli ishtirokchilar konfliktga tortiladilar. Bular quyidagilar bo'lishi mumkin:

– yoqlovchilar;

– «ig'vogarlar» (vasvasaga soluvchilar);

– yarashtiruvchilar;

– «beayb qurbonlar» va konfliktda u yoki bu ijtimoiy rolni bajaradigan boshqa ishtirokchilar.

Konflikt o'z mazmunini o'zgartira borib, yangidan-yangi ishtirokchilarni o'z girdobiga torta boradi. Konfliktning mazmuni ko'pincha faqat ziddiyatlarning (konfliktogenlarning) xususiyatlari va spesifikasigagina emas, balki unga kirishgan odamlarning xususiyatlariga, ular konfliktogenligining psixologik darajasiga, kasbiy, ijtimoiy mavqelariga, ijtimoiy-psixologik roli, orientatsiyasiga ham bog'liqdir. Konfliktni (mutlaq bir xil konfliktogenlik bilan) eksperimental modellashtirish konfliktlarning turli konfiguratsiyasida uning turlicha mazmun bilan amalga oshirilishini ko'rsatadi. Konfliktning mazmuniy zonasi ana shunday aniqlanadi.

B) Konfliktning mazmuniy zonasi kelishmovchiliklar zonasini shakllantiradi, u ham oson va sodda aniqlanavermaydi. Bu shu bilan bog'liqki, ziddiyatlar har doim ham aniq ochilavermaydi, konfliktantlarning o'zlari ham ularni har doim aniq va yetarlicha to'la anglamaydilar. Kelishmovchiliklar zonasiga borgan sari yangi-yangi uncha-muncha chuqur ziddiyatlar tortiladi yoki chiqarib tashlanadi. Ular muammolar majmuasining turli sferalari – shaxsiyatlidan ijtimoiy (siyosiy) sferagacha daxldor bo'lishi mumkin. Ba'zan konflikt chegaralari kelishmovchiliklar zonasi bilan keskin kengayadi, ba'zan esa, aksincha, torayadi.

Kelishmovchiliklar zonasi dinamikasi, ma'lum sharoitlarda konflikt predmetini shunday o'zgartirib yuborishi mumkinki, natijada konfliktantlar konfliktning birlamchi davrini unutishlari va undan masofaga uzoqlashishlari mumkin.

Shunday qilib, kelishmovchiliklar zonasi dinamik (harakatchan) konfliktlarning psixologik xususiyatlariga bog'liq, uning yo'qolishi konfliktning hal bo'lishiga olib keladi.

V) Konfliktli vaziyat konfliktlashayotgan tomonlar pozitsiyalaridagi subyektivlikning yuqori darajasi bilan tavsiflanadi. Bu konfliktli vaziyatni tasavvur qilishlar psixologiyasi bilan bog'liq bo'lib, bu tasavvur ularda ustma-ust tushmaydi. Konfliktantlar vaziyatni turli xilda ko'rishadi, shuning uchun konfliktlarni boshqarishning asosiy maqsadi ular axborot almashina bilmaydigan, axborotli o'zaro ta'sirni yo'lga qo'yadigan vaziyatni yaratishdan iborat. Biroq bu kabi axborot monitoringi uni maxsus amalga oshirish va umumlashtirish tizimisiz ko'pincha samarali bo'lmaydi. Konfliktlashayotgan tomonlar uchun ularning subyektiv pozitsiyasini qo'llab-quvvatlaydigan va tasdiqlaydigan vaziyat real bo'lib, qarama-qarshi tomonning fikrlari va tasavvurlari obrazi esa bu tomonning ehtiyojlarini aks ettiruvchi axborot modeli hisoblanadi.

Shuning uchun konfliktli vaziyatni boshqarish konfliktning muammolari majmui va kelishmovchiliklarini ixtisoslashtirilgan axborot monitoringiga tayanishi lozim. U konfliktlashayotgan tomonlarning axborot modellarini yaqinlashtiradi. Bunday boshqaruv natijasi kelishmovchilik zonasini qisqartirish va konfliktli vaziyatning mazmuni ziddiyatlarning hal etilishi haqida tomonlarni qanoatlantiruvchi tasavvurlarni yaratishdan iboratdir.

G) Konflikt motivlari tomonlarni konfliktda harakatlar va faoliyatga undovchi psixologik qo'zg'atuvchilardir. Ular har bir odamda ehtiyojlar, ustanovkalar, manfaatlar, fikrlar, orientatsiyalar sifatida qaror topadi va ular ma'lum rivojlanish stadiyasida anglana boshlaydi. Motivlar tizim sifatida qaror topib, motivatsiya shaklida konfliktda maqsadlarning shakllanish jarayonini aniqlaydi. Ayni shu maqsadlar konflikt tizimini harakatga keltiradi, ularga erishilishi esa konfliktni tugatadi. Maqsadlar shakllanishining psixologik spesifikasi ichki-shaxsiyatli konfliktlilik darajasini ham, shaxsiyatlararo, guruhli konfliktlilik darajasini ham aniqlaydi.

D) Konfliktning harakatlari tomonlarning konflikt zonasi, ziddiyatlar, to'qnashuv motivlari va maqsadlariga asoslanib, ular orasidagi adovatga qarama-qarshi turishga yo'naltirilgan.

Konflikt aysbergga o'xshash bo'lib, bunda harakatlar «suv usti» qismi, ko'rinib turgan qismidir. Uning «suv osti», yashirin qismini esa

kelishmovchiliklar zonasi, konfliktantlarning konflikt vaziyati, motivlari, maqsadlari haqidagi tasavvurlar tashkil etadi.

Konfliktda asosiy harakat turlari quyidagilardan iborat:

– qarama-qarshi tomonga rejalarni amalga oshirilishiga bevosita yoki bilvosita xalaqitlar yaratish;

– majburiyatlarni bajarmaslik;

– qarama-qarshi tomonning vositalari va obyektlarini rekvizatsiya qilish va olib qo'yish;

– qarama-qarshi tomonning mulkiga yoki nufuziga bevosita yoki bilvosita zarar yetkazish;

– shaxsiyatli qadr-qimmatini xo'rlash, do'q-po'pisalar yoki majburlashlar;

– jismoniy zo'ravonlik.

Bir tomonning harakatlari ikkinchi tomonning javob harakatlari qilishiga olib keladi. Qandaydir zarar etgan tomon javob qadamlarini rejalashtiradi va qo'llana boshlaydi. Bunday konflikt tizimida o'zaro ta'sirlashuvlar konfliktli xulq-atvor shaklida rivojlanadi va amalga oshadi.

Harakatlar jadalligi konfliktning boshlanishida oshadi va hal etilish bosqichlarida pasayadi. Konfliktlarning harakatlari zaharlash, uqtirish, inontirish, taqlid qilish kabi psixologik mexanizmlar bo'yicha amalga oshiriladigan turli shakllarga ega bo'lishi mumkin.

Konflikt dinamikasi

Konfliktning dinamikasi murakkab ijtimoiy-psixologik jarayon bo'lib, u asosan ushbu ikkita tushunchada aks etadi: konflikt bosqichlari va konflikt fazalari. Bundan tashqari, bu konfliktning borishi mazmuniy notekislikka, kelishmovchiliklar chegaralarining, jadalligining o'zgarishiga duchor bo'lishini va turlicha yo'nalganlik bilan tavsiflanishini aniqlaydi. Bularning hammasi uning o'zgarish dinamikasini, shakllanish momentidan tugallanish momentigacha harakatlanishini aniqlaydi.

Konfliktning obyektiv va subyektiv omillari mavjud. Konfliktning obyektiv omillari real mavjud ziddiyatlardir. U shaxsiyatning hayotiy faoliyat asoslari va tayanch (tez o'zgartirib bo'lmaydigan) xususiyatlari bilan bog'liqdir. Bunday ziddiyatlarga misol qilib: ijtimoiy tanqislik ziddiyatlarini raqobatli bozor munosabatlarini keltirish mumkin. Bular axborot, intellektual xususiyatli ziddiyatlar, chuqur shaxsiyatli ehtiyojlar, ustanovkalar ziddiyatlari bo'lishi mumkin. Konfliktlarning obyektiv omillari konfliktni muqarrar bo'ladigan qiladi.

Bunday holda konfliktni boshqaruvni axborot monitoringini eng samarali amalga oshirishga va konflikt zonalarini konfliktantlar uchun subyektiv muhim chegaralarda shakllantirishga imkon beruvchi ma'lum shakllarda amalga oshirish zarurdir.

Konfliktning subyektiv omillari virtual, mavjud ziddiyatlar bilan ifodalangan bo'lib, ular qarama-qarshi kurashayotgan tomonlarning konfliktli vaziyatni subyektiv tasavvur qilishi va tushunishi asosida yuzaga keladi. Odamlar o'zlari joylashgan vaziyat va holatlarni buzilgan tarzda idrok qiladilar. Qarshi harakat kuchlarining taqsimoti real zaruriyatga mos bo'lmaydi va ularning tasavvuri borliqqa mos kelmaydigan manzaralar yaratadi. Natijada tasavvur qilinayotgan narsalar bor narsaga aylanadi. Illyuziyalar, ziddiyatlar va konfliktlar generatorlariga aylanadi, qarama-qarshi harakat stimullari esa kuchayadi. Ko'pincha, konfliktantlardan kimning pozitsiyasi adekvatroq va haqiqatliroq ekanligini aniqlash mumkin bo'lmaydi.

Konfliktning jadalligini kuchaytiruvchi, uning yuqori darajada keskinlashishiga olib keluvchi bir nechta tipik illyuziyalar mavjud.

A) «oxirgi muqobillik» illyuziyasi. Konfliktli vaziyatda ikkita mumkin bo'lgan yechim – yutuq yoki yutqiziqdan faqat bittasini tanlash lozim degan tasavvur tug'iladi. Aslida esa konfliktli vaziyatning yetarli miqdorda obyektiv yechimlari mavjud bo'lib, «nima bo'lsa ham, g'alaba» esa mag'lubiyatdan yomonroq bo'lishi ham mumkin.

B) «o'zini-o'zi oqlash» illyuziyasi konfliktantlar, odatda, oldindan bilmay turib o'z foydalariga fikrga ega bo'ladilar. Ular o'zlarining yaxshi ishlari va niyatlarini bo'rttirishga, biroq yomon ishlarini kamaytirib ko'rsatishga moyildirlar. Biroq bunday harakatlarni mustaqil baholash ularning yolg'on sifatida tavsiflashi mumkin.

G) «yomon odam» illyuziyasi. Xatti-harakatlarida biz ma'qullamaydigan harakatlar namoyon bo'ladigan odam yoki guruhni biz negativ sifatida idrok qilamiz.

D) «ko'zguli idrok» illyuziyasi. Konfliktantlarning simmetrik idrok qilishlarida namoyon bo'ladi. Ular o'zlariga nisbat beradigan yaxshi fazilatlari ko'pincha juda o'xshash bo'lib chiqadi. Darvoqe, nuqsonlari, kamchiliklari ham. Bunday o'xshashlik ko'pincha bir-birlarining oqlaydigan yoki qoralaydigan dalillarida ham namoyon bo'ladi. Tomonlar o'zlarini va o'zlariga foydali bo'lgan narsani bir usul bilan, raqibni va o'zlariga nafi bo'lmagan narsani esa boshqachasiga baholashadi. Masalan, raqib haqidagi negativ axborot sof haqiqat deb qabul qilinadi. O'zimiz haqidagi shunday axborot esa g'iybatchilikdir.

Konfliktning rivojlanish bosqichlari

Konfliktning dinamikasi bir-biridan mazmuni va o'tish shakllarining navbati bilan farq qiluvchi bir necha bosqichlarda amalga oshadi. Har bir konkret konfliktda bunday bosqichlar turlicha davomiylikka ega, biroq ularning ketma-ketligi o'zgarmasdir. Uni quyidagicha taqdim etish mumkin.

Konfliktoldi bosqichi. Ijtimoiy o'zaro ta'sir subyektlari orasida maxsus konfliktli munosabatlarning yuzaga kelishi va rivojlanishi bilan tavsiflanadi va konfliktga zamin bo'ladi.

Mojaro (insident) bosqichi. Konflikt ishtirokchilaridan eng bo'lmaganida biri konfliktli vaziyatni anglab yetishi bilan tavsiflanadi. Anglash esa uning dalilni boshdan katta emotsional kechinma bilan o'tkazishini shakllantiradi.

Bu bosqichda tanqidiy, noxayrixoh fikr, kontaktlarning, kayfiyatlarning keskin o'zgarishi va boshqalar namoyon bo'lishi mumkin.

Konfliktning rivojlanish bosqichi. Ishtirokchilar (bittasi yoki bir nechtasi) «raqibga» zarar yetkazishga yo'naltirilgan faol xatti-harakatlarga kirishadilar. Konflikt ishtirokchilari o'z mavqelarini ochiq gapiradilar va talablar qo'yadilar. Shu bilan bir vaqtda ular konfliktning pirovard maqsadlarini, o'z manfaatlarini anglamasliklari hamda konfliktning mohiyatini va predmetini oxirigacha tushunib yetmagan bo'lishlari mumkin.

Konfliktning kulminatsion bosqichi. Bu konfliktning rivojlanishining o'ziga xos yuqori nuqtasi, cho'qqi qiymatlar va namoyon bo'lish xarakteri bilan ifodalanadi. Konflikt kulminatsion shunday qizg'in, tahlikali holatga yetadiki, endi tomonlarga (ulardan hech bo'lmaganida biriga) uni yana davom ettirish imkonsizligi ravshan bo'ladi. Kulminatsion keskin konflikt variantidir. Ko'pincha, konflikt bunday fazagacha rivojlanmaydi va oldingi bosqichida hal bo'ladi.

Konfliktning hal bo'lish bosqichi. Bu fazada konflikt tugallanadi. Bu yerda ikkita tushunchani ko'rib chiqish kerak:

A) konfliktning bahosi:

$$Bk = E + D + S$$

Bu yerda, E – konfliktli faoliyatga energiya, vaqt va kuchlar xarajatlari;

D – konflikt davomida raqib tomon yetkazadigan zarar;

S – umumiy vaziyatning yomonlashuvi bilan bog'liq yo'qotishlar (masalan, tashkilotning izdan chiqishi, tartibsizlik, obro'ning pasayishi va h.k.lar).

B) konfliktdan chiqish bahosi:

Bkch = Y – Yu

Bu yerda, Y – konfliktdan chiqish bilan bog'liq yo'qotishlar (maqom, istiqboldagi yo'qotishlar, qayta tashkil etishga xarajatlar, imkoniyatlarni qidirish, qarama-qarshi tomonga yon berishlar va h.k.);

Yu – konfliktdan chiqish beradigan yutuqlar (kuchlarning, faoliyat maydonining, resurslarning xalos bo'lishi).

Shunday qilib, konflikt bahosi va undan chiqish bahosini taqqoslash konfliktni davom ettirish masalasini ratsional hal etishga imkon beradi. Agar narx keskin oshib ketsa, u holda uni tugatish maqsadga muvofiqdir. Konflikt ehtimollik variantida ham baholanishi mumkin, bunda g'alabaga imkoniyatlar, yutqiziq va tavakkalchilik baholari chamalab ko'riladi. Agar tavakkallik o'zini oqlamaydigan bo'lib chiqsa va Bx = Bkch bo'lsa, u holda konfliktni tugatish uchun barcha yo'llarni izlashga barcha asoslar bor bo'ladi.

Bkch chiqish amalga oshiriladigan vaziyatlar va sharoitlarga kuchli bog'liqdir. Bu konfliktdan chiqishning maksimal yaxshi sharoitlarini va minimal past bahosini izlash maqsadida ikkinchi tomon bilan kelishish zaruratiga olib keladi.

Past konflikt vaziyati bosqichi. Konflikt deyarli hech qachon sezgilarsiz o'tmaydi. Shuning uchun destruktiv, negativ oqibatlarini tugatish yoki, aksincha, pozitiv, konstruktiv oqibatlarni, tashkilot, guruh yoki shaxsdagi o'zgarishlarni mustahkamlash lozim: bunday vaziyatni yana konflikt so'ng ta'siri deb ataladi.

Orientatsiyasiga ko'ra konfliktlarni konstruktiv va destruktiv turlarga ajratiladi.

Konfliktning amalga oshish fazalari

Konfliktning amalga oshish fazalarini uning jadallik parametrlari aks ettiradi. Bir necha shunday fazalarni ajratish qabul qilingan:

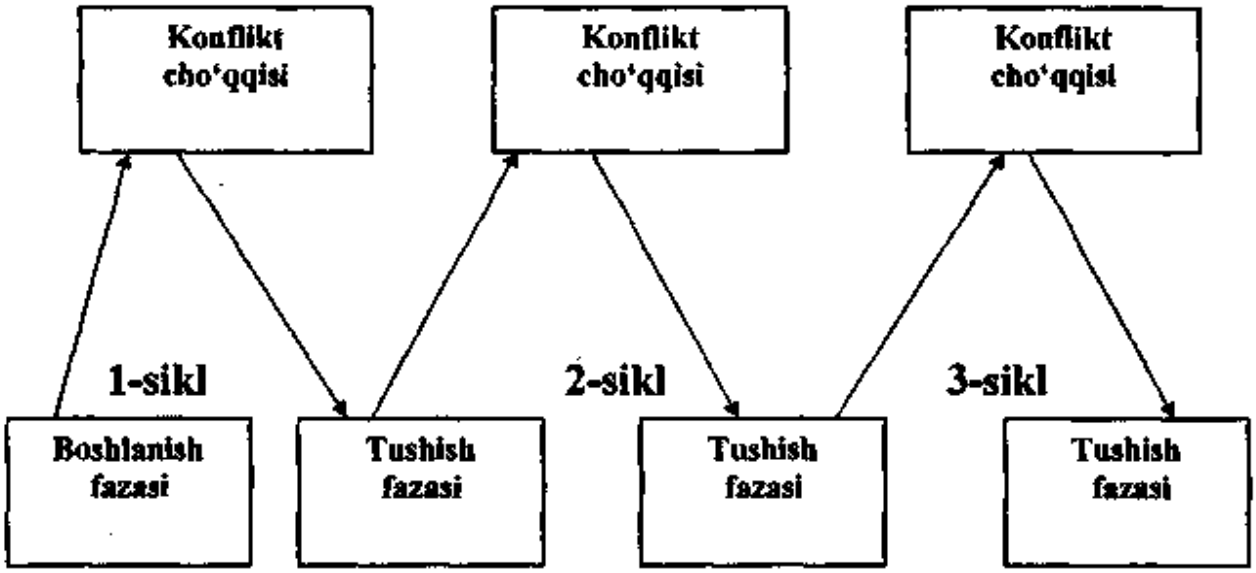
1) boshlanish fazasi;

2) konfliktning yuksalish (avj olish) fazasi;

3) konflikt cho'qqisi;

4) konfliktning pasayish fazasi.

Konflikt fazalari siklik takrorlanishlari mumkin (8.5-chizmaga qarang).



8.5-chizma. Konflikt fazalari. Tushish fazalari oldidan yuksalish fazalari keladi.

Konfliktda fazalar va bosqichlar orasida o'zaro bog'liqlik mavjud. Fazalar va bosqichlarning taxminiy munosabati 8.1-jadvalda ifodalangan.

Boshqaruv sohasida konfliktlar

8.1-jadval

Konfliktning fazasi	Konfliktning bosqichi	Konfliktning hal etilish imkoniyatlari (%)
Boshlanish	Konflikt oldi vaziyati, insident, konfliktli vaziyatning yuzaga kelishi	92
Yuksalish	Konfliktning rivojlanishi	46
Konflikt cho'qqisi	Kulminatsiya	5 % dan kamroq
Pasayish	Hal bo'lish	20 % atrofida

8.2. Boshqaruv sohasida konfliktlar

Ijtimoiy o'zaro ta'sirlarda boshqaruv sohasi va boshqaruv munosabatlari eng murakkab va konfliktogendir.

Ijtimoiy borliqning turli sohalarida boshqaruv funksiyalarini amalga oshirilishida konfliktlik obyektiv va subyektiv shakllanadigan

sharoitlar namoyon bo'ladi. Boshqaruv ijtimoiy munosabatlarning eng murakkab turlaridan biri sifatida bu sohada konfliktlilik asoslari tizimi ko'p sonli muammolar va ziddiyatlar bilan bog'liqdir.

Biz bilamizki, boshqaruv ijtimoiy subyektlar faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash va nazorat qilishdan iborat murakkab jarayondir. Boshqaruv odamlar orasidagi, odamlar guruhlari orasidagi munosabatlar tizimini sotsium qonunlariga muvofiq ravishda tartibga soladi.

Shuning uchun boshqaruv sohasida konfliktlar yuzaga kelishining obyektiv asoslari, eng avvalo, ijtimoiy normalarini turli odamlar idrokidagi subyektiv farqlarda, ularning maqsadga yo'naltirilgan va koordinatsiyalangan ish va birgalikdagi mehnatga munosabatlarining individual betakrorligida yashiringan bo'ladi. Bunday munosabatlarda boshqaruv subyektlarining (xodimlarning) motivatsiyasi va manfaatlari har doim ham mos tushavermaydi, ko'pincha qarama-qarshi bo'ladi va turlicha anglanadi. Bu konfliktning shakllanishiga olib keladi.

Shunday qilib, boshqaruv sohasidagi konfliktlar deyilganida, boshqaruv subyektlari va obyektlarining ijtimoiy o'zaro ta'siri tizimlarida yuzaga keladigan konfliktlarni tushunish lozim.

Boshqaruv sohasidagi har qanday konfliktlarning manbasi ziddiyatlar bo'lib, ular ma'lum sharoitlar (imkoniyatlar) shakllangani zahoti darhol konfliktga o'tadi. Konfliktlarning har bir turi va tipi uchun o'zining spesifik ziddiyatlari mos bo'ladi. Bu ziddiyatlar, pirovard natijada ijtimoiy o'zaro ta'sir – boshqaruv spesifikasi bilan bog'liq bo'ladi. Boshqaruv sohasida ziddiyatlar juda ko'p va bizning fikrimizcha, ularni minimumga keltirish, asosiysini ajratishga intilish kerak. «Bunday ziddiyat, odatda, bir tomondan boshqaruv tizimida o'rnatilgan guruhiy normalar va ma'muriy qoidalar bilan, ikkinchi tomondan, hamma boshqaruv subyektlarining yuqori maqomlarga ega bo'lishi va ularga faoliyat erkinligini va o'zini namoyon qilishi uchun real imkoniyatni ta'minlaydigan rollarni bajarish ehtiyoji orasidagi ziddiyatdir. Bundan tashqari, boshqaruv sohasidagi asosiy ziddiyatlar doimo boshqaruv tizimining byurokratik qoidalari va real odamlarning (boshqaruv subyektlarining) sa'y-harakatlar va o'zini-o'zi namoyon qilish ehtiyojlariga daxldor bo'ladi.

Bunday ziddiyatlarni boshqaruvning turli komponentlarida – qarorlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, vakolatlarni berish, boshqaruv obyektlariga va boshqa jarayonlarga ajratish mumkin.

Boshqaruv sohasidagi konfliktlarni qanday tasniflash mumkin? Buni turli asoslar bo'yicha sxematik amalga oshirish mumkin.

1) Konfliktli o'zaro ta'sirlashuvchi subyektlarning xarakteristikalari bo'yicha. Bu boshqaruv subyektlari va obyektlari orasidagi, boshqaruv tizimi ishtirokchilari orasidagi va shuningdek, rahbar va qo'l ostidagi orasidagi guruhli konflikt tipi – shaxsiyatlararo konflikt tipidir.

Bunday boshqaruv konfliktlari sabablari boshqaruv tamoyillarining buzilishi, kommunikatsiyalarning buzilishi, kadrlarning past kasbiy tayyorgarligi va boshqalar bo'ladi.

2) Konfliktlik manbalari bo'yicha. Bu tuzilmaviy, innovatsion, pozitsion va qadriyatli konfliktlar tipidir. Bunday konfliktlarning asosiy sabablari shaxsiyatlararo, guruhlararo munosabatlar va ziddiyatlarda yashiringan bo'ladi.

3) Boshqaruv faoliyati dinamikasining xarakteristikalari bo'yicha (boshqaruv funksiyalari bo'yicha). Bu yerda rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat konfliktlari kabi konfliktlar guruhlarini ajratish mumkin. Bunday konfliktlarning sabablari, mos ravishda, rejalashtirish tamoyillarining buzilishi; rahbariyatning subyektivizmi va valyuntarizmi; tashkil etish tamoyillarining bo'linmalar orasidagi munosabatlarning buzilishi; motivatsiya, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyillarining buzilishi; nazoratning buzilishi, rahbariyat baholash va stilining noadekvatlik darajasining yuqoriligi va boshqa bir qator holatlar bo'lishi mumkin.

8.3. Tashkilotdagi konfliktlar

Tashkilotni jamoat ijtimoiy tuzilmasining biror tizimi sifatida tushungan holda unda ham uning psixologik tashkil etuvchisining xususiyatlari bilan bog'liq konflikt spesifikasini ajratish mumkin. Bunday konfliktlar ishlab chiqarish, moliya, ta'lim, ijtimoiy tashkilotlarda va boshqa tashkilotda kechadi. Tashkilotlarda murakkab munosabatlar tizimi amal qiladi va bularda konfliktlarga olib keladigan ziddiyatlar shakllanadi yoki mavjud bo'ladi.

Har qanday konflikt, uning stixiyali rivojlanishi tashkilotning aloqalari, munosabatlari, qadriyatlarini buzib va tashkiliy-boshqaruv asosini o'zgartirib, uning ishlashining buzilishiga olib keladi. U emotsional psixik keskinlikka olib keladi va bunda odamlar bir-birlariga nisbatan yoqtirmaslik hissini tuya boshlaydilar, raqibga zarar keltirish va ba'zan uni yo'q qilish istagi shakllanadi. Bularning hammasi konfliktdan

oqilona chiqishni izlash va amalga oshirishga to'sqinlik qiladi va dushman obrazini shakllantiradi. Shu sababli boshqaruv sohasidagi mutaxassisning turli tashkilotlardagi konfliktlar bilan albatta shug'ullanishiga to'g'ri keladi. Tashkilot rivojlanganlik darajasining ko'rsatkichi bo'lib, undagi konfliktlarning yuzaga kelishi, kechish va hal bo'lish sifat xarakteristikasi xizmat qilishi mumkin. Bunday tashkil etilish darajasi qancha yuqori bo'lsa, unda yuzaga keladigan konfliktlar shuncha tartibli va konstruktiv hal etiladi, bunday konfliktlarning oqibatlari esa tashkilotning amal qilishiga ta'sir etmaydi yoki uning strukturasi va funksiyasini optimallashtiradi.

Tashkilotda ham unga xos bir necha konfliktlar turlari kechishi mumkin. Tashkilotdagi konfliktlarni qanday tasniflash mumkin? Buni ham bir necha asoslari bo'yicha qilish mumkin:

1) Konflikt subyektlarining xarakteristikalari bo'yicha ular quyidagi bo'lishi mumkin:

A) vertikal bo'yicha shaxsiyatlararo konfliktlar – rahbar va tobe orasidagi, gorizontal bo'yicha shaxsiyatlararo konfliktlar – boshqaruvning bir ierarxik darajasidagi ishtirokchilar orasidagi konfliktlar;

B) guruhlararo konfliktlar – strukturaviy bo'linmalar orasidagi; bir bo'linma xodimlari guruhlari orasidagi, shu jumladan, mikroguruhlar orasidagi, tashkilotning rahbariyati va personal orasidagi; oddiy xodimlar va tashkilot jamoasi orasidagi konfliktlardir;

V) «shaxs-guruh» tipidagi konflikt – rahbar va personal, tashkilot yoki strukturaviy bo'linma jamoasi orasidagi konfliktdir.

Bunday turdagi konfliktlarning sabablari shaxsiyatlararo, sferadagi shaxsiyatlararo munosabatlardagi, psixologik, tashkiliy, ijtimoiy ziddiyatlar, resurslarning noadekvat taqsimlanishi, yomon tashkil etilgan kommunikatsiyalar tizimi, mehnat qonunchiligi sferasidagi, shartnoma majburiyatlarining buzilishi, yomon mehnat sharoitlari va h.k. lar bo'lishi mumkin.

2) Konfliktlik manbalari (konfliktogenlar) bo'yicha konfliktlar bunday bo'lishi mumkin:

A) ***strukturaviy konfliktlar*** – tashkilotning strukturaviy bo'linmalari orasidagi (masalan, ishlab chiqarish bo'limlari – buxgalteriya va rivojlantirish bo'limi orasidagi) konfliktlar;

B) ***innovatsion konfliktlar*** – tashkilotning rivojlanish, uning strukturaviy o'zgarishlari bilan bog'liq konfliktlar;

V) ***pozitsion konfliktlar*** – tashkilot ichidagi u yoki bu ijtimoiy o'zaro ta'sir subyektlarining ahamiyatlilik, muhimlilik sferasida yuzaga keladigan konfliktlar;

G) ***resurs konfliktlari*** – resurslarni taqsimlash va undan foydalanishda yuzaga keladigan konfliktlar;

D) ***dinamik konfliktlar*** – tashkilotning ijtimoiy-psixologik o'zgarish, amal qilish jarayonida ro'y beradigan konfliktlar.

Biz ko'rib chiqqan konflikt turlariga mos ravishda ularning sabablari, odatda, ularning yuzaga kelish sferasidagi nomuvofiqliklar va ziddiyatlar; tashkilotda va uning bo'linmalarida obyektiv hal etilishi kerak bo'lgan masalalardagi ziddiyatlar, tashkilot strukturasidagi o'zgarishlar, funksiyalarni taqsimlashdagi xatoliklar; o'zaro munosabatlarda, muloqot normativlarida, xodimlarning malakalarida xatoga yo'l qo'yishlar va nomuvofiqliklar, bo'linmalarning faoliyat maqsadlaridagi farqlar, guruhli egoizm, resurs ta'minotining chegaralanganligi, tashkilot personali orasidagi munosabatlarda adolatlilik, maqsadga muvofiqlikning buzilishi; tashkilot hayotiy faoliyatining ijtimoiy-psixologik sabablari, uning strukturlanishi va tashkil etilish darajasi bo'ladi.

3) Funksional tizim tipining xarakteristikalari bo'yicha:

A) tashkiliy-texnologik konfliktlar. Bunday konfliktlarda struktura tashkiliy asoslarining muvofiqlashuvi sodir bo'ladi, ish o'rinlari mansab ustanovkalari va yo'riqlari, konfliktlarning ichki omillari orqali buzilishi, texnologik jarayonlarning buzilishi sodir bo'ladi.

B) Tashkilotning ijtimoiy iqtisodiy tizimidagi konfliktlar. Bu turdagi konfliktlarning sabablari ish haqidan qanoatlanmaslik, uning kechiktirib to'lanishi, ishlab chiqarish normalarini oshirilishi va mehnatga to'lov tariflarining pasaytirilishi, tashkilotdagi rahbarlik qilishdagi xatoliklar bo'ladi.

V) ma'muriy-iqtisodiy tizimdagi konfliktlar. Bir qator iqtisodiy va tashkiliy-texnologik sabablar, shartnoma majburiyatlarining buzilishi, axborotning noaniqligi, yopiqligi asos bo'lishi mumkin.

G) noformal tashkilotning amal qilishi bilan bog'liq konfliktlar. Bunday turdagi konfliktlar sabablari, eng avvalo, formal va noformal manfaatlar tizimlarining ziddiyatlarida, boshqaruv masalalarini formal va noformal yechish metodlarining ustma-ust tushmasligida yashiringan bo'ladi.

D) ijtimoiy-psixologik munosabatlar tizimlarning amal qilishi bilan bog'liq konfliktlar. Bunday konfliktlarning sabablari guruhda qaror

topgan formal va noformal munosabatlar tizimlarining, guruh normalarida, yetakchilik uchun kurash va boshqa ta'sir formalarida, guruhli manfaatlar, qadriyatlar va maqsadlarning to'qnashuvidadir.

8.4. Konfliktlarni hal etishning psixologik strategiyalari va tamoyillari

Konfliktlarni hal etishning psixologik strategiyalari va tamoyillari har qanday boshqaruv tashkiliy strukturasida yuzaga keladigan konfliktlarni boshqarishga yo'naltirilgan. Rahbarning boshqarish san'ati va malakasi darajasi konfliktlarni hal etish jarayonlarida ham namoyon bo'ladi.

Boshqaruv mutaxassisi uchun konfliktlarni hal etishda o'zida mavjud ma'muriy resurs va rahbarning shaxsiyatli imkoniyatlaridan optimal foydalanish juda muhimdir. Biroq uning uchun konfliktni hal etishning eng maqbul va ba'zan samarali usuli hukmini yurgizish – funksional majburiyatlardan foydalanishdir. Rahbarning qo'l ostidagilar bilan munosabatlarida esa ko'plab o'zaro ta'sir va ta'sir etish subyektiv momentlari mavjud, shuning uchun bu yo'l konfliktlarni hal etishda murakkab, ba'zan esa kam samaralidir. Hokimiyat bunda konfliktni tartibga solish va so'ndirish vositasi sifatida emas, balki istalayotgan narsaga erishish usuli sifatida foydalaniladi.

Konfliktni va konfliktli vaziyatni hal etishda, eng avvalo, konfliktli o'zaro ta'sirlashuv sxemasini aniq-ravshan tasavvur qilish zarur. U konfliktning bunday parametrlarida amalga oshiriladi:

– konfliktning predmetli tomoni konfliktli vaziyat ishtirokchilari orasida mavjud bo'lgan ziddiyatlarning konkret zonasi bilan bog'langandir. Demak, ularning sa'y-harakatlari tomonlarning har biri uchun maqbul bo'lgan natijaga erishishga orientirlangan bo'ladi;

– konfliktning ijtimoiy tomoni konfliktli vaziyat ishtirokchilarining munosabatlari xarakteri va ularning bir-biriga nisbatan emotsional ustanovkalari bilan bog'liqdir;

– konfliktning emotsional tomoni – konflikt ishtirokchilarining vaziyatga va bir-biriga irratsional munosabati ayni shu tomon bog'liqdir. Shuning uchun konfliktlar ko'pincha o'z xatti-harakatlariga sherigining negativ reaksiyasini e'tiborga olmasdan, o'z maqsadlariga erishishlari yoki aksincha, munosabatlarni o'zlari uchun qoniqarli darajada saqlab qolishlari va bu ularga juda «qimmatga» tushishi mumkin.

Konfliktning emotsional o'lchovi doirasida o'zaro ta'sirlashuv ishtirokchilarining sherigiga ta'sir o'tkazish ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lgan mustaqil maqsadlari ham mavjud bo'lishi mumkin. Masalan, sherigiga nisbatan dushmanlikning ifodalanishi yoki uni «jazolash»ga intilish konfliktning dominanti bo'lib qolishi mumkin va u muammoni hal etish usuli bo'lmasdan, balki birdan maqsad bo'lganicha qoladi.

Konfliktlarni tahlil qilishda o'z pozitsiyasini, o'zining harakatlarini yoki «o'zi uchun» va «boshqalar uchun» qarorlarini asoslash Bilan bog'liq motivlar aslida kamdan kam hollarda maxsus muhokama qilinmaydigan obyektlar bo'ladi. Konfliktli vaziyat ma'lum ma'noda paradoksga ega. Bir tomondan, konfliktda boshidanoq o'z pozitsiyasini va o'zining sa'y-harakatlarini oqlash («o'zi uchun ma'no») mavjud bo'ladi va konfliktning har bir ishtirokchisi o'zining haqligiga ishonchi komildir. U «to'g'ri», qarama-qarshi tomon esa «noto'g'ri qiladi». Ikkinchi tomondan, konfliktli vaziyat ko'p xilli (kamida – ikki yoqlamali) alternativalarga (muqobillikka) ega, tomonlarning qarshi xatti-harakatlari esa sherikdan istalayotgan harakatlarga, istalayotgan fe'l-atvorga erishishga yo'naltirilgan.

Shunday qilib, konfliktli vaziyatda odamning xulq-atvorini tushunish faqat konflikt predmetiga yoki sherikka munosabat bilan bog'liq maqsadlarga murojaat qilishnigina emas, balki «adolatli bo'lish», «obro'ni saqlab qolish», «haq bo'lib chiqish» kabi motivlarni ham hisobga olinishini talab etadi. Konfliktning predmetli tomoni bilan bog'liq maqsadlar nazariy jihatdan raqobatli xulq-atvor yordamida ham, kooperativ xulq-atvor yordamida ham, «kurashish» natijasi sifatida ham, turli yon berishlar, kelishuvlar va alternativlarni hisobga olish, kelishishlar sifatida ham erishilishi mumkin.

Biroq biz qanchalik xohlamaylik, konfliktni aniq bashoratlashning iloji bo'lmaydi, chunki, odatda, konfliktni tashkil etuvchilarning butun bir ierarxiyasi mavjud bo'lib, ular komponentlarining ko'plab birgalikda bo'ysunishlari mavjuddir. Shuning uchun konfliktni hal etish doimo va ko'plab mumkin bo'lgan yondashuvlar va xatti-harakatlar bilan bog'liq ehtimollik jarayonidir. Konfliktni hal etishda eng muhim yondoshuvlar va tamoyillarni ko'rib chiqamiz.

Konfliktda o'zaro ta'sir strategiyalari va taktikalari

Konfliktda xulq-atvor, o'zaro ta'sirning an'anaviy strategiyalari va taktikalari konfliktantalarning o'z shaxsiy maqsadlariga (yoki sherikning orientatsiyasiga) erishish orientatsiyasiga bog'liq ravishda farq qilinadi. Bunday strategiyalarni ko'pchilik mutaxassislar tomonidan tan olingan

deb hisoblash mumkin, bunda ularni turli muammolar turli atamalar orqali tavsiflanadi [12]:

– ustun bo'lish – (raqobat, raqiblik, kurash, shiddastlilik);

– chiqish – (o'zini chetga olmoq, mensimaslik, nazar-pisand qilmaslik);

– yon berishlik – (ba'zan moslashuvchanlik kabi belgilanadi);

– hamkorlik – (kooperatsiya, integratsiya);

– kompromiss – (o'zaro yon berishlar).

Konflikt ishtirokchilari tashkilotni xatti-harakatlari strategiyasi uning keyingi rivojlanishi va natijasi uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega. Shuni qayd etish zarurki, konfliktli xatti-harakat va o'zaro ta'sir strategiyalari qattiq belgilangan bo'lmasdan, balki silliq yoki keskin (konfliktli vaziyatga, uning rivojlanish darajasi va siftalari, strukturasi va maqsadlariga bog'liq ravishda o'zgarishi mumkin. Ular tomonlar uchun bir-biriga eng qoniqarli ta'sir etish shaklini oladi.

Konfliktda psixologik ta'sir turlarini ko'rib chiqamiz (E.V. Siborenko tomonidan tizimga solingan):

1) ishontirish, ko'ndirish – boshqa odamga yoki odamlar guruhiga ularning fikrini, munosabatini, niyatini yoki qarorini o'zgartirish maqsadida ongli dalillangan ta'sir ko'rsatishdir. Ikkinchi tomonga tushunarli, aniq ta'riflangan dalillar unga qoniqarli ko'rinishida va tushunarli atamalar orqali taqdim qilinadi. Taklif qilinayotgan yechimning kuchli tomonlari ham, bo'sh tomonlari ham ochiq tan olingan, bu esa ikkinchi tomonga taklif qilinayotgan yechimning zarurligini tushunish (anglash) va qabul qilish imkoniyatini beradi;

2) O'zini oldinga qo'yish – o'zining xislatlari baholanishi va shu tufayli konfliktda ustunlikka erishish uchun o'zining kompetentligi va malakasida guvohlik beradigan narsalarni ochiq namoyon qilish. Bunday ta'sir turida opponentga imkoniyatlar malakasini tasdiqlovchi rasmiy hujjatlar, shaxsiy maqsadlari, surovlari va shartlari va boshqalar namoyish qilinadi;

3) Ta'sir o'tkazish – odam yoki odamlar guruhining ong ostiga ularning holatini yoki konflikt predmetiga munosabatini va shuningdek, ma'lum harakatlarga moyillik yaratish uchun ongni, yetarlicha yoki butkul dalillanmagan ta'sir ataylab o'tkaziladi. Bunga shaxsiy obro'si, maxsus ta'sir o'tkazish uslublari va metodikalaridan foydalanish vositasida erishiladi.

4) Yuqtirish – o'zining holatini yoki munosabatini boshqa odamga yoki odamlar guruhiga uzatishdir. Bunday holat opponent

tomonidan ixtiyorsiz yoki ixtiyoriy o'zlashtirilishi mumkin. Bunda yuqori energetikani shaxsiy xatti-harakat, sa'y-harakatlarni san'atkorona ijro etish, opponentni konfliktli vaziyat muammolariga qiziqtirib jalb etish xosdir. Bunday jarayon nutqsiz muloqot vositalari bilan birga olib boriladi (ko'ziga qarash, silab siypash va boshqalar);

5) Taqlidga moyillashtirish – opponent ongida namunaga «o'xshash» istagini yaratishdan iborat. Begona xatti-harakat va tafakkur obraziga ongost taqlid qilish, nusxa olish psixologik mexanizmidan foydalaniladi. Bunga yuqori mohirlik namunalari, shijoat, mehribonlik, shaxsiyatli joziba, taqlidga undovlar bilan erishiladi;

6) Iltimos – tashabbuskorning iltimosi yoki istagini qanoatlantirish chaqirig'i bilan opponentga so'z bilan murojaat qilishdir. Tushunarli va muloyim iboralar, opponentning huquqlari va qadr-qimmatiga hurmat namoyon qilish, uning manfaatlarini tushunish xosdir;

7) Majburlash – tashabbuskorning yashirin yoki oshkor tahdidlari bilan puxtalangan buyrug'ini bajarishni talab qilishdir, majburlash tashabbuskor tomonidan subyektiv – shaxsiy bosimi sifatida, opponent tomonidan esa o'ziga bosim sifatida boshdan kechiriladi. Bunda do'q-po'pisa, qo'rqitish, majburiy bosim, ta'qiqlash va cheklovlardan foydalaniladi;

8) Destruktiv tanqid – opponent shaxsiyati haqida mensimaslik fikrlari yoki tahqirlovchi fikrlar aytiladi, qo'pol, ba'zan esa tajovuzkorona ayblash, uning kamchiliklari, harakatlarini masxara qilish amalga oshiriladi. Bunday tanqidning zararligi shundaki, u opponent shaxsiyatini o'zgartiradi, uni o'zini qayta baholash, o'zining munosabatlari va ustanovkalarini o'zgartirishga majbur qiladi. Bunday tanqidga odamning o'zi obyektiv o'zgartirishi mumkin bo'lgan holatlari: ___ kelib chiqishi, afti, ovozi, intellektual imkoniyatlari va boshqalar kulgu qilinadi;

9) Nazar-pisand qilmaslik – ataylab e'tiborsizlik, opponentni alohida yoqtirmaslik, bunda pisand qilmaslik iltimos qilish, majburlash yoki opponentning e'tiborini jalb qilish taktik shakli sifatida bo'ladi. Bu yerda konfliktant sherigining so'zlarini namoyishkorona «quloqlari ostidan» o'tkazib yuboradi, va'dalar bajarilmaydi, opponentning luqmalari va fikrlariga e'tibor berilmaydi. Ba'zan nazar-pisand qilmaslik suhbat yoki muhokama mavzusidan keskin chetga chiqish sifatida namoyon bo'ladi;

10) Manipulatsiya – opponentga, uning munosabatlari tizimiga va orientatsiyasiga o'zidan yashirin ta'sir etishdir. Bunda muhimi shundaki, manipulatsiya obyekti o'zi qabul qilayotgan qarorlar va xatti-harakatlarini boshqa odam tomonidan bo'yniga yuklangan deb emas, balki o'ziniki deb hisoblashi muhimdir. Manipulatsiyada odamning shaxsiyati fazasiga bostirib kirish, uni yanglishishiga va «ayb sanamaydigan aldovga» duchor qilish, keng ta'sir vositalari – opponentning holatlariga «do'stona» ishora qilishdan tortib, shaxsiy sirlarigacha foydalanish bilan psixologik shantaj qilish sodir bo'ladi.

Boshqa odam psixikasiga psixologik ta'sir idrok va anglash psixologik mexanimzlaridan yordamida ko'rsatiladi. A.V.Siborenko fikricha, konstruktiv ta'sir uchta kriteriyga ega bo'lishi lozim: konfliktli ta'sirda ishtirok etuvchilarning shaxsiyatlari va ularning munosabatlari uchun barbod qiluvchi bo'lmasin; psixologik korrekt bo'lsin (ya'ni vaziyatga adekvat ta'sir usullaridan foydalanish); konfliktning ikkala tomoni ehtiyojlarini qanoatlantirsin. Biroq bu uslublarni aniqlashtirish ancha qiyinroq. Masalan, ta'sir darajasi konfliktlashayotgan tomonlarning ehtiyojlarini qanoatlantirishini qanday bilish mumkin? Buni faqat boshqaruv sohasida yuqori malakali mutaxassis bo'lgandagina qilish mumkin.

N.V Grishina konflikt rivojlanishining konfliktantlar ustanovkalari, qadriyatlari va o'zaro ta'sir xarakterining spesifikasini hisobga oluvchi qiziqarli modelini taklif etgan.

Konfliktni hal etishda ishtirok etadigan rahbar nimani bilishi va nimaga orientirlanishi lozim?

Konfliktni hal qilish jarayonining asosiy tushunchalari va atamalari:

Konfliktlarni boshqarish – konfliktning kechishini ishtirokchilarning o'zlari yoki «tashqi» shaxslar tomonidan nazorat jarayonini nazarda tutadi.

Konfliktni tartibga solish – konfliktlashayotgan tomonlarni qanoatlantiruvchi shartlar topilganida konfliktni uning vaziyatiga adekvat vositalar bilan erishiladigan qisman yoki vaqtinchalik hal qilinishi.

Konfliktning tugallanishi – uning albatta hal bo'lishini nazarda tutmaydigan to'xtatilishi. Masalan, konfliktlashayotgan odamni ishdan ozod qilishadi yoki odamni boshqa maktabga o'tkazishadi. Bu holda konfliktantlar munosabatlari to'xtaydi, muammo va ziddiyatlar esa o'z dolzarbligi va keskinligini yo'qotadi.

8.2-jadval

Konflikt ishtirokchila-rining oldingi o'zaro ta'sirlashuv tajribasi	Pozitiv tajriba hamda ziddiyatlar va kelishmovchi-liklarni hal etishga ustanovka	Bartaraf etilmagan kelishmovchilikla r tajribasi va «bitimga kelmaslik»	Bartaraf etilmagan kelishmovchilikla r va negativ o'zaro ta'sir
↓ Yangi vaziyatga munosabat	↓ Kelishish imkoniyatiga ishonch, o'zaro tushunishlikni izlashga intilish	↓ Kelishuv imkoniyatiga ishonchning yo'qligi, vaziyatdan formal chiqishni izlash	↓ Kelishishni xohlamaslik, negativ hislarning dolzarblashuvi
↓ O'zaro ta'sir parametrlari Maqsad Muloqotdagi noformal component-lar Qarshi turgan tomonni idrok qilish Ta'sir vositalari	↓ Kelishish Pozitiv noformal komponentlar Sherik Noformal komponentlarda n – inontirish, dalillash, kelishishga intilishlardan foydalanish	↓ Muammoni hal qilish Muloqotning formallashuvi Opponent Formal komponentlardan foydalanish, formal tartibga apellatsiya qilish	↓ «G'alaba qilish» Negativ noformal komponentlar Dushman Kurash vositalaridan kuch bilan, emotsional zarbalar, «tuzoqlar» va h.k.
↓ O'zaro ta'sir tipi	↓ Hamkorlik	↓ Kooperasiya	↓ Raqobat

Konfliktning hal etilishi – konflikt ziddiyatlari va muammolarini izchillik bilan minimallashtirish, odatda kompromissni izlash, rozilikni olish orqali erishiladi. Konfliktantlar orasidagi bunday kelishuvda kim

g'olib va kim mag'lub bo'lishi aniqlanadi, qadriyatlar taqsimlanadi, konfliktni to'liq tugallanishi haqida bitim qabul qilinadi.

Konfliktni konstruktiv boshqarish – konfliktni uzoq muddatda, ishonchli va odekvat hal qilinishini aks ettiradi, bunda konfliktantlar konfliktli o'zaro ta'sirdan minimal yo'qotish qiladilar.

Konflikt ta'sir etgan muammolar xarakteri

Muammolar xarakteri ba'zan konfliktning konstruktiv yoki distruktiv hal etilishiga uning konkret mazmunidan ko'ra ko'proq ta'sir qiladi. Muammolar xarakterida quyidagilar ajratiladi:

Muammolar tiplari – konfliktda tegib o'tiladigan ziddiyatlar va qadriyatlarga bog'liq ravishda shakllanadi. Konfliktni konstruktiv hal etish bo'yicha ishning muvaffaqiyatli bo'lishi konflikt muammolarini tiplarning birga bo'la olish-olmasligiga bog'liq. Agar konflikt hukmronlik, maqom, qadriyatlar, resurslarga ega bo'lish va h.k. muammolarga daxldor bo'lsa, uni hal etish murakkabroq bo'ladi. Ko'p narsa konflikt tomonlari manfaatlarining birgalikda bo'la olishlilik-olmasligiga bog'liq;

Turgan muammolarning keskinligi, qat'iyligi – obyektiv yoki konflikt ishtirokchilarining har bir tomoni uchun konflikt predmetining subyektiv ahamiyati orqali aniqlanadi;

Konflikt kattaligi – uning subyektlari va undagi «yutuq» bahosi bilan aniqlanadi, yutuq qanoatlanarli natija olish sifatida tushuniladi. Konflikt kattaligi qancha ko'p bo'lsa, uni konstruktiv hal etish shuncha qiyinroq bo'ladi. Agar konflikt konfliktantlarning asosiy ehtiyojlariga daxldor bo'lsa, u ko'proq rivojlanuvchi kengayish tendensiyasiga ega bo'ladi.

Konfliktlashayotgan tomonlar xarakteristikalari

Bunday xarakteristikalar konfliktantlar shaxsiyati va individuallygining xususiyatlari: ularning etnik, ijtimoiy-madaniy, ma'lumot, tender va boshqa xarakteristikalari va shuningdek, ularning o'xshashliklari va farqlarini aks ettiradi.

Konfliktlarni hal qilish usullari

Konfliktlarni hal qilishning uchta asosiy usuli mavjud:

1) ***Ustun bo'lish*** – bir tomonning o'z irodasini jismoniy yoki psixologik vositalar bilan o'tkazish natijasida ikkinchi tomon ustidan g'alabasi sifatida. Biroq bunday hal qilishning ustunliklari kelgusida o'zaro ta'sirning nosamarador istiqboli bilan bog'liqdir;

2) ***Kompromiss*** – ikkala tomondan ham yon berishlarni anglatadi va shuning uchun ham konfliktantlar uchun ma'quldir;

3) ***Integratsiya*** – ikkala istakni ham qanoatlantiradigan va bunda tomonlarning hech biri hech narsani qurbon qilmaydigan yechim topilganida amalga oshadi. Ayni integratsiya konfliktni hal etilishi uchun samarali imkoniyatlar beradi. Integratsiya asosida tomonlarning mos sa'y-harakatlari yotadi: ziddiyatlarning barcha tomonlarini ochiq aniqlash, konfliktda foydalanilayotgan tushunchalar doirasini tushunib olish. Integratsiya imkoniyatlari tufayli boshqaruv strukturasining tashkil etilishining yangi sifati yaratiladi va shu bilan konfliktning progressiv rivojlanish bilan bog'liq hodisa sifatida tushunish qaror topadi, ularning mazmuni esa tashkilotni baholashning muhim kriteriysi sifatida qaralishi mumkin.

Konfliktlarni hal etishning yuqorida keltirilgan uch usulidan tashqari yana bir necha usullari ham ma'lum (turli mualliflar ajratib ko'rsatishgan):

– _____ – g'alabani hech so'zsiz berish;

– ***chiqish*** – konfliktda ishtirok etishdan bosh tortish;

– ***muzokaralar*** – konfliktda o'zaro maqbul yechimlar va bitimlarni izlash maqsadida takliflar, fikrlar, g'oyalarni almashinish;

– ***vositachilik*** – konfliktda uchinchi tomonning eng yumshoq shaklda ishtirok etishi, bunday ishtirokka ikkala tomonning roziligi nazarda tutiladi;

– ***arbitraj*** – konfliktli vaziyatning qat'iy huquqiy hal etish shakli, bunda qaror legitimlangan struktura tomonidan qabul qilinadi. Bunda konfliktning hal etilishi aslida kuch bilan bostirish xarakteriga egadir.

Konfliktlarni profilaktikalash

O'z predmeti bo'yicha turli konfliktlar guruhlari mavjud bo'lib, ularni sxematik ravishda bo'lishi shart bo'lmagan, rahbar xatti-harakatlarining aniqmasligi bilan, tashkiliy strukturani shakllantirish jarayonining xatolari bilan, vakolatlarni noadekvat taqsimlanishi bilan, shaxsiyatli ta'sir va boshqalar bilan vujudga keltirilgan deb ifodalash mumkin. Bunday konfliktlar o'z shakllanishining juda erta bosqichlarida yaxshi profilaktika qilinadi va korreksiyalanadi. Ular bilan bir qatorda rivojlanish bilan bog'liq majburiy konfliktlar ham mavjud. Ular profilaktik ta'sirga yaxshi yo'l bermaydi, biroq ularga dinamikasini boshqarish bilan ta'sir etish mumkin.

U yoki bu boshqaruv qarorini qabul qilayotgan rahbar oldida bu qaror u yoki bu darajada daxldor bo'lgan odamlarning manfaatlari muammosi yuzaga keladi. Tajribali va yaxshi tayyorlangan rahbarlar bunday zarurat haqida o'zlariga hisob beradilar, o'zlari qabul qilayotgan

qarorlar va sa'y-harakatlarning «eng yaqin va istiqboldagi konfliktli *zona*»sini ko'ra bilishga intiladilar.

Tashkilotning optimal ishlashi uchun konfliktni boshqaruvning eng yaxshi varianti ularni o'z vaqtida profilaktika qilish va konfliktogen yo'qotishlarni minimallashtirishdir.

Konfliktli vaziyatlarni yaratuvchi sabablarni bartaraf etish yo'li bilan konfliktlarning oldini olish mumkin. Bu sabablar ko'pincha quyidagilar ichida bo'ladi:

– mehnat faoliyatining tashkil etilishidagi kamchiliklarda;

– boshqaruv xatoliklarida (rahbarning past malakasi, odamlarning ichki, psixologik xususiyatlarini hisobga ola bilmaslik, axborot keskinligi va boshqalar);

– guruhda va tashkilotda noqulay ijtimoiy-psixologik iqlim mavjudligida («qiyin» shaxslarning mavjudligi, avlodlar, eski xodimlar va yosh xodimlar orasidagi ziddiyatlarning mavjudligi va h.k.).

Guruhning «o'zini o'zi tashkil etish effektini» ham qayd etish zarur, bunda kuchli rahbar kuchli xodimlarni tanlaydi, kuchsiz rahbar kuchsiz xodimlarni tanlaydi. Vaqt o'tishi bilan kuchli rahbar tashkilotning qadrlar tarkibini yaxshilaydi, kuchsiz rahbar esa yomonlashtiradi va konfliktlilik ehtimolligini oshiradi.

Konfliktlarning oldini olinishiga personalga psixologik bilimlar berish va konfliktologiya bilimlarini ommalashtirish yordam beradi. Shuning uchun tashkilotda tegishli ijtimoiy-psixologik treninglar o'tkazish, maslahatlar berish, joriy konfliktologik monitoring uyushtirish zarur. Bu ish konfliktlar ehtimolligini, ularning keskinligini pasaytiradi. Konfliktlarni yumshoqroq qiladi va ularning konstruktiv hal qilinish darajasiga oshiradi.

Konfliktning oldini olishda elementar (eng oddiy) konfliktogenlar – konfliktning boshlang'ich impulsini aniqlaydigan so'zlar va xarakterlar haqida ham yodda tutish lozim.

Konfliktogen so'zlar

– ishonmaslikni ifodalaydigan, masalan, «siz meni aldayapsiz», «men sizga ishonmayman», «sizning aqlingiz yetmaydi» va boshqalar;

– haqorat so'zlar – yaramas, axmoq, pastkash, ...;

– do'q-po'pisalar – «biz yana ko'rishamiz», «men sizga hali ko'rsatib qo'yaman» va boshqalar;

– birovni ustidan kulish, masxara so'zlar – «ko'zoynak», «shalpang quloq», «dovdir»; taqqoslama so'zlar – «hayvon», «it»; burchli bo'lish

so‘zlar – «siz burchlisiz», «siz majbursiz»; qat’iylik, uzil-kesillik – doimo, hech qachon, hech kim, ...

Konfliktogen xatti-harakatlar

– ustunlikka intilish;
– ustunligini to‘g‘ridan-to‘g‘ri namoyon qilish;
– takabburona, kibrli munosabatlar;
– maqtanishlik;
– o‘zining haqligiga ortiqcha ishonish;
– o‘z maslahatlari, fikrlar obrazi va xatti-harakatlarini tiqishtirish;
– sosiumda qabul qilingan munosabatlar etikasini buzish;
– suhbatdoshning gapini buzish;
– umumiy va xususiy tajovuzkorlik;
– suhbatdosh uchun oldindan yutqiziqli vaziyat yaratish va boshqa ko‘plab narsalar.

Konfliktlarni boshqarishda muzokara jarayoni

Muzokara jarayoni konfliktni boshqarishning juda ta’sirchan vasitasidir.

U bir necha izchil boshqaruv jarayonlarini amalga oshirilishini nazarda tutadi:

1) muzokaralarga tayyorgarlik;

2) muzokaralarni olib borish;

3) muzokaralarni tugatish, uning davomida muzokaralar natijalari va erishilgan bitimlarning bajarilishi tahlil qilinadi.

Boshqaruv sohasi mutaxassisi muzokaralar haqida imkoni boricha ko‘proq bilishi foydalidir. Eng avvalo, muzokaralarning umumiy strategiyasi, tamoyillari va mavjud modellarini aytib o‘tishimiz lozim. Ular R.Fisher va U.Yuzen tomonidan ishlab chiqilgan bo‘lib, quyidagilarga keltiriladi.

Muzokara jarayoni ishtirokchilarining munosabatlari ularning oldida qarorni birgalikda qabul qilish masalasi turgan sheriklar ekanliklari bilan aniqlanadi. Bu holda muzokara ishtirokchilari bir-birlarini «do‘stlar - raqiblar» kabi tutmasdan, balki qat’iy reglamentlangan o‘zaro ta’sirlashuvga amal qiladilar. Muzokara jarayoni taktikasi kompromiss tipidagi yoki bosqichma-bosqich yechish va ziddiyatlarni olib tashlash tipida bo‘lishi mumkin.

Muzokaralarning maqsadini uning ishtirokchilari tez va to‘la rozilik bilan olinadigan oqilona, aqlga muvofiq yechimda ko‘rishlari lozim.

Muzokaralarni yuritishda odamlar orasidagi bahs-munozaralarni hal etilayotgan masalalardan ajratish zarur. «Qattiq» sherik boshqasiga o'z pozitsiyasini o'tkazish va yon berishlarni talab etishga, «yumshoq» sherik esa munosabatlarni saqlab qolish ilinjida yon berishga moyildir. Agar konfliktant sizning mavqeingizni qabul qilmasa, bu sizda unga nisbatan negativ hislarni uyg'otmasligi lozim. Bu izoh muzokara jarayonida ishonch elementlariga ham to'la xosdir.

Odamlar bilan yumshoq va vazifaga talabchan bo'lish lozim. Gap hal etilayotgan muammo va opponentning shaxsiyati haqida borganida, «qattiqlik» va «yumshoqlikni» uyg'unlashtirish maqsadga muvofiqdir.

Ishonish yoki ishonmaslik darajasiga bog'liqmas holda harakat qilish kerak. Ishonish darajasi muzokara jarayonining bosqichiga bog'liq va doimiy o'zgarish stadiyasida bo'ladi. Shuning uchun ishonch darajasining boshidagi statik jarayonida umid qilmasdan, balki uni shakllantirish zarur. Demak, ish ishonish yoki ishonmaslikda emas, balki muzokara jarayonida aqlga muvofiq asoslarda, ma'lum darajada samimiylik va pragmatizm bilan va opponentdan ham shuni kutgan holda xatti-harakat qilishga tayyorlikdir.

Fikrni mavqelarga emas, balki foydalarga jamlash. Albatta, ayni mavqelar haqidagi muzokara vaziyatlari bo'lib turadi, ammo ko'pincha turli nuqtayi nazarlarning mavjudligi muzokara ishtirokchilarining aniq masalalarini hal etishlarida hamkorlik qilishlariga xalal bermaydi. Muzokara olib borishda muhim yondashuv o'zaro foydali yechimlarni izlashlardan iborat.

Tomonlarning manfaatlarini o'rganish. Opponentga har tomonlama bosimni yon berishli takliflarni tashkil etish o'rniga eng avvalo o'zaro manfaatlarga e'tiborni to'plash va bunday manfaatlar zonalarini yoki ularning kesishish nuqtalarini aniqlab, o'zaro foydali echimga kelish mumkin.

«Quyi chegarani» o'rnatmaslik. «Quyi chegara» – bu konfliktli vaziyatning yo'l qo'yiladigan yechimlari variantlaridan siz rozi bo'lishingiz mumkin bo'lgan eng yomonidir. «Quyi chegaraning» maqsadi shundaki, u vaziyatning eng yomon ssenariy bo'yicha rivojlanishini bartaraf etadi, biroq bunda uni optimal hal qilishga imkon bermaydi. Taklif etilayotgan yechimlarning o'zi uchun mumkin bo'ladigan alternativalarini puxta o'ylab oladigan va o'zi uchun ulardan eng yaxshisini tanlaydigan konfliktant muvaffaqiyatga erishish uchun katta imkoniyatlarga ega bo'ladi.

O‘zaro foyda imkoniyatini o‘ylab ko‘rish. Bu yo‘qotishlar va imtiyozlar yo‘lidan emas, balki o‘zaro foyda va yutuqlar yo‘lidan borish zarurligini anglatadi.

Tanlov uchun ko‘plab variantlarni taqdim etish, qarorni esa keyinroq qabul qilish. Bu yerda shuni alohida aytib qo‘yish kerakki, variantlardan birini o‘zingizning qaroringiz sifatida oldindan qaramaslik lozim.

Bu sizni shu variantni qunt bilan yoqlab, shu bilan tanlov erkinligini va muzokarani olib borish jarayonida yuzaga keladigan imkoniyatlardan foydalanishni chegaralab qo‘yishingizga olib keladi.

Obyektiv kriteriylarning ijro etilishini talab qilish.

O‘zini opponentning bosimidan himoya qilish va vaziyat, hissiyotlar, istaklar (ham o‘zininng, ham opponentning) jilovida qolmaslik uchun, muammoning taklif etilayotgan yechimi javob berishi kerak bo‘lgan kriteriylarni aytib qo‘yish kerak.

Irodaga bog‘liqmas normalarga asoslangan natijaga erishishga harakat qilish. Agar konflikt ishtirokchilari tomonidan qaror qabul qilishning obyektiv kriteriylari ta’riflangan bo‘lsa, u holda ular konflikt ishtirokchilarining biri tomonidan bosim kuchiga asosan emas, balki normalarga ishlab chiqishgan kriteriylarga asoslangan natijaga olib keladi.

Mulohaza yuritish va dalillarga quloq solish, bosimga emas, balki tamoyillarga yon berish. Bu belgi muzokaralar proseduralarini, ishtirokchilar xatti-harakatlarini tavsiflaydi.

Muzokara amaliyotidan bunday qoidalar va tamoyillar bugungi kunda umum qabul qilingan hisoblanadi.

Muzokara jarayonining eng samarali modellariga orientirlanib, quyidagi ikkitasini qayd etish lozim:

1. O‘zaro foydalar modeli. Konfliktlarni hal etish konfliktlashayotgan bir tomonning muqarrar yutug‘i va ikkinchi tomonning yutqizig‘i bilan albatta bog‘lanishi shart emas deb hisoblanadi, aksincha tomonlarning ikkalasi ham yutuqqa erishish imkoniyati mavjud.

2. «Yon berish-yaqinlashish» modeli. Uning mohiyati shundaki, manfaatlari zid bo‘lgani holda, tomonlar o‘zlari uchun qoniqarli deb hisoblaydigan nuqtani topgunlarigacha o‘zaro yon berishlarga boradilar. Bunday konfliktga misol, an’anaviy sharqona bozorimizdagi biror tovar uchun narx ustida savdolashishi xizmat qilishi mumkin.

Konfliktni hal etishda ishga aloqador (amaliy) suhbat

Suhbat konfliktni tartibga solish va hal etish sifatida o'z ichiga quyidagi parametrlarni olishi lozim: suhbat mavzusini tayyorlash: o'tkazish tamoyillari va qoidalari, suhbatda maxsus kommunikativ uquvlaridan foydalanish (Faol malakasi. Suhbatdagi oldiga lozim savollarni qo'yishi va boshqalar).

1. Konfliktni hal etish bo'yicha ishga aloqador suhbatni tayyorlashda quyidagi momentlarni aniqlash kerak:

– suhbatning tomonlarni qanoatlantiradigan konkret natijasi;

– bu natijani baholash metodi;

– opponentlaringizning ehtimoliy motivlari va maqsadlari;

– suhbat maqsadiga erishish uchun siz ishga solishingiz mumkin bo'lgan vositalar;

– suhbat davomidagi pozitsiya va uning mumkin bo'lgan o'zgarishlari;

– sheriklarning suhbatning o'ziga va bir-birlarini idrok qilishi ustanovkalari;

– suhbatda mumkin bo'lgan kommunikativ to'siqlar;

– opponentlar orasidagi asl va yonaki ziddiyatlar;

– suhbatga emotsional munosabat;

– argumentlash (dalillash);

– suhbatdagi psixologik ta'sir usullari (konfrontatsiya, manipulyatsiya, inontirish, ta'sir ko'rsatish, hamkorlik va boshqalar);

– suhbatning axloqiy-psixologik atmosferasi;

– suhbatdoshning manfaatlari doirasi;

– yo'l qo'yiladigan va yo'l qo'yilmaydigan chegaralar va boshqa momentlar.

2. Suhbatga psixologik tayyorlanish va hafsala qilish o'z natijalarini beradi, biroq uni olib borish tamoyillari ham katta ahamiyatga ega.

A) Ratsionallik. Suhbat predmetiga va opponentning o'ziga vazmin, bosiq munosabatda bo'lish, bunda emotsionallikning namoyon bo'lishi qat'iy adekvat chegaralargacha bo'lishi lozim. Nazorat qilinmaydigan emotsiyalar qarorlar qabul qilinishiga salbiy ta'sir etadi, xotirjamlik esa odamlarda katta kuch va haqlik bilan bog'lanadi.

B) Tushunish. Bu suhbat uchun zaruriy talabdir. Uning samaradorligi umumiy tushunish foniga bog'liq va tushunish suhbatdoshni ochiqlik, samimiylik va haqqoniylikka rag'batlantiradi.

V) Diqqat. Diqqatning jamlanish darajasi suhbatdoshga va u gapirayotgan narsaga qiziqishiga bog'liq ravishda tebranib turadi. Shuning uchun suhbatdagi muhim moment yoki nutqsiz imoni o'tkazib yubormaslik uchun pauzalarga ratsional foydalanish lozim. Suhbatdoshga diqqat qilish holl uni faol bo'lishga rag'batlantiradi.

G) Ishonchlilik. Suhbatda, iloji boricha yolg'on axborot bermaslikka, buni hatto suhbatdosh qilganida ham, harakat qilish lozim – be strategik va mag'lubiyat bo'lib qaytishi mumkin. Real axborot berish imkoni bo'lmagan holda yaxshisi jim o'tirish va boshqa mavzularga ko'chish metodlariga murojaat qilish kerak.

D) Chegaralash. Suhbatdosh va suhbat predmeti orasida chegara o'rnatiladi. Ularni ajratish zarur. Shuning uchun sizga nima xabar qilinayotganligiga e'tibor bering, buning qanday qilinayotganligiga emas.

3. Konfliktlashayotgan tomonlar bilan ish yuzasidan suhbat o'tkazish qoidalari quyidagilarni nazarda tutadi:

A) Har bir suhbatda ikki yoqlama manfaat mavjudligi: ishning mohiyatiga nisbatan va sherik bilan o'zining o'zaro ta'sirlashuviga nisbatan. Suhbatlashuvchilar faqat axborot almashibgina qolmasdan, balki chuqur munosabatlarga kirishib, o'zlarining munosabatlari bundan keyin qanday bo'lishini o'ylaydilar.

– suhbatdoshingizning niyatlari haqida shoshilinch xulosalar chiqarmang, shaxsiy xavotiringizni uniki deb qabul qilmang, o'z komplekslaringizni unga taqamang;

– ayblashga urinmang, bu suhbatning eng sodda va jo'n yo'lidir. Suhbatdosh himoya mavqesiga o'tishi va chuqur himoyalanishi mumkin;

– diqqat bilan tinglang, bu faol jarayondir. Uni yana mahsulli qilishga harakat qiling;

– o'z manfaatlaringiz haqida, sizni nima bezovta qilayotganligi va nimani istashingiz haqida gapirish zarur;

– orqaga emas, ko'proq oldinga qarash lozim.

B) Sherikka e'tibor suhbatni yengillashtiradi:

– suhbatda «sizni tushunaman», «bu qiziq», «buni eshitish yoqimli» kabi keraksiz iboralarni ishlatmang;

– gapirayotgan odamning mavqesini «iltimos, buni tushuntirib bering», «men sizni to'g'ri tushundimmi» kabi iboralar bilan ko'proq tushunib oling;

– suhbatdoshga ismi, familiyasi bo'yicha va iloji boricha erkinroq murojaat qiling;

– boshidanoq konfliktogen bo'lgan xafa qiluvchi so'zlarni ishlatmang, suhbatdoshingizni ranjitmang;

– suhbatdoshning ochiq pozitsiyasini «bu mutlaqo to'g'ri» kabi iboralar bilan rag'batlantiring va «siz yanglishyapsiz», «bu mutlaq noto'g'ri» kabi iboralarni ishlatmaslikka harakat qiling. U fikrni va qaror topayotgan kommunikativ umumiylikni buzadi.

V) Umumiylikni izlash. Har qanday ishga aloqador suhbat psixologiya nuqtai-nazaridan suhbatlashuvchilar orasida kommunikatsiyalar yaratish uchun umumiylikni (nuqtai nazar, mavqe, yondoshuv) izlash jarayonidir. Buning uchun quyidagilarga amal qilish zarur:

– suhbatni sizlarni ajratadigan savollardan boshlamaslik lozim. Suhbatdosh suhbat boshida eng avvalo «ha» javobini berishi, ya'ni sizning pozitsiyangizni o'ziniki bilan muvofiqlashtirib qabul qilishi lozim. Shu bilan u sizning ishtirokingiz va vositachiligingizga rozi bo'ladi. Shuning uchun odamlar, odatda, suhbatni intuitiv ravishda, oldindan muvofiqlashgan javoblarga ega bo'lgan umumiy mavzudan boshlashadi, professional esa suhbatdoshni suhbatga tortadigan bir necha tayyor savollarga ega bo'ladi;

– suhbatdosh takliflariga rad javobini berishga shoshilmang, bu yo'l o'zaro ta'sir samaradorligini chegaralab qo'yadi.

G) Bahslashishga yo'l qo'ymaslik. «Haqiqat bahsda tug'iladi» ifodasi unchalik ham shubhasiz emas. Bahsda mag'lubiyatdan qutilishning eng ishonchli usuli unga kirishmaslikdir. Buni qanday qilish kerak? Agar suhbatdoshingiz haq bo'lmasa, qat'iy mavqeni egallamang, kompromissni aniqlang;

– o'z nohaqligingizni va yanglishganligingizni tan oling.

D) Xavfsiz tanqid. Opponentni tanqid qilish suhbat ko'rki emas va undan juda ehtiyotkorlik bilan va eng ilojsiz hollarda foydalanish kerak. Bunda quyidagilarni yodda tutish lozim:

– hamsuhbatingiz tanqidga adekvat reaksiya berishi uchun avval uni idrok qilishi uchun zaruriy psixologik fan yaratish lozim;

– tanqid qilishdan oldin o'z shaxsiy xatolaringizni, benuqsonligingizni belgilab olish zarur;

– muhokama qilinayotgan g'oya suhbatdoshingizga tegishli ekanligini unga anglatishingiz lozim, shunda suhbatdagi o'zaro ta'sir keskin oshadi.

E) Nutq. Nutq toni, ritmikasi, pauzalar, tovushi jaranglash tembri, va leksika muhim ahamiyatga ega.

4. Suhbatdoshni faol tinglash kommunikativlik kriteriysidir. Diqqat bilan tinglayotgan odam maqsadga erishishga gapirayotgan odamdan kam kuch va vaqt sarf qiladi. Mahsulli tinglashni qaysi jihatlar belgilaydi?

A) O'zini tutish va suhbatdoshni bo'lmaslik lozim. U gapirayotgan narsaga qiziqishni noverbal ifodalash mumkin;

B) Fikrlarini va gaplarini shakllantirish uchun suhbatdoshga fursat berish lozim, uni tinglash qiyinligini o'z xatti-harakatlaringiz bilan ta'kidlamang;

V) Diqqatlilikni namoyish etish lozim;

G) Suhbatdosh gapidagi bosh fikrni o'zingiz uchun ajratib olishingiz foydali bo'ladi;

D) Shoshilinch xulosalar chiqarmaslik va suhbatda yuzaki, shunchaki fikrlar ko'pincha kommunikativ o'zaro ta'sir vositasi ekanligini yodda tutish zarur;

E) Suhbatdoshingizning nutq xususiyatlariga e'tiborni kuchaytiring, uning so'zlash tarzi fikrlash shakli haqida va kamdan kam uning mohiyati haqida darak beradi;

J) Ikki yuzlamalik qilmang, xabarlarga xotirjam reaksiya bering va chalg'imaslikka intiling;

Z) Axborotning bir qismi «kadr orqasida» qolishini, suhbatdosh tomonidan aytilmasligini yodda tutish lozim;

I) Suhbatni tanho o'zingizniki qilib olmang, tafakkur sur'atini nutq sur'atiga moslang: tafakkur tezligi nutq tezligidan 3-4 marta ortiqligini yodda tuting. Biz tinglayotganimizda passiv emasmiz, balki bizning psixik mahsulotimiz to'ldiriladi.

Suhbat norefleksiya – suhbat vaziyatini aks ettirmaydigan bo'lishi mumkin, bunga e'tiborli sukut, bosh qimirlatish, «hm», «axa» tipidagi ko'zli reaksiyalar xosdir. Refleksiv tinglash suhbatdagi tushuntirishlar, qayta aytishlar, umumlashtirishlar, hissiyotlarning aks etishi bilan erishiladigan ravshan teskari aloqa bilan tavsiflanadi. Odatda, refleksiv tinglash elementlari bir-biri bilan birgalikda qo'llaniladi.

Tashkilot rahbari (boshqaruvchisi) konflikt vaziyatda o'zini qanday tutishi lozim?

Eng avvalo, konfliktantlar bilan suhbat qiladigan rahbar konflikt ularning shaxsiy nafsoniyatiga daxldor emasligini tushunishlariga yordam berishi lozim. Konfliktantlar o'zlarida qaror topgan ziddiyatlar

va muammolarni hal etishlarida sizning yordamga tayyorligingizni his etishlari lozim. Rahbar konfliktlashayotgan tomonlarga o'zi birinchi qadam qo'yishi lozim. U bunday boshlashi mumkin: «Menda sizning nimadandir ezilayotganingiz haqida tasavvur tug'ilmoqda. Agar yordam bera olishim mumkin bo'lsa, buni mamnuniyat bilan qilaman. Marhamat, menga istagan vaqtingizda murojaat qiling». Keyingi suhbat davomida bir qator jihatlarga e'tibor berish zarur:

– xodim siz uchun ahamiyatli, qadrli ekanligini, uning muammolariga siz jiddiy munosabatda bo'lishingizni unga ko'rsatish lozim;

– uning muammosi sizning u bilan suhbatingiz doirasidan tashqariga chiqmasligini unga tushuntiring;

– uning muammosi uning «aybi» sifatida qaralmasligini unga tushuntiring;

– xodimning to'la gapirib bo'lishiga imkon bering, agar u uzoq gapirsa va pauzalar qilsa ham, uni bo'lmang. Gapni bo'lish, demak, betoqatlik va hurmatsizlikni ko'rsatishdir;

– unga o'zining muammolarini aniqroq ko'rishiga imkon beruvchi savollar bering. U jiddiy muammo deb qarayotgan narsa hech ham bunday emas bo'lib chiqadi. Asl muammo chuqurroqda yotgan bo'ladi;

– siz bilan o'z shaxsiy muammolarini muhokama qilayotgan xodim suhbat vaqtida ko'ngli nozik va psixologik kam himoyalangan bo'ladi. Juda ehtiyot bo'ling.

Konfliktni hal etishning bosh tamoyili shaxsiyatli o'sish bo'lishi lozim. Rahbar hech qachon konfliktlashayotgan xodimlarning muammosini o'ziga olishi va ular o'rniga tayyor qarorni qabul qilmaslik lozim. Bu quyidagini anglatadi: sen juda kaltafahmsan va hatto o'z muammolaringni o'zing hal etolmaysan. Bu qanday qilinishini senga ko'rsatib qo'yaman. Shunday bo'lsa-da, konfliktantlar hech nimani o'rganishmaydi. Ularning xulq-atvorida chetdan yordam kutish odat bo'lib qoladi, ular o'rganish imkoniyatidan mahrum qilinadilar. Har bir konflikt konfliktning shu joriy momentida konfliktlashuvchi tomonlarning qaror topgan kuchlarini ochib beradi. Rahbarning bundagi roli konflikt vaziyati va dinamikasini boshqarishdan iborat bo'ladi.

IX bob. IRRATSIONAL BOSHQARUV VOSITALARNING PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI

9.1. Reklamali boshqaruv vositalari

Reklamali boshqaruv voqeligini ikkita boshqaruv blokini ajratib, tizim sifatida tekshirish zarur. Bir tomondan, u reklamali ta'sir etadigan boshqaruv subyekti – reklama beruvchi va reklama mahsuloti ijrochisi, ikkinchi tomondan, boshqaruv obyekti – reklama mahsuloti iste'molchisidir. Bu bloklarning axborot yuklamasini to'g'ri yo'nalishda, ya'ni boshqaruv subyektidan obyektga uzatuvchi aloqa (yoki kommunikatsiyalar) kanallari reklama vositalari – har xil moddiy, madaniy, intellektual mahsulot, ommaviy axborot vositalari (OAV) va boshqalar bilan taqdim etiladi. Bundan tashqari, bunday tizimda teskari aloqa kanallari ham mavjud bo'lib, ularda boshqaruvchi ta'sir reklama obyektidan chiqadi va subyektga taqrizlar, fikrlar, xaridor so'rovi, moda va boshqalar ko'rinishida jo'natiladi.

Mutlaqo ravshanki, bunday tizimning asosiy elementi odam – subyekt-subyektli munosabatlarning asosiy tashuvchisi, iste'molchi va axborot oqimlari generatoridir. Bu uning amal qilishi va mazmunining spesifikligini odam shaxsiyati va individualligining ayni psixologik mazmuni belgilashini anglatadi. Reklamali boshqaruv tizimlari ko'p funksiyalidir. Ular o'z manipulyatsiyalari sferasiga faqat ayrim abstrakt odamnigina emas, balki katta va kichik odamlar guruhlari, hukumatlar va mahalliy hokimiyat organlari, tashkilotlar, ishlab chiqarish bo'linmalari, madaniyat, fan, etnomilliy fazo va boshqa ko'plab narsalarni jalb qiladi. Reklama tizimlarining tashkil etuvchilari odam faoliyatining turli sferalari bo'lishi mumkin, bu ko'pincha haqiqiy reklama durdonalari yaratiladigan ma'lum san'at turi, odamlar orasida faqat qonuniyatli va «bashoratlaydigan» aloqalargina emas, balki ba'zan juda g'aroyib, ekzotik aloqalar ham o'rnatiladigan ma'lum muloqot falsafasi hamdir. Jamiyatda hech bir narsa reklama mahsuloti durdonalari kabi yuksak baholanmaydi, masalan, tasviriy san'at ham ma'lum jihatdan reklama sifatida qaraladi va hech bir narsa qalbaki reklamachalik faol rad etilmaydi. Reklamali voqelik jamiyatda doimo mavjud bo'lib kelgan, u hayotning o'zi kabi o'zgaruvchandir, unda bir

marta va abadiy belgilab qo'yilgan shakllar yo'q, biroq aniq-ravshan aniqlangan ta'sir ko'rsatish mexanizmlari, axborot kommunikatsiyalari metodlari mavjud. Jamiyatning reklama fazosi o'z silnomalarida uning dunyoni idrok qilishning butun spektrini, salomatligini, muammolari majmuasini saqlaydi. Shuning uchun boshqaruvda reklamali o'zaro ta'sirlashuv va kommunikatsiyalar shakllari har bir jamiyat uchun uning spesifikasi va xususiyatlari xislatlarini o'ziga oladi: Amerika reklamali boshqaruvi ruslarnikidan, nemislarniki esa yaponlarnikidan farq qiladi – ammo faqat shakli bo'yicha farq qiladi. Uning mazmuniy tashkil etuvchisi va ta'sir etishlik psixologik asoslari hamma yerda bir xilligicha qoladi – reklama psixologik voqelik obyektini va o'rganishni tashkil etuvchi hissiyotlar, tasavvurlar, idroqlar, emotsiyalar, chuqur psixologik komplekslar va instinktlar, belgili modellar, imijlar, obrazlar, xulq-atvor va boshqa tuzilmalar darajasida internatsional boshqaruvchi.o'zaro ta'sir etishlar universal tilidir. Bunday boshqaruvchi ta'sir ko'rsatish tipini biz irratsional boshqaruv, odam ongi va uning irodasiga bog'liqmas ravishda ta'sir etuvchi boshqaruv deb ataymiz.

Irratsional boshqaruvning eng ta'sirchan vositasi reklamadir. Reklamali ta'sir ko'rsatish tizimi amal qilishining psixologik spesifikasining mohiyati quyidagicha: boshqaruv subyekti – kommunikator, reklama ijrochisi (vositachisi) aloqa kanallarida ta'sir etish obyektini (iste'molchini, reklama mahsulot xaridorini) ma'lum obrazga, sa'y-harakatlar va xulq-atvorga bosim ko'rsatadi yoki majbur qiladi. Iste'molchiga qanchalik ko'p ta'sir ko'rsatilsa, bu tizimning samadorligi shuncha yuqori bo'ladi. Shunday qilib, reklama kompleksi tuzilmasining amal qilish maqsadi iste'mol motivatsiyasini, yana ham yaxshirog'i, xarid qilishga tayyorlik bo'yicha chuqur psixologik tizimni yaratish va bundan baxtli bo'lish ustanovkasini yaratishdir. Nihoyat, reklama ishining juda ham utilitar rolini qayd etish ham lozim: u odamni faollashtiradi, dangasalik va harakatsizlik botqog'idan tortib oladi va o'ziga qandaydir buyumni sotib olish uchun ishlashga majbur qiladi. Reklama o'zining boshqaruv obyektiga doimiy bosim ko'rsatib, o'z ehtiyojlarini qondirish, yetakchilikka, g'ururli o'zaro ta'sirlashuvga intilishni rag'batlantiradi, individualligini belgilaydi, shaxsiyatiga ijtimoiy ta'sirni kuchaytiradi.

Reklama qanday yuzaga keladi? Amalga oshiriladigan ta'sir qachon reklama bo'ladi? Reklamani amalga oshirishning obyektiv zarurati nimadan iborat? Reklama voqeligi bilan bog'liq bu va boshqa ko'plab savollarga to'la qoniqarli javoblar mavjud bo'lib, ular shu

savollarning turli umumlashtirilishda ifodalanadi. Bu muammolar majmui tahlilning va javoblarning eng umumiy darajasi umumgumanitar, madaniyatshunoslik darajasi bo'ladi.

Shunday qilib, reklama fenomeni ancha kattalikdagi madaniy fazo shakllanganidan so'ng yuzaga keladi. Bugungi kunda bunday fazo geoplanetar xarakterga ega va Yerning turli burchaklarida istiqomat qilayotgan barcha xalqlarni amalda qamrab oladi. Bu masalaning ikkinchi, juda muhim tashkil etuvchisi deb ichki va internatsional kommunikatsiyalarni atash mumkin (ularni planetar kommunikatsiyalar deb atash ham mumkin), ular unifikasiyalashuv – gumanitar qadriyatlarning birliligi va identifikatsiyalashuvining asosiy sababiga aylandi. Reklama vujudga kelishining uchinchi komponenti sifatida Yer xalqi ahlining gumanistik birliligini aytish mumkin, u birinchi ikkita tashkil etuvchiga bog'liq va ularning funksiyasidir. Geoetnik (bugungi kunda siyosiy) birlashuv vaziyatining yaralishi uzoq vaqt davomida sodir bo'ldi. Ular milliy madaniy yakkalashishlar, urushlar va yarashuvlarni yengib o'tdi, ilmiy-texnik ishlanmalarning eng yaxshi yutuqlaridan, buyuk donishmandlarning buyuk g'oyalaridan foydalandi.

Bunday birlashish tizimining bosh qurollari din, san'at, fan, urushlar va savdo bo'ldi. Reklama elementlari dinda ko'rinadi – bu konfessional estetik qonun-qoidalar bilan belgilanadigan me'morchilik stili, ikona yozuvi va ikonagrafikadagi tasviriy vositalarning o'ziga xosligi, diniy dogmatlarning keng doiradagi simvolikasi va atributlaridir. Din ideologiyasidagi bu va boshqa ko'plab narsalar inson jamiyati qadriyatlarini unifikasiyalash, olamni idrok qilish va o'zaro ta'sirlarning yagona tamoyillariga yo'naltirilgan edi, shuning uchun bu kabi reklama mahsulotini tayyorlashga oid buyurtma eng yaxshi ustalarga – rassomlar va haykaltaroshchilar, me'morlar va olimlarga (anatomlar, astronomlar va boshqalar) berilar edi. Shu kabi fikrlarni planetar birlashuv tizimini yaratishning boshqa vositalari – san'at, fan, urushlar, savdo uchun ham to'la huquq bilan aytish mumkin. Agar biz fikran planetamizning turli burchaklariga nazar tashlaydigan bo'lsak, u holda insoniyatning milliy-etnik ko'p xilligida ayiruvchi omillardan ko'ra birlashtiruvchi omillar juda ko'pligini, etnoslar olamida ajratib turuvchi va taqqoslanmaydigan narsalardan ko'ra umumiylik ko'proq ekanligini ko'rgan bo'lar edik. Bu dalilni etnologlar va ijtimoiy antropologlar yaxshi bilishadi. Madaniyatlar va xalqlar birlashuvining natijasi sifatida amal qilish sferasi butun planeta bo'lib qolgan butun olam stereotiplarining paydo bo'lishi va amal qilishni kuzatamiz. Hamma yerda bir xil jinsi kiyimlar

kiyishadi, bir xil qo'shiqlarni kuylashadi va tinglashadi, bir xil jismoniy faollik shakllarini namoyon qilishadi (jismoniy tarbiya va sport) va h.k. Reklamali ta'sir ko'rsatish shaxsiyatning o'zini, uning jamiyatdagi ijtimoiy-madaniy adaptatsiyasini savol ostiga oladi.

Eng boshida qo'yilgan savollarga javoblarni navbatdagi umumlashgan darajasi sosiodinamika darajalarida boshqarish bo'ladi. Bular jumlasiga bunday ommaviy ko'rinishli hodisalarni kiritish mumkin: imij, submadaniyat, yagona kommunikatsiyalar tilining mavjudligi. Jamiyatda imij tushunchasi yuzaga kelar ekan, reklamali boshqaruv haqida gapirish o'rinli bo'ladi. Bu degan so'z, odamlar guruhlariga simvolika komplekslari psixologik dasturlashtirish, emotsional muhim assotsiatsiyalar komplekslarining guruhli xulq-atvor tipini shakllantiruvchi ta'sir ko'rsatish vaziyati yaratiladi.

Imij odatda ingliz tilida «obraz» kabi tarjima qilinadi. Ya'ni bu bevosita idroklashda shakllanadigan tushunchadir. Biroq bu tushunchaning psixologik ahamiyati chuqurroqdir, unga yana uning strukturaviy komponentlarining kam anglangan, inkor qilinadigan va kamaytirib ko'rsatiladigan sferaga o'tkazilishi kabi juda muhim tushunchaviy komponentlari ham kiritiladi. Shu bilan bir vaqtda ikkinchi tomondan imijda – obrazda – adekvat idrok qilinadigan voqelikda uning ayrim (kerakli) tomonlari ratsional (anglangan holda) urg'ulanadi, natijada obraz «haqqoniyligining uzilishi», «bo'rttirilganligini» shakllantiradi. Imij doimo etik ideal bilan muvofiqlanadi, u idealning o'zi kabi ijtimoiy asoslangan, ommaviy ongni yaxshi manipulatsiyalash, boshqarish vositasi bo'ladi.

Yaxshi shakllantirilgan imij shaxsning, turli odamlar guruhlarining ijtimoiy kutishlariga va ma'lum turdagi tovarlarni xarid qilish yoki ma'qul ko'rish haqida qaror qabul qilish jarayoniga sezilarli ta'sir qiladi. Masalan, yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan imijni loyihalash amaliyoti mavjud bo'lib, u imijni yaratishning har tomonlama jihatlari va ularni boshqarishni manipulatsiyalash, reklama mahsulotini yaratishda undan qurol sifatida foydalanishni hisobga oladi.

Imij tushunchasi imijmeyker tomonidan shaxs reklamalarida va shaxsni gavdalantirishda, ijtimoiy maqbul siyosati, rahbar, boshqaruvchi, artist qahramon obrazini yaratishda to'liq hisobga olinadi. Imijning yuzaga kelishi, uning atrofida tovar, xizmatlar, turmush tarzining simvollari kompleksi yaratilganida reklamaga aylanadi. Imij tovar, xizmat yoki turmush tarzi emas, balki faqat ular haqidagi tasavvur bo'lsa ham, shundoq bo'ladi. Lekin bu tasavur imij obyektiga ongsiz va

emotsional orientatsiya sohasida bu subyektning ratsional anglanadigan real sifatlariga qaraganda muhimroqdir.

Shuni aniq tushunib olish muhimki, imijlarning ijtimoiy shartlanganligi reklama manipulativligi, simvollar, maqomlar, tovarlarga sig'inish, sun'iy iste'mol muhitini yaratish bilan uzviy bog'liqdir, psixologik tomondan shaxsiyat fazosini, uning ijtimoiy mazmuni – statusi, o'ziga o'zi baho berish, o'zini anglash, o'zini-o'zi namoyon etish dinamikasini egallaydi.

Reklamali boshqaruv fenomenlari har qanday etnopsixologik uyushmalarning mavjud muhitida yaxshi kuzatiladi. Subkultura elementlari yoshlar modasi stili va yo'nalishini, muloqot qilish va gaplashish, bir-biri bilan tanishish uslublarini shakllantiradi. Bu doirada o'zining axloqi ham qaror topadi.

Reklamali voqelikni yagona kommunikatsiyalar tilining real mavjudligi ham shakllantiradi. Bunday tilning yaratilishi ijtimoiy bavosita ifodalangan bo'lsa ham, biroq u funksional xarakterga ega.

Insoniyat ijtimoiy maqsadga muvofiqlik nuqtayi nazaridan universal muloqot tilini tanlab olgan – u ingliz tili bo'lib, dunyoning ko'pchilik mamlakatlarida (Yaponiya, Xitoy, Hindiston kabi) ikkinchi davlat tili bo'lib qolgan. Yer yuzi odamlarining 80% inglizcha so'zlashishlari yoki uning yordamida bir-birlarini tushunishlari mumkin. Biroq millatlararo kommunikatsiyalarning asl, funksional tili reklama tili bo'lib, u ijtimoiy-madaniy birliklar: adabiyot, din, falsafa, ilmiy-texnik loyihalar, sport yutuqlari, etnik universal jihatlar va boshqa tashkil etuvchilardan iborat. Hamma yerda va hamma tomondan tushuniladigan reklama funksional tili ana shular ustida yaratiladi (boshqaruv ham shunda amalga oshiriladi).

Samarali reklamali boshqaruv tizimining yaratilish tamoyillari

Odamga psixologik ta'sir ko'rsatishning bosh elementi ta'sirdir. Bu reklama amaliyotida boshqaruvni tizimli tashkil etishning harakatlantiruvchi kuchidir. O'z mohiyatiga ko'ra psixologik bo'lgan ayni shu ta'sir jarayonlari xulq-atvorning o'zgarishini belgilaydi, ehtiyojlar, talablar va boshqa irratsional fenomenlar dengiziga shaxsning ustanovkalari, istaklari, qadriyatli orientatsiyalari, manfaatlarining shakllanishiga yordam beradi.

Samaradorlik va ta'sir etish xususiyatlari ko'p jihatdan boshqaruv tizimining yaratilish tamoyillariga bog'liq. Reklamada boshqaruv tizimini yaratishda bunday tizimlarni yaratish metodologiyasi nuqtayi nazaridan ham, ayrim xususiy metodikalari nuqtayi nazaridan ham ko'p

xil yondashuvlar mavjud. Dastlab, asosiy tushunchalarni aniqlab olamiz: boshqaruv texnik tizim yoki odamlar guruhi va ayrim shaxs bo'lishi mumkin bo'lgan boshqaruv obyektiga yaxlit (tizimli) ta'sir ko'rsatish jarayonidan iborat. Boshqaruv jarayonidir. Boshqaruv tizimi – bu jarayonni ta'minlaydigan mexanizmdir. Reklamali ta'sir etish tizimini samarali boshqarish metodologiyasi nuqtayi nazaridan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rib chiqamiz.

1-tamoyil. Boshqaruv tizimi adresli, ijtimoiy-iqtisodiy voqelikka orientirlangan bo'lishi lozim.

Orientirlash, eng avvalo, ishlab chiqarishning rivojlanish bosqichlari xarakteristikalariga hamda tovarlar va xizmatlarning ular bilan bog'liq hayotiy yo'liga bog'liq ravishda amalga oshiriladi. Bu tasdiq rivojlanish dialektikasidan kelib chiqadi: hamma narsa tug'iladi, o'sadi va o'ladi. Tovarlar va xizmatlar bilan uzviy bog'langan reklama ham bu yo'lni ular bilan birga bosib o'tadi.

– tovarlar va xizmatlarning bozorda joriy etilish stadiyasiga asosan, reklamaning yopirilgan tipi mos bo'ladi, bunda uning yuqori faollik bilan ta'sir etishi boshqaruv obyektini go'yoki reklama qilinayotgan sohaga orientirlaydi;

– tovarlar va xizmatlar sotuvining o'sish stadiyasiga pozitsiyalanuvchi reklama tipi mos keladi. U tovarlar va xizmatlarni psixologik qadriyatiga oid simvolika pozitsiyasidan, ularning imijli komponentlarini faollashtiruv va ijtimoiy muhimlik omilidan foydalanib taqdim etadi;

– yetuklik stadiyasi uchun rag'batlantiruvchi reklama tipi xosdir, bunda reklamali boshqaruv tizimida tovarlar va xizmatlarning obyektiv ahamiyati, ularning amaliy fazilatlari haqidagi axborotning solishtirma salmog'i ustunlik qiladi. Bu bosqichda reklama sarf qilinadigan moliyaviy xarajatlar maksimal bo'ladi, u segment ilgari hisobga olinmagan segmentlari va qolgan xaridorlarni to'laroq qamrab olishga harakat qilib, faollashtirishi, tushuntirishi, inontirishi lozim;

– to'yinish stadiyasida kompleks tipli reklama tizimlari qo'llaniladi va ularning bosh maqsadi sotuv muddatini, asosan, boshqaruv tizimining irratsional mexanizmlari hisobiga cho'zishdan iborat;

– pasayish stadiyasi sotuv va foydalarning keskin kamayishi bilan tavsiflanadi. Bu bosqichda reklamali ta'sir ko'rsatish ayrim hollarda talabni joylashtirish imkonini bersa-da, lekin ko'pincha maqsadga muvofiq emas. Bu vaziyatda hal qiluvchi holat taklifning maqsadga muvofiqligi bo'ladi. Taklifning iqtisodiy va ijtimoiy zarurligi bormi?

Ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatning parametrlarini aniqlash va unda reklamali boshqaruvning orientatsiyalanish yo'nalishini aniqlash uchun tovarlar va xizmatlar monitoringini amalga oshirish, talabni rejalashtirish va bashoratlash, uni shakllantirish, potensial xaridorlarning turli guruhlarini tekshirish bo'yicha tadbirlar o'tkazish zarur.

Bunday ishni majmuali va malakali qilib o'tkazish lozim – bu reklama marketingining faoliyat sohasidir. Bunday marketingning asosiy vazifalaridan biri reklama ta'sirining adresliligini, o'ziga xos yo'nalishini, boshqaruv obyektining xususiyatlarini ajratish bilan aniqlashdir.

2-tamoyil. Reklamaning imiji asosini yaratish lozim. Imijli model ijtimoiy asoslangan va status simvollari, ijtimoiy mavqe bilan bog'liqdir. Imijli model asosida boshqaruv natijasi sifatida – sun'iy iste'mol atmosferasini yaratish. Iste'molchi o'zining real ijtimoiy mavqesini psixologik oshirib ko'rsatadi, buni iste'molchi shaxsiyatining rivojlanishi, ijtimoiy o'sishining harakatlantiruvchi kuchi sifatida qarash mumkin. Imijning sifati reklama kompleksining syujeti kompozitsiyasidagi obraz eltuvchining jozibadorlik va maqbullik darajasi bilan aniqlanadi. Imijni yaratishda quyidagilar alohida e'tiborni talab qiladi:

– reklama syujeti qahramonini to'g'ri tanlash – uning to'g'ri tanlangan obrazi materialga ishonch darajasini oshiradi;

– rang yechimini syujet materiali bilan solishtirilganda optimal birikuvchi;

– erkak va ayol stillarining optimal munosabati;

– material tasvirida matn, ma'naviy shakl va fonning uyg'unligi.

3-tamoyil. Materialni idrok qilish psixofiziologiyasi qonuniyatlarini to'laroq hisobga olish:

– sarlavhalarga qo'yiladigan talab – ularning yoqimli jaranglashi;

– chapdan o'ngga tomon harakat aksincha harakatdan yengilroq va uyg'unroq idrok qilinadi;

– qarashning diagonal bo'ylab harakati biror narsani yengib o'tish, biror narsaga erishish kabi idrok qilinadi;

– teskari harakat qandaydir mavqelarni yo'qotish kabi idrok qilinadi;

– ko'rish idroki jarayonida kadrlarning tez-tez va keskin almashinishi shaxsiy fazoga bostirib kirish bilan assotsiatsiyalanadi va negativ emotsiyalarni qo'zg'atadi va h.k.

Yu.Feodonov reklama matnini idrok qilish qonuniyatlarini bunday qayd etadi:

1. Bosh va kichik harflar bilan terilgan matn bir xil o'lchamli harflar bilan terilganiga ko'ra oson o'qiladi.

2. Shrift turlaridan (shakllaridan) foydalanish reklama qilinayotgan tovar bilan muvofiqlashuvi lozim. Masalan, shaxsiy bezaklar reklamasining matni yuk kranlari reklamasi matnidan farq qilinishi lozim.

3. Qora harflar sariq fonda, yashil harflar oq fonda, qizil harflar oq fonda eng yaxshi idrok qilinadi. Oq fondagi qora harflar idrok shkalasida faqat oltinchi o'rinda turadi.

4. Gorizontal chiziqlar og'ir vazminlik hissini yaratadi, diagonal chiziqlar esa harakatga boy, assotsiativdir.

5. Chiziqlarning qalinligi ma'naviy yuklamaga ega. Ingichka chiziq noziklik, aniqlikni, qalin chiziq esa vazminlik, massivlikni ifodalaydi;

6. Ellips simmetriyasi juda ko'p doira yoki kvadratga qaraganda subyektiv yoqimliroqdir. Uchlaridan biri bilan qo'yilgan uchburchak harakat bilan assotsiatsiyalanadi.

7. Reklama xabarida ramkalarni faqat o'qiyotgan odamning ko'rish burchagini chegaralash va uning diqqatini ma'lum matnga to'plash uchun ishlatilishi lozim.

8. Maxsus talab – diqqatning taqsimlanishidir. Reklamada hech narsa tushunishni qiyinlashtirmasligi lozim.

9. Vitrinaning pastki qismida (ayniqsa o'rtasida) joylashgan tovarlar yuqori qismdagiga qaraganda 10 marta jadalroq qaraladi.

10. Jurnal ikki ichki o'ng polosasi ancha yaxshi ko'riladi.

11. To'la sahifalik reklama yarim sahifalik reklamadan 2 marta samaralidir.

12. Harakat diqqatni jalb qiladi, shuning uchun harakatlanayotgan reklama doimo yuqori samaralidir.

13. So'zdagi bir onda idrok qilinishi mumkin bo'lgan harflarning maksimal soni 6 tadan oshmasligi lozim. Buni tovarlarning firmali nomlarida hisobga olish o'ta muhimdir.

14. Reklama matnida bir onda 5-6 so'zli, logik muvofiqlashgan strukturani idrok qilinishi mumkin.

15. Gazeta va jurnaldagi e'lonning satri 8 sm dan uzun bo'lmasligi lozim.

16. Harflarning oson idrok qilinish asoslari bo'yicha tuzilgan maxsus jadval mavjud.

17. Reklamadagi fotografiyalar rasmga qaraganda diqqatni ko'proq jalb qiladi;

18. Odamlar tasviri tushirilgan rasmlar diqqatni ularsiz rasmlarga qaraganda 23% ko'proq jalb qiladi.

19. Reklama matnining boshi va oxiri yaxshiroq eslab qolinadi.

20. Ko'z dastlab rangli reklamaga, keyin esa oq-qora reklamaga tushadi.

21. Reklamada takrorlanish – diqqatni rag'batlantirish uslubidir. Takrorlashdan tashqari yangilik effektidan ham foydalaniladi.

Bu ro'yxatga reklamada faqat matnlarning emas, balki boshqa materialni ham idrok qilinishining spesifik xususiyatlariga oid yana ko'plab misollarni keltirish mumkin.

4-tamoyil. Ehtiyojlar va manfaatlarga moslik tamoyili. Reklamali o'zaro ta'sirlashuv tizimida barcha ishtirokchilarning ehtiyojlari va manfaatlari nazarda tutiladi. Bu tamoyilning amalga oshirilishi iste'molchining bir vaqtda bir yoki bir nechta nazariy yondashuvlarga asoslanadigan psixologik modelining yaratilishini nazarda tutadi. Quyidagi yondashuvlardan foydalanilishi mumkin:

A) psixoanalitik asoslar, bu yerda boshqaruvning psixoenergetik komponentlari – teranlikdagi psixologik tuzilmalarga urg'u beriladi. Xulq-atvorni ta'minlashning motivatsion mexanizmlari. Kognitiv asoslar – ratsional boshqaruv mexanizmlariga ratsional shaxsiyatli tuzilmalar – manfaatlar, yo'naltirilganlik, qadriyatlar, e'tiqodlar tushuntirishlar nuqtayi nazaridan urg'u beriladi;

B) bixevioristik boshqaruv modeli, bu yerda odamning xulq-atvori reflektorlik akt – «rag'bat-reaksiya» tushunchasi nuqtayi nazaridan tashkil etiladi va shu bilan modellashtirishda odatlar, stereotiplar, ustanovkalarga tayaniladi.

V) gumanistik asoslar – xulq-atvorni boshqarishga prioritetini ustunlik qiluvchi ehtiyojlar strukturasi sferasida, ularni faollik va faoliyat (shu jumladan xulq-atvor) manbasi sifatida qarab aniqlanadi.

Bizning fikrimizcha, odamning xulq-atvori kabi bunday murakkab tizimni boshqarishda yuqoridagi barcha asoslarni katta ijtimoiy-iqtisodiy birliklarda va kichik kontakt guruhlarida namoyon bo'lish sharoitlariga, ishlab chiqarish – bozor sharoitlariga va kulturologik translatsiyalashga bog'liq ravishda yaxlit kompozitsiyaga biriktirish zarur.

5-tamoyil. Reklamaning syujet konstrukstiyasini romantiklashtirish va mifologiklash zarurligi. Reklamali ta'sir etish tizimi tashkil etilishining bu talabini ijtimoiy ong ostida va jamiyatning har bir

a'zosida arxetipik «nusxa» ko'rinishida «tabiiy « miflarning (afsonalarning) mavjudligiga asoslanadi. Yaratilgan tovar mifining qancha ko'p sondagi elementlari arxetipik «nusxaning» elementlari bilan ustma-ust tushsa, reklama qilinayotgan obyekt shunchalik zaruriy va talab qilinadigan bo'ladi. Bir-biriga yaqin «hamohang» odamlar o'zaro jamoaviy subyektni hosil qiladilar va bu jamoaviy subyektning mifodinamikasi reklamani yaratish imkoniyatini aks ettiradi. Reklama *mifining ta'sirini imijdan farq qilish lozim. Imij reklamali ta'sir* ko'rsatishning strategik elementidir, shu bilan bir vaqtda mif bunday ta'sir etishning dinamikasini tavsiflaydi, unga o'z qahramonlari, o'z dramaturgiyasi, o'zining vazifasi kirgan bo'ladi.

Reklama konstruktining qahramonini izlash – juda jiddiy ishtirok, chunki bu qahramon arxetipik miflar bilan muvofiqlashtiriladi va psixikaning simvolik fazosiga kiradi. Qahramonni ajratish mif yaratish zonasiga kiradi. Odatda, qahramonga sivilizatsiyaning barcha vakillari uchun qimmatli va muhim xislatlar beriladi. Qahramon obrazida ayni shu umumiy xislatlar qancha yorqin mujassamlashsa, u shunchalik tez reklamali boshqaruvning ma'naviy, markaziy omiliga aylanadi. Uning ta'siri shunchalik samarali bo'ladi.

6-tamoyil. Sotsiumning ustun dunyoqarashiga hamohanglik. Reklamali *ta'sir ko'rsatish jamoaviy subyektiga yaqqol ifodalangan*, ham irratsional, ham ratsional asosga ega bo'lgan ijtimoiy kutish holati xosdir.

Reklamada boshqaruv tizimlarini metodologik umumlashtirishlar darajalari nuqtayi nazaridan tashkil etilishining yuqorida keltirilgan tamoyillaridan tashqari, konkret metodikalar darajasida umumlashtirishlarga asoslanib, bunday boshqaruv qoidalarini ta'riflash mumkin. Ulardan ba'zilarini aytib o'tamiz:

– reklama yaxshi tovarning sotilishini rag'batlantiradi va yomon tovarning kamchiliklarini niqoblaydi (biroq u aldamasligi lozim);

– har qanday reklamaning ohangdoshligi ko'tarinki, bayramona, ijodiy emotsiyalar bilan boyigan bo'lishi lozim;

– shaxsiy manfaat motividan foydalanilishi zarur;

– siyqasi chiqqan oborotlardan, ko'p chaynalgan iboralardan va har qanday bachkanaliklardan tiyilish lozim;

– reklama xabarining optimal hajmi indeksi ustidan nazorat qilishi kerak, axborotning keragidan ortiqchaligi uning yetishmasligidan yomonroqdir;

– xabar dinamik bo'lishi lozim;

– reklama o'rinli bo'lishi kerak;

– nom oson eslab qolinishi, original bo'lishi va tavsifning boshqa nomlari bilan bir xil bo'lmasligi lozim;

– abbreviaturaga alohida e'tibor berilishi kerak.

Reklama mahsulotini yaratish amaliyotida bu tamoyillar va qoidalardan foydalanish anglangan va kasbiy yondashuvlarni talab qiladi.

9.2. Boshqaruvning arxetipik tamoyillari

Insoniyat o'z taraqqiyoti – antroponezida o'zining nerv-psixik tashkil etilishi va pirovard oqibatda ongning rivojlanishi bilan bog'liq ulkan sifat va miqdor o'zgarishlari yo'lini bosib o'tdi. Biroq evolutsiyaning noyob tuzilmasi bo'lmish ong bilan bir qatorda anglanmaydigan keng sfera ham mavjud. Bu odamga ta'sir ko'rsatadigan, psixik, kosmik hodisalar bo'lib, ongsiz shaklda amalga oshadi va uning salmog'i anglangan sferadan mutlaq ortiqdir. Shu munosabat bilan turli miqdoriy munosabatlarni aytishadi: psixika bilan anglangani 1-2%, 5% va h.k.

Biroq qanday baholar aytilavermasin, shu narsa bizga ravshanki, antropogenez favqulodda murakkab, sirli kosmizm va noosfera g'oyalari odamga koinotda mutlaqo o'rin belgilab beradi. Noosfera o'zaro ta'sirini, uning rolini va mohiyatini boshqacha tavsiflaydi. Odamning axborot-energetik maqomi, uning olam energoaxborot fazosidagi (maydonidagi) o'rni masalalari mutlaqo boshqacha hal etiladi. Shuning uchun ham odamning psixik mohiyati kosmik mohiyat (antrosentrizm va antroplik nazariyalari) va umuminsoniy mohiyat (gumanitar mohiyat) kabi qaraladi.

Bunday yarim asr muqaddam avstriyalik psixolog K.G. Yung yaratgan konsepsiyaga asosan individual ongni va g'ayri ong planeta jihatidan barcha odamlarni birlashtiradigan sirli sfera jamoaviy g'ayrishuuriy kuchli proeksiyalovchi ta'sir ko'rsatadi. Jamoaviy g'ayrishuuriy – bu irsiy, tur axboroti, evolutsiya vaqti bilan mahkamlanib qolgan obrazlar, simvollar, belgilar, assotsiatsiyalar, intuitivlik omboridir. Boshqacha aytganda, har bir odam axborot maydoni saqlovchi deb hisoblanadi va biz uning bilimlariga ba'zan anglanmaydigan assotsiatsiyalar, intuitsiya va boshqa chuqurlikdagi transpsixik sa'y-harakatlar orqali ba'zan qatnashamiz. Bunday qatnashish asosan g'ayrishuuriy darajada ro'y berishi va odamning real

xatti-harakatlariga va umuman faoliyatiga ta'sir etishi mumkin. Odam mohiyatining qa'rida joylashgan bu fundamental, stereotiplar, munosabatlar va orientatsiyalarga murojaat etib, reklama mahsuloti yaratuvchisi, bu axborotdan foydalanib, odam psixikasi asoslarini samarali boshqarishga umid qilishi mumkin.

Psixologiyada odam psixikasidagi bunday yashirin, anglanmaydigan bilimlarni K.G. Yung arxetipik deb ataladi. Arxetipik obraz universal, fantastik realliklar, ya'ni odam tafakkuri, hissiyotlari va sa'y-harakatlari uchun poetik xarakteristikalar, mifik figuralar mavjudligi bilan solishtirib bo'ladigan universalliklar mavjudligini joiz deb hisoblaydi va, shuningdek, tabiiy dunyoga qarashlar sifatini ta'minlaydi. Tabiat fenomenlari arxetipik obraz yordamida g'ayrishuuriylikning haqiqiy hayotda ehtimollik va tasodifiylik qonunlari bo'yicha amalga oshirilishiga qaratilgan qiyofalari, nusxalaridir. Arxetipik obraz biror bir g'oyaning boshlang'ich vazifasi bo'yicha amalga oshiriladi, bizning tajribamizni obyektiv to'plangan bilimlar, ma'lumotlar ham verbal, ham vizual obrazlar tashqariga olib chiqadi. Bu obrazlar fantaziyalar, oldindan bilishlar asosi bo'ladi, ular olamni tasavvurda ko'rish imkonini beradigan vositalar bo'ladi va shuning uchun barcha bilim va tajriba turlari mumkin bo'ladigan shakllar hosil qiladi. Bu psixikaning hammamizga xos bo'lgan umumiy maxrajlaridir deb aytadi K.Solgena [40]. Reklama yaratuvchisi bu arxetipik obrazlarga, konstruktlarga tayangan holda, psixikaning eng teran darajalariga murojaat qilib, reklama xabarini odamning muqaddas joyi – g'ayrishuuriyga joylaydi va axborotni psixikaning asoslangan narsa bilan bog'laydi. Arxetipik obrazlardan foydalanib boshqarish tibbiyotda, boshqaruv amaliyotida keng qo'llaniladi (psixoterapiya, neyrolingvistik dasturlashtirish, ustanovka va boshqalar). Psixik reallik, ya'ni shaxs yashaydigan olam Z.Freyd ta'rifidan mutlaqo boshqacha ta'rifga ega. Z.Freydga ko'ra, psixik reallik, asosan, tashqi eltuvchilarda, so'zlarda, ijtimoiylik va moddiylikdadir va faqat patologiya sferasida (nevrozlarda, psixozlarda) ishonarli bo'ladi. Arxetipiklik nuqtayi nazari-dan esa reallik – bu psixik ko'p xillikda – yashirin va oshkora ko'p xillikda ishlaydigan narsalardir: bu yolg'on, gallyusinasiyalar, siyosiy ishoralar, ilmiy g'oyalar, xurofot va boshqa ko'p narsalardir.

Endi arxetipiklikning reklama amaliyotida zaruriy bosh tizimli konstruktlarini aytib o'tamiz. Shunday qilib, bu keng spektrli, miflar va mif yaratish; komplekslar – kuchli emotsionallik bilan yug'rilgan g'oyalar, obrazlar, xotiralar guruhlarining o'ziga xos g'ayrishuuriy

assotsiativ *akslanishlari (bular jumlasida, masalan, rang idrok, ta'sir* etish, ustanovkalar, taqlid va boshqalar patternlari); jon va ruh, tug'ilish va o'lim, anima va animus (ayollik va erkaklik asoslari, ota-onalik instinktlari; eros, personallashtirish (shaxsiyatli, individual elementlarni «o'zligini» ajratish.

Reklamali ta'sirni boshqarish amaliyotidagi ba'zi arxetipik konstruktlarni ko'rib chiqamiz.

Reklama mazmunida irratsionallik

Reklamaning tizimli ta'sirida ratsionallik (aql-idrokka asoslanganlik) parametrlari ta'sirining psixologik mohiyati reklamali boshqaruv tizimlarining aloqa kanallari orqali keladigan va odam idrok qiladigan axborotni anglanadigan psixologik konstruktlar darajasidan o'tkazish jarayonlaridan iborat bo'ladi. Bu jarayonni sxematik kompleks idrok, baholash, axborot strukturalarini manipulatsiyalash va keyin ongost sohasiga va emotsional munosabat sohasiga yoki pastga chiqarish jarayonlari, ya'ni g'ayrishuuriylik va emotsionallikdan axborot strukturalarining anglangan sferasiga ko'tarilish jarayonlari ham bo'lishi mumkin. Bunday psixologik manipulatsiyaga misol bo'lib yuqorida ko'rib chiqilgan arxetipik nomida bo'lishlar sohasi xizmat qilishi mumkin. Bir so'z bilan aytganda, bu psixologik konstruktning anglangan shkalasi qutblarida bo'lib, uning ta'siri reklama obyektiga ta'sir ko'rsatish mazmunini belgilaydi.

Bunday ta'sir etishning samarasi o'z mohiyatiga ko'ra psixodasturlashtirish, ongni manipulatsiyalash bo'lgan reklamali boshqaruv amaliyotida bu konstruktning qo'llanilishiga bog'liq.

Irratsionallikning odamga ta'sirining asoslari Z.Freyd tamoyilidan uning odam psixik hayotining o'z darajali tizimini yaratishi bilan asos solingan edi: g'ayrishuuriylik daraja, ongost (oraliq) daraja, ongli daraja. U ijtimoiy mazmunning bu darajalarida kechadigan jarayonlarga kiritilganlik mos ravishda id (u), ego (men) va superego (o'ta men) kabi belgilanadi.

Id ayni irratsionallikni ifodalaydi, unda psixika asosan biologik determinirlangan va asosan g'ayrishuuriy va ongost sferada mavjuddir. Va irratsionallikning kamdan-kam izlari anglangan darajaga ko'tariladi va ongli ta'sir komponentiga aylanadi. Bunday irratsionalikka misol bo'lib, turli instinktlar xizmat qilishi mumkin, ularning obrazlari odam genetik, tur xotirasining qa'rida saqlanadi va psixologik tuzilmalarning arxetipik nusxalari sifatida namoyon bo'ladi. Asosiy instinktlar, chunonchi turni davom ettirish (jins) instinkti, o'lim instinkti, guruh

instinkti (ijtimoiy), ovqat instinkti reklamali boshqaruv tizimlarida keng foydalaniladi. Bu tuzilmalarning reklama mahsuloti tarkibiga kiritilishi samarador bo'lishi allaqachon payqalgan. Ulardan foydalanish juda qulay, chunki ular psixodinamika jarayonida juda xilma-xil psixologik konstruktlarga transformatsiyalanadi va anglanganlik shkalasida irratsionallik qutbidan ratsionallik qutbigacha ko'chib yuradi. Masalan, jins instinkti o'zining namoyon bo'lish va anglanganlik darajasiga bog'liq ravishda maftun bo'lish, erotizm, muhabbatga, guruh instinkti esa ijtimoiy yuqish, yetakchilik, konformlik, empatiklik, oidlik va boshqa psixologik hodisalarga aylanishi mumkin.

Irratsionallikning reklamali ta'sir ko'rsatish tizimining tashkil etilishiga ta'sirini sodda deb tushunish kerak emas. Reklamada pozitiv axborot, ratsional appelatsiya – tovarning aslida ham foydali, noyob xossalari haqidagi axborot mavjud. Siyosiy reklamada ratsional moment siyosatchining hayot yo'li, ijtimoiy-iqtisodiy maqomi haqidagi axborot bo'lib, shu bilan bir vaqtda arratsional, ya'ni unga real axborot transformatsiyalangan emotsional baholar va munosabatlardan tuzilgan. To'g'ri tashkil etilgan reklamada ratsional va irratsional komponentlarning o'zaro nisbati reklama xabarining obyektiv maqsadlari va vazifalariga doimo mos bo'ladi. Freydga orientirlangan reklama g'ayrishuuriy darajada ta'sir etuvchi irratsionallikdan foydalanish salmog'ini oshiradi – bu xavotirlar, bid'atlar, emotsional impulsivlik, instinktlar, anglanmaydigan munosabatlar va mayllar darajasidadir. Ko'pincha bunday yondashuv mahsuldor, bunda reklamali ta'sir etish maksimal samarali bo'ladi. Biroq uning yo'lida yuzaga keladigan reklama mahsulotining xaridorlari va turli iste'molchilari xulq-atvorning muxosaralaydigan yoki kuchaytiradigan bir qator komplekslarni yo'qotish yoki kuchaytirishga to'g'ri keladi. U yoki bu tovarni ma'qul ko'rayotganda, xaridor fahmlay olmaydigan omillarga rioya qiladi – u anglanmagan tarzda imij talablariga javob beradi, uning tayanch instinktiv ehtiyojlarini qanoatlantiradi va h.k.

Irratsionallik sferasi seksual energiya bilan to'yingan va g'ayrishuuriy sohada joylashgan (u ijtimoiy taqiqlangan, axloq normalari bilan u yerga surib chiqarilgan), ko'pincha odamlar xatti-harakatlarining motivatsiyasiga kuchli ta'sir qiladi. Reklama mahsulotini yaratishda bunday ta'sirga muvofiq ravishda erkaklik va ayollik asoslarini ajratish maqsadga muvofiqdir. Reklama stilining ayollik asoslari yumshoqlik, yaxshilik, muloyimlik, ravonlik, oquvchanlik, namlik, muvozanatlanganlik, uyg'unlik, go'zallik, musiqaviylik, latofat,

noaniqlik va boshqa stillar bilan assotsiatsiyalanadi. Reklamada erkaklik stili esa ko'pincha ayollik stiliga qarama-qarshi sifatlarni taqdim etadi: qat'iylik, puxtalik, tezkorlik, aniqlik, chiziqlarning rivojlanish, kuch, bosim, biroz dag'allik, kontrastlik va boshqalar. Reklama texnologiyalarining har bir konkret holida bu asoslarning o'zaro nisbati, ularning balansi ko'pincha vositachining (reklama yaratuvchisining) intuitsiyasi bilan aniqlanadi, biroq ularni oqilona belgilovchi texnologik foydalanishning zaruriy shartidir. Reklamali ta'sir tizimlarini tahlil qilish tajribasining ko'rsatishicha, «jins orientatsiyasidan» mahrum bo'lgan reklama spesifik seksual energiyaga ega bo'lmaydi va odamlarda g'ayrishuuriy sferaga faollashtiruvchi ta'sir ko'rsatmaydi va shu bilan ularda reklamali ta'sirga emotsional javob uyg'otmaydi, ularni befarq qoldiradi. Bu reklamada jins atributlari (ochiq gavdalar, muskullar va boshqalar) albatta namoyish qilinishi lozim degani emas, bu aslida erkaklik va ayollik simvollari, xislatlari, ularning kombinatsiyalarining maromli almashinib kelishidir.

Reklamada ayol va erkak obrazlarining bevosita idrok prioritetlarini V.Zazikin bunday tartiblaydi: Reklamada eng ko'p jozibadorlikni, ayolning, ayniqsa go'zal, yana ham yaxshisi, juda go'zal ayolning ishtirok etishi ta'minlash ilgarida ma'lum va tadqiqotlar buni tasdiqlaydi. Bu tushunarli, erkak o'z tabiatiga ko'ra go'zal ayolga albatta e'tibor beradi, agar u juda ham go'zal bo'lsa, uning nazari vaqt va vaziyat imkoni bergunicha davom etadi. Ayol kishi ham boshqa go'zal ayolga o'z nazarini soladi, to'g'ri boshqa sabab bilan: o'zini u bilan solishtirish, nimanidir undan olish va albatta biroz yomonlash uchun shunday qiladi. So'ngra jozibadorlik effektining kuchi bo'yicha bolalar, keyin hayvonlar va faqat shundan keyingina erkaklar turadi. Reklama yaratuvchilari axborot yuklamasi eltuvchilari sifatida uning strukturalarida go'zal va baxtli oila tasviridan foydalanishadi, oila barqarorlik, go'zallik, bolalar, hayvonlar, erkaklarni ifodalaydi.

Reklama «qo'zg'atuvchi» deb ataladigan turli irratsional ta'sirga ega. Uning psixologik samarasi norozilik reaksiyasiga asoslangan bo'lib, u reklamali ta'sir etish obyektiga negativ appelatsiyani tug'diradi, reklama rejalashtirayotgan maqsadga esa qoldiq ongpast ta'sir bilan erishiladi. Bunday reklama qo'zg'ashi, g'azablantirishi, afsuslantirishi (biroq xafa qilmasligi) mumkin, shu bilan iste'molchini voqelikning reklamaning asl maqsadi bo'lgan norozilik sferasiga orientirlaydi.

Reklama irratsional boshqaruv mexanizmi ta'sir o'tkazish fenomenidan ifodalanadi. Ta'sir o'tkazish boshqaruv obyektining psixik

tashkil etilishi doirasida reallikni anglash darajasini tanqidiylik, ratsional baholash, tahlil logikasini pasaytirib, unga kuchli ta'sir etadi.

Ta'sir o'tkazish ma'lum turdagi holatlar yaratish va sa'y-harakatlar, fe'l-atvor qo'zg'atish maqsadida amalga oshiriladi. Psixologiyada ta'sir o'tkazish «suggesti» atamasi bilan ifodalanadi. Reklama axborotini idrok qilinishiga bog'liq ravishda ta'sir o'tkazish nutq yoki boshqa har qanday belgili shaklda amalga oshirilishi va geterosuggestiya («chetdan» ta'sir o'tkazish – kadr ortidagi ovoz) yoki autosuggestiya (o'ziga o'zi ta'sir o'tkazish) ko'rinishda bo'lishi mumkin. Reklamali ta'sir tizimlarida ta'sir o'tkazish obyekti reklama mahsuloti, tovarlar va xizmatlar bozori iste'molchilari sifatida bo'ladigan odamlar guruhlari, ayrim odamlar bo'ladi. Shuni darhol qayd etish kerakki, axborot oqimlari va holatlarni ta'sir o'tkazish mexanizmlaridan foydalanish vositasida uzatish yo'li odam uchun ularni logik-analitik ishlab chiqish usullari – inontirishlar, isbotlar, rad etishlar yordamida ratsional o'zlashtirish (interorizatsiya) yo'liga qaraganda soddaroq va xilma-xilroqdir. Buni V.M.Bexterev ham qayd etgan bo'lib, ta'sir o'tkazishning keng diapazoni – sodda kommunikatsiyalar aktidan tortib to ijtimoiy muhim hodisalargacha bo'lgan odam psixikasining keng namoyon bo'lishlari diapazoni haqida gapirgan edi. Ta'sir o'tkazish bilish jarayonlari sferasida ham – sezgilarida, idrokida, xotirasida odamning ham, odamlarning turli ijtimoiy guruhlarining xatti-harakatlarida ham ishtirok etadi.

Ta'sir o'tkazish. Ta'sir o'tkazish ehtiyoj, baholar, hissiyotlar va o'zini-o'zi anglashga nisbatan bo'ladi. Ta'sir o'tkazish effektlari hayot davomida doimiy namoyon bo'ladi. Bolaga pedagogik ta'sirni ham ta'sir o'tkazish sifatida qarash mumkin, lekin bu ta'sir yosh kattalashuvi bilan ratsionallik polosasiga suriladi. Axborotni badiiy shakl (rassomchilik, adabiyot, kino) orqali idrok qilishda ta'sir o'tkazishning roli katta. Ko'pincha biz o'zimiz sezmagan holda qahramonlarning tafakkur obrazini ularning nutqi va fe'l-atvorini o'zlashtiramiz. Hozirgi zamon ibodat, sig'inish diniy amaliyotida ta'sir o'tkazish uslublaridan izchil foydalaniladi: bu diniy marosimlar, diniy ma'ruza, diniy ibodatxonalarning stili arxitekturasi va ichki bezalishi.

Ta'sir o'tkazish kuchi nimaga bog'liq? Mutaxassislar bunday ta'sirning ko'plab omillarini ko'rsatishadi:

– ta'sir o'tkazuvchining (suggestorning) xususiyatlari: bu yerda uning intellektal va xaraktereologik ustunligi, yuqori ijtimoiy maqomi kabi sifatlari muhimdir. Shuning uchun reklama mahsulotida bunday

xususiyatlarning ta'sir o'tkaziluvini (suggerentni) kamsitadigan emas, balki undan baland turadigan ta'sirini hisobga olish zarur;

– ta'sir o'tkazuvchining (suggerentning) xususiyatlari. Ta'sir o'tkazilish xarakteristikasi 3.3. bo'limda berilgan;

– suggestor va suggerentning o'zaro ta'sirlashuv vaziyati. Bunda o'zaro ishonch, obro', bog'liqlik bo'lishi lozim. Reklama texnologiyalarida shu belgilar o'zaro ta'sirlashuv vaziyatini belgilab beradigan yechimlar va yo'llarni topish kerak;

– o'zaro ta'sirlashuv kommunikatsiyalarida axborotni berish usuli. Bu qadam reklama xabarlarini, ularning axborot qatorini mahsul usul bilan «konstruksiyalash» va bunda jarayonning logik va emotsional komponentlarini uyg'unlashtirilishini nazarda tutadi.

Reklama xabarini konstruksiyalashning V.Zazikin sanab o'tgan ba'zi usullarini keltiramiz:

Reklamaning axborot maydonida quyidagilarni qo'llash zarur:

A) Konkret va obrazli hal qilish, asosiy so'zlarni ishlatish lozim. Bu so'zlar konkret ma'noli, ularni fikran tasavvur qilish oson bo'lishi lozim. Abstrakt tushunchalar inontirish kuchini keskin pasaytiradi. Hal qiluvchi so'zlarning konkretligi va obrazligiga misol: ikkita ro'yxat:

Ajoyib. Tun. Atirgul, achchiq, shirin, sokinlik, majnuntol. Shu yerda yana bir qator so'zlar: «Demak, natijada, konyunktura, amalga oshirish, jihat, kompozitsiya, ekssess» - farqi ko'rinib turibdi. Birinchi holda deyarli ravshan manzara darhol gavdalanadi. Ikkinchisi haqida shunday deb bo'ladimi?

Bundan tashqari bu hal qiluvchi so'zlarning yoqimli jaranglashini ham hisobga olinishi zarur. Aks holda teskari natija yuzaga kelishi mumkin. Bu haqda V.Zazikin ajoyib misol ko'rsatadi.

«... do'konda reklama: «Lufar. Bandyuga, prostipalas – har qanday uy stilini bezatadi!» obrazli va aniq, biroq deyarli haqoratomuz, ayniqsa, «bandyuga» so'zi. Faqat bu italyan tilida «go'zal gersogina» ekan. Ana sizga konkretlik.

B) Konkret va obrazli sifatlar. Bu talabning mohiyati reklama qilinayotgan obyektning afzalliklarini qo'shimcha ta'kidlashdan iborat. Misol, «olma» so'zini aytish bilan biz biror kimsaning taassurotini boyitishimiz amri mahol, uning sifatini hech bo'lmaganda bitta ta'rif bilan belgilasak, ish boshqacha bo'ladi. Taqqoslaylik: xushta'm olma, etilgan olma, qip-qizil olma. Bunday boyitilgan so'z reklama xabari matnida «ish» bera olmaydi.

V) «yo‘q», «emas» so‘zlarini istisno etish. Munosabatlarning eng chetki shakllari psixolingvistik jihatdan ekstremal tipdagi reaksiyaga dasturlangan. Ular xavotirlik, alohida tanqidchanlik, ehtiyotkorlik holatini shakllantiradi. «Bizga tenglasha oladiganlar yo‘q» deyish o‘rniga «Biz tenglar orasida eng yaxshimiz», deyish maqbuldir.

G) Spesifik nutq dinamikasi kuchli inontirish vositasidir. Nutqning akustik spektrida xabarni berayotgan odamning shu xabarning o‘ziga, shu xabar mo‘ljallangan odamga, uning psixologik arxetipikligining chuqur jarayonlariga munosabatining spesifikligi haqidagi juda murakkab axborot bo‘ladi deb hisoblanadi. Bu yerda tovushning quyidagi xarakteristikalarini hisobga olish lozim:

– tovush kuchi, uning intonatsiyalarining boyligi, tembrli xarakteristikalari, pauzalar, leksik tanlanishi (tovush birikmalari tomonidan);

– nutqning emotsionalligi, muloqotning adekvat kuchi;

– nutq sur’ati;

– nutqiy eksklyuzivlar – nutqning individual xususiyatlari.

D) Tovush birikmalari bilan ta’sir etish. Psixolingvistika sohasi mutaxassislarining tadqiqotlari nutqiy tovushlar qatori va ayrim fonematik so‘zlarda «i» unli tovushining ko‘proq bo‘lishi biror kichik narsani anglatadi. «O» tovushi yengillik va xotirjamlik tasavvurini, emotsional iliqlik beradi va h.k.

Matnlarning inontiruvchi ta’sirini ma’lum oshirish vositalari ham mavjud (suggestivlik):

– bitta g‘oya, fikr, leksik konstrukt ko‘p marta takrorlanishi;

– matn ritmi. Bu sinonimik so‘zlarni ko‘p karra ishlatish bo‘lib, hatto prozaik matnni ham ritmik ohangda qiladi. Matnning bunday ritmik suggestiyasiga misol bo‘lib, she’rlar ritmi xizmat qilishi mumkin, ular prozaik matnlarni tuzishda ham model bo‘lishi mumkin.

– fikrlarning paradoksal elementlari. Fikr elementlarining o‘ziga xos turlicha yo‘nalganligi, qutbiyligidir. Ma’nosiz, aqlga to‘g‘ri kelmaydigan gap ko‘pincha hayajonlanish va hatto jazavalanish, o‘zini yo‘qotgan darajada zavqlanishga olib kelishi mumkin. Ko‘pincha matnning ma’naviy xarakteristikalari orasidagi ziddiyatlar uning suggestiv ta’sirini oshiradi.

– shaxsning ustanovkalari bilan bir xil bo‘ladigan matnli mifologenlardan foydalanish. Matn suggestivligini bunday oshirish uslublari reklama matnini ayrim fikrlar ko‘rinishida emas, balki yaxlit ma’naviy kommunikatsiya birligi sifatida tuzishni tavsiya etadi.

Matnning yo'naltirilganlik vektori matnning umumiy ma'nosidan uning so'zlarining ahamiyati tomon yo'nalishi kerak, lekin aksincha emas.

Boshqaruv nazariyasi atamalarida inontiruvchi ta'sir etishni psixologik tashkil etilish tizimi sifatida qarash mumkin bo'lib, bu yerda uning qismlari orasida neyropsixik axborot bloklari bilan funksional aloqalar mavjud va ularda ketma-ket quyidagi jarayonlar kechadi:

– taklif qilinayotgan xatti-harakat dasturini o'z ichiga olgan inontiruvchi axborotni idroklash;

– psixika organida (MNSda) xatti-harakatning subyektiv dasturini psixomodellashtirish jarayonlarida amalga oshiriladigan neyrofiziologik axborot modulatsiyalari;

– qabul qilinayotgan harakat modeli, xatti-harakat dasturining shakllanishi va harakat natijasining (obrazining) uning modeldagi xarakteristikalari bilan solishtirish shaklidagi teskari aloqa.

Xulq-atvorni tashkil etish tizimlarining amal qilinishining neyropsixologik spesifikasini shu yerda to'xtatib, uning umumiy sxemasi bilan cheklanamiz. Inontirish mexanizmi ratsional qaror (logik, analiz, sintez) asosida emas, balki sa'y-harakat va xulq-atvorning o'ziga xos model nusxalari, obrazli asosida ishlaydi. Bu eng soda va filogenetik jihatdan qadimgi kommunikatsiya usulidir. Shuning uchun u ishonchli va universaldir.

Matnlarning seggustivlik parametrlarini N.Cherepova yaxshi ishlab chiqqan bo'lib, ulardan modellashtirishda foydalanish mumkin:

1. Fonosemantik parametrlar:

A) «anagrammalarning» mavjudligi – matn tarkibida hal qiluvchi so'zni va uning elementlarini kodlash;

B) yuqori va past tovushlarning ma'lum nisbati;

V) sinestetik belgilarni modellashtirish;

G) kontant o'rnatuvchi va dasturlovchi qismlarning almashinib kelishi.

2. Ritmik xarakteristikalar:

A) sinonimiyadan keng foydalanshi;

B) so'z uzunligini bo'g'inlarda regulatsiyalash (asosan, qisqa, ikki bo'g'inli so'zlarni tanlash);

V) takrorlanishlar mavjudligi;

G) fikrning paradoksalligi (semantik va fonosemantik darajalarda);

D) «oltin kesim»ning matn kulminatsiyasi bilan ustma-ust tushuvi.

3. Leksik-grammatik xarakteristikalar:

A) matnning grammatik tarkibini kommunikativ vaziyat va pragmatik ustanovkalar: matnlarning «erkaklik», «ayollik», «bolalik» va boshqa variantlarini hisobga olib regulatsiyalash;

B) leksik xarakteristikalarni hisobga olish.

4. Sintaktik-dialogik imkoniyatlaridan foydalanish;

B) maxsus sintaktik konstruksiyalardan foydalanish.

5. Ekstralingvistik xarakteristikalar.

Matnning bunday parametrlari reklamaning boshqaruv salohiyotida uning inontiruvchi ta'sirini kuchaytiradi.

Boshqarish jarayonlarida suggestiv ta'sirni amalga oshirish qiyinchiliklari reklama konstrukti tizimi ishtirokchilarining soni ortishi bilan o'sib boradi. Boshqaruv tizimining murakkablashuvi bilan aloqa kanallaridagi axborot oqimlari deformatsiyalanadi, buziladi (signal-shovqin parametrlarining munosabati o'zgaradi). Reklama texnologiyalari bu jarayonni albatta hisobga olishi kerak, chunki inontirish, boshqaruvning individual mazmunining elementi sifatida individual kommunikatsiyada eng samaralidir. Biroq psixologiyada, boshqaruv tizimining murakkab darajasiga bog'liq bo'lmagan ta'sir mexanizmlari ham mavjud. Bular rangli ta'sir ko'rsatish mexanizmlaridir. Ularning asosiy mexanizmlarini ko'rib chiqamiz.

9.3. Psixologiyada rang ta'sirining kuchi

Irratsional boshqaruv ta'sirining yo'nalishlaridan biri rang, rang palitrasidan foydalanishdir. Odamning rangni idrok qilish arxetipikdir, u atrof-borliq bilan uzoq vaqt davomida – tarixiy rivojlanish davrida ta'sirlashuv natijasida shakllangan. Buning namoyishi sifatida odamlarning hayoti davomida doimo ishtirok etib kelgan va hech qanday nazoratga bo'ysunmaydigan ikkita omilni ko'rsatish mumkin – bu kunduzi va tundir. Tun odamni aktiv xatti-harakatlarni to'xtashiga majbur qiladi, idrok sharoitlari o'zaro ta'sirlashuv obrazi va boshqa ko'plab narsalar o'zgaradi. Kunduzi esa faol sa'y-harakat qilish imkonini beradi, metabolizm darajasi kuchayadi, bedorlik o'zining maksimal qiymatiga erishadi. Hayot faoliyatining bunday o'zgarishi hech narsaga bog'liq bo'lmagan, yoritilganlik o'zgarishiga qat'iy bog'langan, rang fonining obyektiv o'zgarishidir. Odamning bu ikki holati bilan ikkita rang: qora-ko'k (tungi osmon) va yorqin sariqrang (kunduzgi yorug'lik) assotsiatsiyalanadi. Shuning uchun qora-ko'k rang

– bu tinchlik va passivlik rangidir, Yorqin-sariq rang esa – umid va faollik rangidir.

20-asrning 40-yillarida shveysar psixologi M. Lyusher rangning odamga ta'sir qilib, uning xulq-atvori va faolligini real boshqaradigan biopsixik simvolikasini aniqlagan. Uning haqiqatligi odamlarning turli guruhlari, xalqlarni yarim asrdan ko'proq testlar amaliyoti bilan taqiqlangan.

Rang odam tomonidan anglanmaydigan, biroq uni idrokdan va ongni nazoratidan tashqari anglanadigan aniq mazmunli ma'noga egaligi aniqlangan. Sinalayotgan odamlarga turli vaqt oraliqlarida taklif etilgan qizil rangni ko'rish uchun taklif etilgan eksperimentlarning ko'rsatishicha, u nerv sistemasiga rag'batlantiruvchi ta'sir etadi – odamda qon bosimi oshadi, nafas olish va tomir urishi tezlashadi. Shuning uchun qizil rang nerv sistemasini qo'zg'atadi. Ko'k rang bilan o'tkazilgan shunday eksperiment uning ta'siri qizil rangga qarama-qarshi ekanligini ko'rsatgan: qon bosimi tushadi, nafas olish va tomir urishi sekinlashadi. Shuning uchun ko'k rang tinchlantiradi.

Shu vaqtga qadar rangni tanish mexanizmi aniqlanmagan. Ko'plab nazariyalar mavjud. Biroq biz rangni qanday tanishimiz uzul-kesil tushunarli emas. Lekin psixofiziologik tamoyil aniqlangan: neyron to'r orqali rang ta'siri miyaning bevosita boshqaruvchi po'stloqosti markazlariga tushadi, maxsus strukturalarini qo'zg'alishiga olib keladi va butun organizmga ta'sir etadigan butun bir neyrogormonlarning ajralishiga yordam beradi. Psixofiziologik jihatdan kunning ta'siri uning turli miqdoriy-sifat potensiyalida ifodalanadigan energetikasi bilan bog'liq, bu esa, o'z navbatida yoritilganlikning sifat-miqdoriy ko'rsatkichlariga bog'liq bo'ladi. Bu quyosh nuri va yer atmosferasi holatlarining insoniyat tomonidan, shu jumladan, ayrim odam tomonidan – boshqaruv obyektlari (personal, xaridorlar) tomonidan boshqariladigan o'ziga xos funksiyasidir.

Ta'sir ayni po'stloqosti strukturalariga ta'sir etishi rang ta'siri ongost darajada kechishidan va keyingina serektiv anglanishi haqida guvohlik beradi. Rang psixikaga jismoniy moddiy, bevosita fiziologik ta'sir etadi deb aytish mumkin. Rangni tanish (idroklash)ning eng maqbul psixologik nazariyasi fiziolog Gering yaratgan «kontrast nazariya»sidir. (kontrast – yorug'lik va ranglarning keskin o'zgarishi). U ko'z to'rida joylashgan spesifik moddaning kimyosi o'zgarishiga asoslanadi – yorqin ranglar ta'siri ostida rangsizlanadi va qora ranglar ta'siri ostida o'zining dastlabki rangini tiklaydi. Jumladan, rangning

obyektiv ta'siri daltonik odamlarda ham bilinar ekan, chunki u rangni kontrastga asosan idrok qilishda tuzilgan. Agar odam emotsional tinchlik, jismoniy kuchlarini tiklash, stress tangligidan qutilishga muhtoj bo'lsa, u instinktiv ravishda u qoraroq ranglarni tanlaydi. Agar g'ayrat ko'p, jismoniy xatti-harakatga intilish mavjud bo'lsa, yorqinroq ranglar tanlanadi. Rang ta'siri amalda nazorat qilinmas va bartaraf etilmasdir. Reklamali ta'sirni boshqaruv jarayonida rang ta'sirining funksional vazifasini aniqlash va kerakli rang oqimini modelatsiyalash muhimdir.

Reklamadâ rangli manipulatsiyalashga oid qiziqarli misollarni O.Feodonov keltirib, rangning xaridorga psixologik ta'siri haqida hikoya qiladi. Katta guruh uy bekalariga kir yuvish kukunining ta'sirini sinab ko'rish va unga o'z baholarini berishni iltimos qilindi. Kukun bir xil, ammo turli rangli: sariq, ko'k, yorqin ko'k chiziqli sariq qutilarga solingan edi. Sariq qutidagi kukundan foydalanishgan uy bekalari u juda ham «kuchli», hatto kiyimni buzishini aytishgan. Ko'k qutilardagi kukunlardan foydalanishgan bekalar uning «kuchsizligini», kiyim kirligicha qolganini qayd etishgan.

Ko'k chiziqlar chizilgan sariq qutidagi kukungina a'lo baho olgan.

Shuning uchun reklamali ta'sir bilan boshqaruvning bosh vazifalaridan biri upakovka va tovardagi ranglar nisbatini u tovarning xususiyatlarini foydali tomondan ta'kidlaydigan va xaridor uchun jozibali bo'ladigan qilib tanlashdan iborat.

Zaruriy rang muhitini yaratib va idrok psixologiya metodlariga tayanib, xaridorda xaridga yo'lovchi, adekvat emotsiyalar uyg'otish mumkin.

Reklamali ta'sir bilan boshqaruv jarayonlarida asosiy ranglarning eng muhim bo'lgan subyektiv ahamiyatlarini qisqacha tavsiflaymiz.

Olamning odam uchun subyektiv muhim bo'lgan rang palitrasida 8 ta bosh rang tuslari ajratilgan: birinchi darajali ahamiyatga ega bo'lgan ranglar – ko'k, sariq, qizil va yashil yordamchi ranglar; binafsha rang (qizil va ko'k ranglar aralashmasi), jigarrang (qizil va qora ranglar aralashmasi), neytral kulrang (hech qanday rangga ega bo'lmagan va shuning uchun hech qanday emotsional ta'sirga ega bo'lmagan) va inkor qiluvchi qiymatga ega bo'lgan qora rang. Funksional psixologiya u yoki bu rangning shaxsiyat psixologiyasiga mosligini aniqlaydi va bundan tashqari, rangning odam uchun funksional qiymatlarini belgilaydi. Rang odam shaxsiyatiga funksional ta'sir etib, uning ma'qul ko'rinishini va emotsionalligini orientirlaydi. Yuqoridagi 8 ta rang tusi ularning psixologik va fiziologik ahamiyatiga bog'liq ravishda tanlab olingan. Bu

ko‘rsatkichlar universaldir va barcha yer yuzi aholisi: yoshlar va keksalar, erkaklar va ayollar, savodlilar va savodsizlar uchun bir ahamiyatlidir.

Ko‘k rang. Tinchlik simvoli sifatida idrok qilinadi. Uning mazmuni subyektiv xotirjamlikni anglatadi va markaziy nerv sistemasiga qo‘zg‘atuvchi ta’sirni obyektiv kamaytiradi. Qon bosimi pasayadi, tomir urishi chastotasi qisqaradi va organizmning o‘zini-o‘zi himoya qilish mexanizmlari ta’siri oshadi. Ko‘k rang to‘rtala asosiy rang kabi biologik ehtiyojning bo‘yoqlarda ifodalanishidir: fiziologik jihatdan – bu tinchlikka bo‘lgan ehtiyoj, psixologik jihatdan – qoniqish hissiyotidir. Ko‘k rang odamning guruhda uyg‘unlashuvi va unga oidlik hissi simvolini bildiradi. Bu rang xotirjamlikni va hissiyotchanlikni aks ettiradi va shuning uchun hamdardlik, estetik va falsafiy fikrlashlarda qobiliyatlar bilan bog‘langan. Arxetipik jihatdan u shirin ta’m bilan assotsiatsiyalanadi, uning mazmuni – muloyimlik, uni sezish organi teridir. Ko‘k rang tolerantlik va hajmdorlikka ega. U, ayniqsa, ortiqcha vaznli odamlarni jalb qiladi. Mifologema nuqtayi nazaridan ko‘k rang – oliy ideallar birligining namunasi, bu haqiqat va ishonch, muhabbat va sadoqat, kurashning to‘xtashi va yaxshi ko‘rishdir. Ko‘m-ko‘klik – bu vaqt bo‘yicha cheksizlik, an’analar va abadiy qadriyatlarning ifodalanishi, o‘tmishni saqlash rangidir.

Yashil rang. Biror miqdorda ko‘k tusga ega va shuning uchun kutish holati va irodaviy sa’y-harakat, tirishqoqlik va sabotlikni ifodalaydi. Yashil rang – qat’iylik, doimiylik, va eng avvalo, o‘zgarishlarga qarshilikdir. U o‘z shaxsiga doimiy e’tibor berish jarayonini, o‘z nuqtayi nazarining doimiyligini translatsiyalaydi. Bu o‘zini-o‘zi hurmat qilish va mulkga egalik va, shuningdek, o‘z ideallariga sodiqlik rangidir deb aytadi M.Lyusher. U taxir, og‘iz burishtiruvchi ta’mga ega, emotsional jihatdan mag‘rurlik va turg‘un stenik kayfiyatni namoyish etadi, uning organi esa ixtiyorsiz qisqaruvchi mushaklardir. Yashil rangning idrok qilinishini tahlil etish uning betartiblik bilan assotsiatsiyalanishini ko‘rsatadi, yashil rang yaxshi xotirada, o‘zini-o‘zi adekvat ifodalashda, tanqidiy tahlil qilish va logik fikr yuritishlarda ifodalanadi. «Yashil» fe’l-atvor – bu o‘z hayot sharoitlarini yaxshilashga intilish, sog‘ligi haqida qayg‘urish, uzoq va foydali umr kechirishni o‘ziga ham, atrofdagi odamlarga ham istagidir.

Qizil rang. Faol fiziologik holatni anglatadi. Arterial bosimni oshiradi, tomir urishini tezlashtiradi, nafas olish chastotasini oshiradi. Bu hayotiy kuch, odam istaklari va intilishlari timsolidir. Qizil rang

ta'sirchanlikni, faoliyatga irodani rag'batlantiradi. Rangning arxetipik assotsiatsiyalari – qon, olov, sangvinik temperament, ehtiyojlarda esa – ishtaha, istaklar. Qizil rang organlari mushaklar, simpatik nerv sistemasi va reproduksiya organlaridir. Qizil rangning subyektiv vaqti – hozirgi vaqtdir.

Sariq rang. Bu palitraning eng yorqin rangi, yorug'sizlik va bardamlik manbasi kabi idrok qilinadi. Qizil rang sariq rangga qaraganda quyuqroq va og'irroq bo'lib, rag'batlovchi sifatida ta'sir etadigan bo'lsa, sariq rang qizil rangga nisbatan yengilroq va ochroq bo'lgani holda, rag'batlantirishdan ko'ra ko'proq orientirlaydi. Masalan, sariq rang ham arterial bosim, nafas olish chastotasi va tomir urishni oshiradi, lekin barqaror uzoq emas, balki yumshoq va vaziyatga qarab oshiradi. Sariq rang yuqori ekspamsivlik – tuyg'usi, ozod bo'lishlik, keskinlikning yumshashini aks ettiradi. Psixologik jihatdan sariq rang odamni mashaqqatlardan, muammolardan, bosimdan xalos qiladi. Bu rangning arxetipik simvoli – quyosh yorug'ligi, quyosh issiqligi, xursandlik, ruh tetikligi va baxt, u o'tkir ta'mli, emotsional mazmuni – optimistik orientirlanganlik, uning organlari esa simpatik va parasimpatik nerv sistemalaridir. Bu tizimlar bilan bog'lanadigan qizil rangdan farqli o'laroq, sariq rangning faolligi aniqmas, bashoratli xarakterga ega hamda qizil rangning puxta strukturasi va yaxlitligidan mahrumdir. Sariq rang odamni g'ayratga, biroq impulsiv faoliyatga oriyentirlaydi. Sariq rangning vaqti – kelajak, umid, oldinga, yangiga, zamonaviyga, rivojlanayotganga intilishdir.

Binafsha rang (qizil va ko'k rang aralashmasi). Mustaqil rang bo'lsa ham, qizil va ko'k ranglarning xossalariga ega. Qizil rangning impulsiv energetikasi va ko'k rangning muloyim yon berishligini birlashtiradi va muvozanatlanganlik g'oyasini ifodalaydi. Bu obyekt va subyektning reallikda aynanlashuvidir – o'ziga xos mistik, birlashish, energiyalar balansi, odam orzu qilgan va u istagan narsa mavjudlikka aylanishi lozim. Binafsha rang go'yoki «sirli, maftunkor munosabatlar» illyuziyasini yaratadiki, odam bunda o'zini biroz bezab, bo'rttirib ko'rsatishigina emas, balki boshqa odamlarni maftun qilish, maxliyo qilish, ularda zavq uyg'otishga intiladi. U go'yoki noetuk fe'l-atvor shakllari namoyon bo'lishiga keltirib chiqaradi va bunda odamlar o'zlarini muhim bilan noreal aynanlashtiradilar, istalayotgan narsani bordek ko'rsatishadi, dadilmas va unchalik anglanmagan sa'y-harakat qilishadi. Binafsha rang sirni, mistikani, kamtarlikni va shuningdek, qayg'u hamda falokatni anglatadi.

Jigarrang. Bu sariq – qizil va qora ranglar aralashmasidir. Qizil rangning ekspassiv ijodiy impulsi, faol hayotiy kuchidan mahrumdir. U juda sezgir va organizmning jismoniy parmetrlari va sezgi organlari psixofiziologiyasi darajasida idrokka daxldordir. Jismoniy xastaliklardan azob chekadigan odamlar uchun muhimdir. Jigarrangning arxetipik idroki uning obrazini «ildizlarga» - uyni, o'z yaqin odamlarini his etishga olib keladi.

Qora rang. Bu eng qorong'u rangdir, aslida «rangning» «inkorchisidir». Qora rang – bu ortida hayot to'xtaydigan chegaradir., shuning uchun u go'yoki yo'q qilish, barbod qilish g'oyasini ifodalaydi. Qora rang – bu oq rangning «ha»siga qarshi turuvchi «yo'q»dir!

Oq rang – tarix hali yozilajak, oq qog'oz varag'idir, umidvor, qora rang esa orqasida hech narsa bo'lmaydigan, pirovarddir. Bu bog'lanish va tugallanish ramzlaridir.

Qora rang psixologik motivatsiyasida odam kompensatorli mexanizmlarini juda ifodali tarzda ishga tushiradi. Bu mavjud qoidalar, taqdirlar, hayotiy mavqelarga qarshilik bildirishdir. Bundan tashqari, qora rang, darvoqe, oq rang ham o'zini-o'zi gipnoz qilishni yuzaga keltiradi, frustrasiya reaksiyalariga (va hatto xushdan ketishga) oson olib keladi. Bu rang ko'rish analizatorini faollashtiradi, shuning uchun uni reklama mahsulotining fonini tayyorlashda foydalanish yaxshi bo'ladi.

Kulrang. Neytral idrok qilinadi, unda hech qanday psixologik tendensiya yo'q. Bu obyekt ham, subyekt ham emas, ichki ham, tashqi ham emas, keskinlik ham, sokinlik ham emas. Kulrang – bu o'ziga xos neytral (betaraf) zona, u odamning kompensatorli xatti-harakatini to'la darajada aks ettiradi. Bu olomon ustida ko'tarilgan odam, bunga o'zining tabiiy ustunligi bilan emas, balki notinchlik va qoniqmaslikni yuzaga keltiradigan narsadan qochishga intilishi bilan erishadi degan nazariya qoidalarining to'g'riligini isbotlaydi. Bunday odamlar uchun qo'l rang kompensatsiya reaksiyalarida namoyon bo'ladigan o'zini-o'zi aldashning kuchli elementi sifatida maqbuldir. Ishlab chiqarishning ko'plab buyuk rahbarlari va turli strukturalarning boshqaruvchilari shunday kompensatorli xulq-atvor bilan ajralib turishadi. Shunga o'xshash kompensator tipidagi xulq-atvorli xaridorlar ham tovarni taxt qilinishida kulrang tonlariga orientirlangan bo'lishadi. Buni kulrang ta'sirining xususiy holi deb qarash mumkin. Kulrangning psixologik ta'siri arxetipik tomondan tinchlik, aralashmaslik, ajralmaslik kabi aniqlanadi. Kulrangdan reklamada fon sifatida foydalanish yaxshidir.

Odamning emotsional-irodaviy sferasiga rangning ta'siri qadimdan paykalgan. Bunday ta'sirni aniqlashning ko'plab metodikalari mavjud. Odamga «rang iqlimining» psixologik ta'sir etishini hisobga olib, masalan, ish xonalarini bezash mumkin, chunki rang isitish (qizil, sariq, zangori), sovitish (ko'k, yashil, havorang, binafsharang), emotsional reaksiyalarni rag'batlantirishi (qizil, pushti rang, och qizil), xursandlik uyg'otishi, kayfiyatni ko'tarishi (yorqin to'q sariq), tinchlantirishi (havo rang, havo rang-binafsharang), qayg'uga solishi (qora-ko'k, binafsharang) mumkin. Rangni subyektiv idrok qilinishi ish qobiliyatini ham bevosita shakllantiradi, uni oshiradi yoki so'ndiradi, emotsional iqlim, toliqquvchanlik ham shakllantirdai. Bundan tashqari, rang odamda ta'm sezgilarini rag'batlantiradi: achchiq, shirin, nordon, og'iz burishtiradigan. Reklamali ta'sir bilan boshqarish amaliyotida bundan samarali foydalanshi lozim.

Rangni idrok qilish ba'zi milliy variantlarga ham ega. Bu, ayniqsa, Sharq mamlakatlarida seziladi. V.Zazikin qayd etganidek, qizil rang Xitoyda mehribonlik va jasurlikni anglatadi, bu bayram, baxt, muvaffaqiyat, saxovat belgisidir; Hindistonda qizil rang – muhabbat, hayot, faollik va optimizm rangidir; AQShda esa bu – muhabbat rangidir. Qora rang Xitoyda halollik rangi, oq rang esa – pastkashlik va yolg'onchilik, motam rangi; amerikalik uchun esa bu soflik, xotirjamlik, tinchlik bilan assotsiatsiyalanadi. Qora rang hindular, rossiyaliklar uchun motam rangi, amerikaliklar uchun favquloddalik va murakkablik ramzidir. Havo rang amerikaliklarda sadoqatlilik bilan bog'lanadi, xitoylar uchun motam ranglaridan biri, Hindistonda haqiqat ramzi, musulmonlar uchun «yomon ko'zdan asrash», uni misrliklar, gollandlar juda yoqtirishadi. Sariq rang Braziliyada umidsizlik, binafsha rang bilan birikmalar kasallik ramzi. Suriya musulmonlari uchun o'lim ramzi, Xitoyda imperiya, bayramlar, sirli marosimlarni ramzlaydi. Rossiyada esa ko'pincha ayriliq belgisi, xiyonat kabi qabul qilinadi. Yashil rang Amerikada umid rangi, Xitoyda yoshlik va farovon hayot ramzi, Hindistonda tinchlik va umidni ifodalaydi. Yashil rangni Meksika, Avstraliya, Irlandiya va Misrda sevishadi.

Ranglarni idrok qilinishining milliy xususiyatlari haqida so'z borayotganida ulardan eng maqbul ko'riladiganlari davlat bayroqlarida aks etganligini ta'kidlash zarur. Bu milliy xususiyatlar, milliy xarakter va temperamentning o'ziga xos ko'rsatkichidir. Bundan tashqari, ranglarni milliy xush ko'rilishi o'z mohiyatiga ko'ra ularning arxetipik ahamiyatiga asoslanadi va asosiy, umumgumanitar ma'nolarga zid emas.

X bob. BUGUNGI KUN ISH ETIKASINING TAMOYILLARI

10.1. Ish munosabatlari etikasining tushunchalari, vazifalari va asosiy kategoriyalari

Hozirgi vaqtda ish munosabatlari madaniyati darajasini oshirish uchun ularning etikasini o'rganishga katta e'tibor berilmoqda, chunki ularning muvaffaqiyatli bo'lishi ko'p jihatdan shu o'zaro munosabatlarning xarakteriga bog'liq bo'lib qolmoqda.

Etika sa'y-harakatlar, motivlar, xarakterlarning ma'naviy ahamiyatini o'rganadi. Etika jiddiy falsafiy fan bo'lgani holda shu bilan bir vaqtda ham umuman jamiyatning, ham uning a'zolarining hayotiy pozitsiyasiga aylanmoqda.

Etik normalar bevosita tarbiyaviy faoliyat amaliyotida va odamning kundalik xulq-atvor amaliyotida foydalaniladi va bunda dunyoqarash elementlari harakatlar motivi bo'ladi. Biroq etikaning tarbiyaviy ahamiyatini odam ma'lumotiga o'z-o'zidan tushunarli bo'lgan bir ilova deb o'ylab bo'lmaydi: u qanchalik ma'lumotli bo'lsa, shuncha tarbiyalidir. Biroq, afsuski, har doim ham shunday emas. Chunki yaxshi mutaxassis, biroq namunali deb bo'lmaydigan fuqarolar, axloqiy jihatdan etuk bo'lmagan odamlar uchrab turadiku!

Ish etikasiga qiziqishning paydo bo'lishiga olib kelgan sabablar majmuaviy mavjud. Ularning eng asosiysi – noetik, vijdonsiz ish xatti-harakatining faqat iste'molchilarigina emas, balki ishlab chiqaruvchilar, umuman jamiyat ham his etadigan zarar bo'lib, u ijtimoiy zararning individual yoki guruhli foydadan oshib ketishidir.

Piroyard oqibatda jamiyatda bunga reaksiyasi korporatsiyalar va biznesmenlarning obrusi tushib ketishida o'z ifodasini topadi, bu esa ularning tovarlari va xizmatlari sifatini va shu bilan ular daromadini shubha ostiga qo'yadi.

Noetik xatti-harakati uchun biznesni tanqidi oshib bormoqda. 1987-yilda «Ford» kompaniyasi tomonidan ishlab chiqarilgan, haydovchilar va yo'lovchilar hayoti uchun xavfli nuqsonlarga ega bo'lgan «Pinto» modeli avtomobil bilan bog'liq tarix mojarosi bo'ldi. Ma'lum bo'lishicha, kompaniya rahbariyati bu nuqsonlar haqida bilar ekan, lekin avariyalar uchun kompensatsiya to'lovlari ularni zavod

sharoitlarida bartaraf etishdan arzonroq tushadi deb hisoblashgan ekan. Ommaviy axborot vositalari ishbilarmonlik olami vakillari xatti-harakatining past standartlari haqida muntazam xabarlar berib turadi. Bu ishlarning diqqat markazida poralar va sotib olishlar, ishga olishda kamsitishlar, noinsof reklama, atrof-muhitning ifloslanishi, biznesning odamlar salomatligi uchun yaratayotgan xavf turadi. Ijtimoiy fikr so'rovlariga asosan, ko'pchilik respondentlar tadbirkorlikning halolligi va vijdonligini shubha ostiga oladilar.

Shunday qilib, etika nima?

Etika (yunoncha ethika bo'lib, grekcha ethos – odat) – falsafiy fan bo'lib, uning o'rganish obyekti ijtimoiy hayotning barcha sohalari – mehnat, turmush, fan, oilaviy, shaxsiy, xalqaro munosabatlarda odamning xulq-atvorini regulatsiyalaydigan odob-axloqdir.

Etika – to'g'ri xulq-atvorni noto'g'ri xulq-atvordan ajratuvchi tamoyillardir.

Odob (axloq) talablari ommaviy xulq-atvor amaliyotida, o'zaro muloqot jarayonida shakllanadi va hayotiy-amaliy va tarixiy tajribaning bevosita jamoaviy va individual tasavvurlar, hissiyotlar va irodada aks etishi bo'ladi.

Odob normalari ommaviy odatlar, individiumda tarbiyalanadigan e'tiqodlar va qo'zg'ovchilar kuchi bilan har kuni namoyon bo'ladi.

Etika yuridik normalar kodekslaridan farqli o'laroq, ijtimoiy fikr va odatlarga asoslanadi.

Odob normalari qanday yo'l tutishi lozimligi haqidagi umumiy tasavvurlarda (muqaddas burch, tamoyillarda) ifodalanadi.

Axloqada bo'lishi kerak bo'lgan va aslida qabul qilingan narsa ham doim ham, to'la ustma-ust tushavermasligini bilib qo'yish lozim.

Odam yaxshilik va yomonlik tamoyillari, normalari va tushunchalarini o'zi anglashi, ularni qalban qabul qilish va keyin o'z xatti-harakatlarini shunga muvofiq yo'naltirishi lozim.

Biz endi ish munosabatlari haqida bilib olishingiz, qalban qabul qilishingiz va shunga muvofiq harakat qilishingiz uchun bu munosabatlarda qanday yo'l tutish kerakligi haqida so'z yuritamiz. Ayni shuning uchun ham odob-axloqda individual ong (shaxsiy e'tiqodlar, motivlar, o'ziga o'zi baho berishlar) ulkan rol o'ynaydi va odamga o'z sa'y-harakatlarini qalban motivlash, o'zini nazorat qilish, uni mustaqil asoslash, xulq-atvor yo'lini ishlab chiqishga imkon beradi.

Etika – eng qadimiy, falsafaning ajralmas qismi sifatida yuzaga kelgan nazariy fandir.

Axloq-odob haqidagi ta'limotni belgilash uchun «etika» atamasini Aristotel kiritgan. Odam oldida hayotda yuzaga keladigan amaliy axloqiy muammolarni (qanday qilish kerak, nimani yaxshi va nimani yomon deb hisoblash kerak) hal etib kelgan etika qadimdan «Amaliy falsafa» deb hisoblangan.

Keyingi yillarda g'arb etikasida tatbiqiy etikaga (bioetika, fan etikasi, biznes etikasi va boshqalar) burilish kuzatilmoqda. Biz o'rganayotgan kurs tatbiqiy etikadir.

Etika mavzusi asosini ish munosabatlarida odatning roli haqidagi, odamlar hayotining moddiy sharoitlarini aks ettiruvchi odob-axloq tasavvurlarining rivojlanish qonunlari haqidagi ta'limot tashkil etadi. Etika odob faoliyatini, shu jumladan, tijorat odobi faoliyatini o'rganadi.

Etika, shuningdek, jamiyatning turli guruhlaridagi odob-axloqni ijtimoiy tadqiq etish bilan shug'ullanadi, jamiyatning ijtimoiy rivojlanishida, odam shaxsiyatining qaror topishida odob omilining rolini ko'rsatib beradi.

Ish munosabatlari etikasi hamkorlarning (sheriklarning) o'zaro munosabatlarini biror faoliyatda, xususan, tijorat faoliyatidagi muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlik sabablarini odob-axloqiy baholar bilan sharhlash nuqtayi nazaridan tahlil qilish bilan shug'ullanadi.

Ish munosabatlari – bu ijtimoiy munosabatlarning sheriklar, hamkasblar va hatto raqobatchilar orasida bozorda va jamoada birgalikdagi faoliyat jarayonida yuzaga keladigan o'zaro aloqalari sifatidagi bir tipidir.

Biznesda ish munosabatlari darajasida xodimlar sheriklar, iste'molchiga orientirlangan bo'lishlari lozim, bu esa ishga qiziqishni oshiradi. Har qanday tadbirni muvaffaqiyatli amalga oshirish, masalan, bitimni tuzish uchun biz ish muloqotidagi sherigimizni tushunib olishga intilamiz.

O'zaro ta'sirlashuv ishtirokchilari bir-birlarining bilimlari, uquvlari, munosabatlari, hissiyotlariga ta'sir etish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Muloqot fenomenining ijtimoiy-psixologik jihatlariga katta e'tibor bergan B.F. Lomov tadqiqotida bugungi kunda asl haqiqat bo'lib qolgan ushbu fikr bor: biz konkret individning turmush tarzini o'rganayotganimizda biz uning nima qilayotganini va uni qanday qilayotganini tahlil qilish bilan cheklanishimiz mumkin emas, biz u kim bilan muloqot qilayotganligi, buni qanday qilayotganligini ham tekshirishimiz lozim.

Kasbiy hayotda muloqot qilinayotgan sherikni bilish turmushdagi muloqotdan kam ahamiyatga ega emas, ya'ni ish munosabatlari sferasi bizga hamkorimizning va, shuningdek, biznes bo'yicha raqobatchimizning mohiyatini ochib berishi mumkin.

Muzokaralar etikasi – bu biznesning tarkibiy qismidir. U ish munosabatlarida va muzokaralar jarayonida sheriklarning tadbirkorlik faoliyatida ma'lum ShPI (shaxsiyatlararo psixologik iqlim) yaratadigan muloqot qoidalari kodeksini ifodalaydi.

Ish munosabatlari etikasining asosiy vazifalari:

1. Ish etikasi sohasidagi tarixiy tajribani o'rganish;
2. Hozirgi zamon ish etikasini tekshirish;
3. Xalqaro ishbilarmonlik madaniyati, uning odob-psixologik standartlari bilan integratsiyalashuv;
4. Ish munosabatlarini yuritish shakllari va qoidalarini o'rganish;
5. Hozirgi zamon biznesmenlarini odob-axloqiy tarbiyalash.

Ish munosabatlari etikasi bilan shug'ullanuvchi mutaxassislar orasida o'rganilayotgan muammoga bir necha yondashuvlar mavjud:

1. Amerikalik olim Piter Kostenbaumning fikricha, etika barcha holatlarda ham, iqtisodiyotning har qanday sohasida ham, har qanday madaniyat sharoitida ham tadbirkorlikni ma'no bilan boyitadi, Ayni shu etika daromadga yo'l ochadi. U yana etika – bu foydali bo'lishga, ya'ni boshqa shaxsning nuqtayi nazariga tura olish, o'zini boshqaning urniga qo'ya bilish va bunga xohish namoyon etish, boshqa odamga qiziqish va unga g'amxo'rlik qilishdan ma'no topish uquviga o'rgatadi.

Turli kompaniyalar xodimlarni ma'no izlashga rag'batlantirish yo'lini qidirishadi. Ularning bir xillarida quyidagilarga e'tibor beriladi:

– dog' tushmagan halollik;
– yuqori sifatga sodiqlik;
– iste'molchiga yo'nalish;
– mukammallikka intilish.

Boshqa birlari esa jamoaviy dam olish bilan cheklanadilar.

Ikkinchi etik komponent deb P.Kostenbaum g'amxo'rlik, mehr-muhabbat, sadoqat, sodiqlikni hisoblaydi. Ko'pchilik ma'naviy o'sishda, psixik salomatlikda mehr-muhabbatning ahamiyatini tan olishgani holda, unga biznesda ham joy borligi haqidagi fikrni inkor etishadi. P.Kostenbaumning tasdiqlashicha, ayni shu mehr-muhabbat, siz kim bo'lishingizdan qat'iy nazar, odamlar haqida haqiqatan ham g'amxo'rlik qilayotganligingizni namoyish etadi. Mehrda maxsus shaxsiyatlararo

maydon yaratiladi va unda ruhiy aloqa, emotsional bog'lanishlar yuzaga keladi.

Hatto biznesda ham odamlar hamkasblarini eshitishlari va tinglashlarini istashadi. Biz hammamiz emotsional xavfsizlikka chanqoqmiz. Odamlar hamfikrlarining qo'llovini bekorga qadrlashmaydi.

2. Minton Fridmen etika va biznesning o'zaro munosabatlariga boshqacha mavqedan yondashgan. Bosh fikr – jamiyat tadbirkorlikka «iloji boricha ko'p pul topish» rolini ajratgan. To'g'ri, muallif, pul topish metodlari hamma narsani qilaverish mumkinligini anglatmasligini aytib utadi. Gangsterlar ham shu maqsadga intiladilar, biroq ularning harakati «o'yin qoidalaridan» tashqaridadir. Bu qoidalar nimani bildiradi:

– aldov, majburlash, tovlamachilik istesno etiladi.

Tadbirkorlar ochiq va erkin raqobat kurashini firibgarliksiz va aldovsiz olib borishlari lozim.

Etika bo'yicha ko'p mutaxassislar yechim kompaniyalar personalini tarbiyalashda deb hisoblaydilar. Xususan, yirik kompaniyalar va konsernlar o'zining xulq-atvor va etik standartlar kodeksini ishlab chiqish, xodimlar bilan etik muammolarni muhokama qilish zarur va h.k.

Etika tarixida ushbu tushunchalar asosiy kategoriyalar hisoblanib kelingan:

– ezgulik, burch, saxovat;

– vijdon, chidam, sharaf;

– yaqin odamiga mehr;

– o'z qadrini his qilish.

Odatda, rivojlangan mamlakatlarda biznesda etika halollik, odob-axloq va tamoyillar sifatida taqdim etiladi.

Halollik samimiylik, to'g'rilikka moyillikda ham, ishonchni uyg'otadigan hamma narsada ham namoyon bo'ladi. Ochiq ko'ngillik, samimiy hayot – bu aytilgan yolg'onni eslab qolinmaydigan, uning orqasiga yashirinilmaydigan oddiy hayotdir. Ochiq ko'ngilli bo'lish har doim ham oson bo'lavermasada, lekin bunday hayot tarzi eng beg'ubordir, chunki inson aloqalari iliq muhitda rivojlanadi.

Insoniy bo'lish – demak, yaqinlik, aloqalar, mehrga ehtiyoj sezishdir. Nihoyat, halol bo'lish – erkinligini qadrlash va asrash demakdir. Insoniyat individualizm tomon, odam shaxsiyatining aslida ham ozod bo'lishi tomon bormoqda. Shuning uchun erkinlikni hurmat

qilishni oliy fazilat deb qarash lozim. Biznes ham, boshqa ijtimoiy institutlar kabi bu qoidani hisobga olishi zarur. Baxtli odamlar – bu hayotini o'zlaricha boshqaradigan odamlardir. Ular o'zlari haqida o'ylashadi va o'zlari haqida o'zlari g'amxo'rlik qilishadi.

Yaramas xatti-harakatdan so'ng vijdon azoblanishi, o'zidan norozi bo'lish, o'zini boshqaning o'rniga qo'yish qobiliyati, so'zida va harakat qiliqlarida o'zini tiya bilishlik – shaxsiyatning bu ijobiy sifatlarini tarbiyalash mumkin va ayni shu etik tarbiya buning uchun ko'p imkoniyatlar beradi.

Hozirgi zamon madaniyatli tijoratchisi benuqson, odob-axloqli xulq-atvor qoidalarini o'zi namoyon etishi va o'z qo'l ostidagi xodimlarida va sheriklarida ham shu xislatni tarbiyalashi lozim. Odamlar biz bilan qaysi ohangda so'zlashuvlari pirovard oqibatda o'zimizga bog'liq.

10.2. Ish munosabatlari etikasining qoidalari va normalarining uch tipi

Ish munosabatlari sferasida uch tipdagi qoidalar va normalar amal qiladi:

1. Formal qonunlar – jamiyat tomonidan beriladi va tegishli sanksiyalar yordamida muhofaza qilinadi;

2. Normativ tamoyillar – umuminsoniy etik normalarda qayd etilgan («o'g'irlik», «uydirma», «yolg'on guvohlik berish» v ah.k.) va, odatda, diniy e'tiqod tizimiga asoslangan bo'ladi, unga xiyonat qilish ichki psixologik diskomfortga (vijdon qiynalishi) olib keladi;

3. Guruhli (kasbiy, «sex»li) xulq-atvor – ko'p jihatdan ma'lum mamlakat yoki hududning madaniyatga asoslangan bo'ladi. Bularning buzilishi «sex»dan chiqarib yuborish yoki kasbiy quvg'inga, ishonchsizlikka olib keladi.

Idealda uchala tip ustma-ust tushishi lozim, amalda esa ular orasida doimo ajralish bor, iqtisodiyot rivojlanishi bilan u qisqaradi, biroq idealga erishilmaydi. Shuning uchun ham deyarli barcha mamlakatlarda oldindan aytib bo'ladigan, ishonchli, ishonch tug'diradigan deb atash mumkin bo'ladigan iqtisodiy xulq-atvorni qo'llab-quvvatlash va muhofazalash tizimi yaratilgan.

Dunyodagi umumiy yo'nalish – ishbilarmonlik madaniyatlarining umuminsoniy normativ tamoyillar asosida konvergensiyasi (o'xshash bo'lib borishi)dir. Lekin hamma yerda ham unday emas. U ikki odob-

axloqning – biri o‘zi uchun, boshqasi sherigi uchun mavjudligidir. Rossiyada 80% dan ortiq biznesmenlar hatto qiyinchilik tug‘diradigan va nazorat tizimiga olinmagan qonunga rioya qilish yaxshiroq yoki uni buzmagan maqbul deb hisoblaganlari holda, amaliyotda 90% holatlarda hamkorlarning va’dasida turmaslik, beburdliklarga duchor bo‘lar ekanlar. Bunda faqat tadbirkorlarning o‘zlarini ayblash unchalik to‘g‘ri bo‘lmaydi. Bunga soliq qonunchiligidagi kamchiliklar, siyosiy nobarqarorlik, ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatni oldindan aytib bo‘lmaslik ham sabablardan biri bo‘lishi mumkin.

10.3. Biznesda yolg‘on-yashiq, uydirma etikaga to‘g‘ri keladimi?

Yuqorida qayd etilganidek, sanoati rivojlangan barcha mamlakatlarda ish munosabatlari etikasini o‘rganishga katta e’tibor berilmoqda. AQShda, masalan, 500 dan ortiq biznes maktablarida bu mavzuga oid ma’ruzalar yoki seminarlar tashkil etilgan.

Bundan 40 yillar muqaddam, bir vaqtlar AQSh prezidenti Trumenning maslahatchisi bo‘lib ishlagan iqtisodchi Albert E.Karning «Biznesda yolg‘on-yashiq, uydirma etikaga to‘g‘ri keladimi» degan maqola katta qiziqishga sabab bo‘lgan edi.

Maqoladan asosiy fikr quyidagicha. Tadbirkorlik sohasi mohiyati bo‘yicha «poker» qarta o‘yini bilan o‘xshash o‘z qoidalarini ishlab chiqqan. U holda ham, bu holda ham yolg‘on endi yolg‘on bo‘lmay qoladi, deb yozadi muallif, chunki o‘yinning barcha ishtirokchilari sheriklardan samimiylik, ochiq ko‘ngillilik kutish mumkinmasligini oldindan bilishadi.

Biroq, deydi muallif, bu tadbirkorlar shaxsiy hayotlarida etik normalarga rioya qilmaydilar degani emas, biroq ishda bu odamlar odatdagi fuqaro bo‘lmay qo‘yadilar. Ular o‘z maxsus etik qoidalari bo‘yicha boradigan uchinchi ishtirokchilariga aylanadilar.

A.E. Karr maqolasi turli mazmunli aks-sadolar oqimini yaratdi.

1. Bir xil odamlarning fikricha, qonunchilik doirasida korxonaning oyoqqa turishi va yanada rivojlanishini ta’minlash imkonini beruvchi har qanday ustunlikdek foydalanish joizdir.

2. Boshqalarda esa biznes sohasida tovarning muvaffaqiyatli sotilganligi uchun mukofot burilishini, biroq hozircha hech kim halollik, to‘g‘rilik yoki qayg‘udagi bo‘lganlik uchun unvon ta’sis etmaganini eslatishdi.

3. «Qarta» o'yini qoidalari bilan o'xshatishda muallifi bilan hamfikr bo'lmaganlar ham ancha ko'p edi. Ular maqolani, ishbilarmonlik o'yini qoidalarida go'yoki asos bo'lgan «Yolg'on va aldov» konsepsiyasiga norozi bo'lib, tanqid qildilar. Ular o'z so'zlarining tasdiq sifatida, misol uchun ushbu qoidalarni keltirishdi. Biznesda har qanday pora berish, har qanday insofsizlik shu noinsoflarning o'ziga qarshi qaytadi, ya'ni ular bilan ishlashni bas qilishadi. Muzokaralar, odatda, to'la o'zaro ishonch asosida og'zaki olib boriladi. Bitimlarni amalga oshirayotgan firma xodimlari ham, ularning mahsulotini iste'molchilar ham yolg'on-yashiqqa asoslangan o'yin o'ynashdan hech bir manfaatdor emaslar.

4. Bunda biznes – bu mutlaqo qarta o'yini emas. Tadbirkor kasbini tanlagan odam uchun biznes – hayotiy ishidir va uning vazifasi o'zini umumqabul qilingan normalar chegaralarida tutishdir. Bu normalardan chekinish oxir oqibatda sinish, halokatga olib keladi.

A.E.Karr bunday savolga javob topmagan: tadbirkorning maqbul yoki axloq qoidalariga xilof xatti-harakatlar orasida qayerda chegara o'tkazishi lozim?

Biroq bu chegarani bilish darkor, chunki har bir biznesmen odob-axloq normalariga o'zining raqobatchilarga qaraganda biroz kamroq, axloq kodeksidan chetga chiqmasdan, biroq raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun yetarlicha bo'ladigan qilib rioya qilish sinoviga (nafs balosiga) duchor bo'ladi.

Hattoki qonun ham axloq normalari buzilishini bartaraf eta olmaydi, chunki u eng ravshan bunday buzilishlarni jazolaydi va tavakkalga qodir epchil tadbirkorlar uni chetlab o'tish yo'lini topishadi. Bundan chiqish yo'li bitta – tadbirkor ideallarining o'zidadir, chunki ularning har birining ishni qanday yuritish, atrofidagilardan o'ziga nisbatan qanday munosabat kutayotganligi haqida o'z tasavvurlari mavjud.

10.4. Tadbirkor odamning asosiy vazifalari (burchi)

Ular dastlab o'nta bibliya muqaddas burchi bo'lgan. Va biznesda ular ikki yuz yillar oldin savdogar uchun yettita qoidaga aylangan. Tijorat amaliyoti bunga o'z tuzatmalarini kiritdi va bir qator g'arb kompaniyalari o'zlarining «biznesmen kodekslarini» kiritishdi. Bu qoidalarga rioya qilayotgan tadbirkor ushbu qoidaga amal qilishi lozim. «Biznes sohasidagi metodlar, va siyosatni baholayotganda ushbu

mashhur hikmatni esla: bularning hammasi haqiqat va adolat tushunchalariga muvofiqmi?».

Bu asosiy vazifalar talqiniga to'xtalish va ular biznesda ishbilarmonlik munosabatlariga asos qilib olinishi kerakligiga ishonch hosil qilamiz.

Birinchi asosiy vazifa. Hokimiyatni hurmat qil, chunki hamma narsada tartib bo'lishi kerak. Hokimiyat – ishlarni samarali yuritish uchun zaruriy shartidir.

Muvaffaqiyatli biznes strukturasida eng muhim elementlardan biri hokimiyatga lozim darajada hurmat bilan qarashdir. Bu degan so'z – o'zingiz ishbilarmonlik aloqalariga ega bo'lgan mamlakat qonunlarini hurmat qilish, o'z hamkasblarini, barcha muloqot darajalaridagi sheriklarni hurmat qilishdir. Rahbariyatga va mavqesi bo'yicha teng odamlarga hurmat bilan munosabatda bo'lishning o'z yetarli emas, o'z qo'l ostidagi xodimlarga ham hurmat bilan qarash lozim. Keyingisi o'zini-o'zi hurmat qilishning eng ishonchli kafolatidir. Kompaniyaning har bir xizmatchisi o'z sa'y-harakatlarida uning axloqiy kodeksiga amal qilishi lozim.

Biznesda turli mamlakatlar turli fe'l-atvor va odatlarga ega: bir mamlakatda pora sovg'a deb qaraladi, boshqasida pora hisoblanadi. Biroq har qanday mamlakatda ham aldovchilik – bu aldovchilikdir. Shuning uchun murakkabliklarga olib keluvchi ikki ma'noli vaziyatlarga yo'l qo'ymaslik lozim. Kompaniyada shaxsiyatlararo ish munosabatlari har bir xodim uchun uning ma'lum faoliyat sohasini va u mas'ul bo'lgan kutiluvchi natijalarni tan olish asosida tashkil etiladi.

Ikkinchi asosiy vazifa. Sobit qadam bo'ling, chunki qo'yilgan maqsadga erishish uchun bunga o'zining butun kuchini jamlash lozim.

Oldingizda doimo aniq maqsad bo'lsin. Tadbirkor uchun bunday maqsad havodek zarur. Boshqa maqsadlarga chalg'imang. Shu bilan birga niyatdagi maqsadga erishish uchun ruxsat etilgan chegaradan chiqmang. Hech qanday maqsad odob-axloq qadriyatlaridan ustun emas.

Sobitqadam bo'lish uchun biznesmen o'z vaqti, mablag'lari, iqtidoridan oqilona foydalanishi zarur. Biznesmenning vijdonligi – bu xarakterining butunligi va qo'yilgan maqsadning sofligidir. Shu bilan birga biznesmenning axloqiy qadriyatlari va shaxsiy ishlari uning kompaniyasining maqsadlari va qadriyatlariga zid bo'lmasligi lozim. O'z navbatida, kompaniyaning maqsadlari uning xodimlarining maqsadlari va qadriyatlariga zid bo'lmasligi lozim.

Uchinchi asosiy vazifa. O'z so'zingizga sodiq bo'ling. So'z va ishingiz ayri bo'lmasin.

Tadbirkor odam o'z so'ziga sodiq bo'lishi lozim. «Bir marta yolg'on aytganga kim ham endi ishonardi. Ishdagi muvaffaqiyat ko'p jihatdan atrofdagilar senga qay darajada ishonishlariga bog'liq.

Biznesmen o'z va'dalarini bajarishi, so'zida turishi lozim. O'z so'ziga sodiqlik oddiy og'zaki majburiyatlarni (biror yerga vaqtida borish) ham, kontraktlarda qayd etilgan murakkab kelishuvlarni ham bajarilishini o'z ichiga oladi. Bu yerda mayda-chuyda bo'lishi mumkin emas. Bu haqda Fr.J.Rojers bunday yozadi: «Bu rioya qilinishi lozim bo'lgan tamoyillardir. Men uchun «Men Ben Rojersga har doim suyanishim mumkin» degan so'zlardan ortiq maqtov yo'q. Hamma gap shundaki, men doimo so'zimning ustidan chiqaman. Mening so'zlarim qarz tilxati kabi kuchga ega. Men bilan birga ishlayotgan odamlar menga umid qilganlari sababli, men ham, o'z navbatida ularga suyanishga to'la haqliman».

Ish muloqotining samaradorligi, shuningdek, sizni to'g'ri tushunganliklari, so'zlaringizni to'g'ri talqin etganliklari bilan belgilanadi. Muzokaralarda so'zlarning ma'nosidan xohlagancha foydalanish mumkin emas: so'zlar aniq bir ma'lum ma'noga ega bo'lishi lozim. Tadbirkor odamning nutqi tushunarli va dag'al bo'lmasligi lozim. Odatdan tashqari, dag'al til suhbatdoshda negativ reaksiya beradi va, shuningdek, so'zlayotgan odamga va, demak, u taqdim etayotgan kompaniyaga ham bezovta qarashni yuzaga keltiradi.

To'rtinchi asosiy vazifa. Dam olishga va o'z hayotingiz haqida fikr yuritishga vaqt ajrating, zero, dam olish – ijodiy va samarali ishlashning zaruriy shartidir.

Kompaniya ishining samarali bo'lishi uning xizmatchilarining kayfiyati va salomatligiga bog'liq. Dam olish kuchlarni tiklaydi, miyani emotsional va aqliy zo'riqishdan himoya qiladi.

Kompaniya o'z xizmatchilarining ehtiyojlarini muntazam ko'rib chiqib, ularning ish hajmlarini baholashi lozim. Dam olish kunlari, tanaffuslar, ta'tillar xodimning jismoniy imkoniyatlarini hisobga olib rejalashtiriladi. Bir-biriga g'amxo'rona va iltifotli munosabat ishning sermahsulligini va uning xavfsizligining garovi bo'lib xizmat qiladi.

Beshinchi asosiy vazifa. Katta yoshlilarga hurmat ko'rsating, chunki hozirgi kun va kelajak o'tmishga asoslanadi.

Ota-onalar, ustozlar, murabbiylarning tajribasi va donishmandligi ko'pchilik xatolarni chetlab o'tishimiz va hayotda yaxshiroq yo'l

tutishimizga yordam beradi. Tajribali odamlarning maslahatlariga quloq solish, o'zi ichida yashayotgan xalqning madaniyati va an'analarini hurmat qilish – bu odam hayotining barcha sohalarida ham, shu jumladan, biznes deb ataluvchi sohada ham vorislikni, izchillikni o'rnatish uchun zarurdir.

Oltinchi asosiy vazifa. Odam hayotini, odam qadr-qimmatini va huquqini hurmat qiling.

Inson hayoti, inson shaxsiyati qadriyatlarini anglash odamlar orasidan munosabatlarning barcha sohalarida favqulodda muhim rol o'ynaydi.

Mehnatkash odamga biznesmen tomonida mehr va hurmat ko'rsatilishi unga javoban mehr va hurmatni paydo qiladi. Bunday sharoitlarda manfaatlar uyg'unligi yuzaga keladi, bu esa odamlarda juda xilma-xil qobiliyatning rivojlanishiga, o'zlarini har tomondan namoyon qilishga imkon beradi.

Biznesda «o'z-o'zini sekin ado etuvchilarga» (giyohvandlar, piyonistalarga) o'rin yo'q, bu samaradorlik bilan to'g'ri kelmaydi.

Etikaning oltinchi qoidasi: «boshqalar senga qanday munosabatda bo'lishlarini istasang, sen ham ularga shunday munosabatda bo'l»ni biznesga nisbatan bunday aytish mumkin bo'ladi – o'z boyligingni hech qachon o'zganing boyligi hisobiga oshirma.

Yettinchi asosiy vazifa. Jinsiy munosabatlar va nikohda vafodor, sodiq bo'ling, zero, oila har qanday jamiyat, har qanday madaniyatning poydevoridir. Yaxshi, mustahkam oila biznesmenning, kompaniyasining gullab-yashnashi garovidir. Shaxs o'z uyi, o'z oilasi uchun javobgar, mas'ul bo'lishi kerak. Jamiyat rivojlanishidagi eng yaxshi vaqt mustahkam oila bilan bog'liqligidan tarix guvohlik beradi.

Kompaniya oila ustidan hech bir hokim emas, biroq mustahkam oila va undagi yaxshi munosabatlar uning a'zolarining ish qobiliyatiga ta'sir etadi va shu bilan firma gullab-yashnashining garovi bo'ladi. Bu ishdagi e'tiborsizlik ishga jiddiy yondoshuv bilan muvofiq kelmaydi.

Sakkizinchi asosiy vazifa. O'z mablag'laringizni to'g'ri mo'ljallash, zero, gullab-yashnayotgan biznesmenning ikkita xislati quyidagilardir:

1) mablag'lar va resurslaridan optimal foydalanish;

2) odamlarni donolik, aql bilan boshqarish.

Biznesmen o'z mablag'lari imkoniga qarab yashashi, kuchi yetadigan ishni tanlashi lozim.

Kompaniya mol-mulki, unga oid axborotdan xizmatchilar shaxsiy manfaat yo'lida foydalanishlari mumkin emas. Kompaniya har bir xodim shaxsiyati, ish qobiliyatining rivojlanishidan manfaatdordir. Kompaniyada favoritizm bo'lmasligi lozim: barcha xizmatchilar faqat o'zlarining ish sifatlari bo'yicha baholanishi lozim.

To'qqizinchi asosiy vazifa. Halol, vijdonli va haqiqatgo'y bo'ling, chunki yaxshi nom – bu yolg'on va vijdonsizlikka yo'l qo'yilmasligining o'zigina emas, balki aldovdan qutilish uchun boshqalarga yordam berish hamdir.

Halollik va haqiqatgo'ylik – bu samarali boshqaruv, yuqori foyda va uyg'un shaxsiyatlararo munosabatlar zaminidir.

Vijdonsiz takliflarni ikkilanmasdan rad eting. Firmaning va o'zingizning yaxshi nomingizni asrang.

O'ninchi asosiy vazifa. Xususiy mulk huquqini hurmat qiling, chunki erkin tadbirkorlik – davlat farovonligining asosidir.

Erkin tadbirkorlik tizimi unga o'z kuchini sarflagan odamgagina foyda keltiradi. Faqat intizomli, mehnatsevar, ijodiy va tadbirkor odam mehnatdan ham qoniqish, ham naf olishi mumkin.

Hurmat, obro'-nufuz, farovonlik – bu ishlash natijalaridir. Biroq bu maqsad emas. Maqsad – o'z kuch va qobiliyatlaridan maksimal foydalanishdir. Ish haqi va boshqa mukofotlar – sarf qilingan harakatlar uchun badaldir. Kompaniya novatorlik va tashabbusni rivojlantirishdan manfaatdordir.

Bu asosiy qoidalar – biznesmenning vijdon kodeksidir. Ularga rioya qilsangiz, siz ham muvaffaqiyatga erishasiz. Bu qoidalarning har birining ortida kasbiy sifat turibdi: intizomlilik, batartiblik, so'zida turishlik, odamlarga e'tiborlilik, oila va topshirilgan ish uchun mas'uliyat, rejalilik va tadbirkorlik, halollik va haqiqatgo'ylik, mehnatsevarlik va ehtiyotkorlik. Bu sifatlarning hammasi o'z-o'zidan mavjud emas, ular go'yoki odamlar hukmiga olib chiqiladi, buning ustiga ular «shaxsan mening o'zim uchun emas, balki boshqalar uchundir». Bu xislatlarga ega bo'lgan taqdiringizda siz har qanday favqulodda holatlarda, kutilmagan ishlarda, og'ir, mushkul ahvolda ham o'z insoniy qiyofangizni saqlab qolishingiz mumkin. Bu sifatlar oiladagi yaqin odamlar, kompaniyadagi xizmatdoshlar, xaridorlar, tadbirkorlikdagi sheriklar bilan muloqotda sinovdan o'tishi mumkin.

Bu muloqot ijtimoiy psixologiya tilida guruhli o'zaro ta'sir deb ataladi va asosan «mehnat jamoasida» amalga oshadi. Shu sababli navbatdagi mavzu «Jamoadagi o'zaro munosabatlar psixologiyasidir».

10.5. Xizmat etikasi

Biznes madaniyati, shu jumladan, xizmat etiketi mijozlarning sadoqatini saqlashga imkon beradi. Mutaxassislarning hisobiga ko'ra, eski mijozlarning saqlab qolish yangi mijozlarni jalb qilishdan 5 marta arzon tushishini ko'rsatdi. Shuning uchun butun firma (korxona) boshdan-oyoq iste'molchiga orientirlangan bo'lishi kerak. Shu maqsadlarda firma madaniyatini shakllantirish, uning xodimlarini tayyorlash uchun ko'p kuch va vaqt sarflash lozim. Sotuv xizmati yoki yorqin reklamaga katta pul sarflashning, agar qo'pol kotiba, yoki tajang rahbar, yoki sotuv bo'limidagi byurokratlar uchun osongina puchga chiqaradigan bo'lishsa, hojati yo'q.

Tadbirkorlik olami tordir. Har bir o'z ishidan qanoatlangan (qanoatlanmagan) biznesmenning ko'plab do'stlari va tanishlari mavjud va ularni bo'lajaka mijozlar sifatida jalb qilish (yo'qotish mumkin).

Biznesda bunday oltin qoida mavjud: mijozlaring va xodimlaringga g'amxo'r bo'l, bozor esa senga g'amxo'r bo'ladi.

Yaxshi nufuzga ega bo'lish qiyin, bunga yillar ketadi, uni bir zumda va ko'pincha arzimas sabab bilan: telefon qo'ng'irog'iga yoki maktubga vaqtida javob bermasdan, kutishayotgan faksni jo'natmasdan, har qanday shakldagi tartibsizlikni namoyon etib, yo'qotish mumkin. Obro', nufuz uchun hamma narsa, nutq madaniyati ham, o'zini tutish ham, kiyim ham, ofis intereri ham muhim va h.k.

G'arb biznesmenining psixologiyasi hamkorining qanday kiyinganligi, qanday soch taragani, qanday mashinada yurishi, puxtaligini bog'liq ravishda ishonch tug'dirishiga dasturlangan. Shundan keyingina boshqa parametrlar – o'z majburiyatlariga sodiqlik, aniqlik, malaka, ishni olib borish uquvi va h.k.lar baholanadi.

Qilinishi kerak bo'lgan birinchi ish – firma personalini tarbiyalashdir.

Xususan, yirik korporatsiyalar bo'lsin, kichik firmalar bo'lsin, o'zining xulq-atvor va etika kodeksi ishlab chiqilishi lozim, etika muammolari xodimlar bilan muhokama qilinishi lozim.

Har qanday biznesmen barcha mamlakatlarda yaxshi tarbiya ko'rgan odamlar uchun qabul qilingan xulq-atvor kodeksini o'zlashtirib olishi lozim. Bu kodeks to'rtta asosiy qoidani o'z ichiga oladi:

– xushmuomalalik;
– tabiiylik;
– obro', qadr-qimmat;

– odob, nazokat.

Xushmuomalalik eng avvalo salomlashishni nazarda tutadi. Qadim zamonlardan buyon odamlar bir-biriga salomlashuv vositasida maxsus ehtirom, hurmat ko'rsatib kelishgan.

Turli mamlakatlarda salomlashuv shakllari favqulodda farq qilinadi. Biroq xalqaro etiket o'z asosi bo'yicha bir xil: odamlar uchrashganlarida bir-birlariga yaxshilik va farovonlik, sog'liq, mehnatda muvaffaqiyat, xayrli tong, kun yoki tun tilashadi.

Salomlashuvga oid etiket qoidalariga rioya qilish kerak: ishga kelgan zahoti biz «Assalomu alaykum», «Salom» deymiz.

1) odamlar bir-birlariga nisbatan qanday munosabatda ekanliklaridan, bir-birlarini yoqtirish-yoqtirmasliklaridan qat'i nazar salomlashishlari zarur;

2) birinchi bo'lib, kirgan odam salom beradi. Darvoqe, agar u bilan kimningdir orasida avval biroz keskinlik, noxushlik yuzaga kelgan bo'lsa, u holda ayni mana shu qisqa salomlashuv uni izzat-nafsga tegmasdan bartaraf etishga imkon beradi.

3) Qo'l olishib ko'rishish shart emas, agar xonada bir necha kishi ishlab o'tirgan bo'lsa, kerak ham emas.

Shovqin-suron, o'zingizni tiya bilmasdan, beodob salomlashuvlar etiketning buzilishidir. Oddiy imo, ishora, yengil tabassum hurmat va izzat qilishni ifodalaydi.

Bizda salomlashuvda quyidagi qoidalarga rioya qilinadi:

– erkak kishi ayol kishiga birinchi bo'lib salom beradi;

– yoshi kichik katta yoshliga salom beradi;

– mansabi kichik xodim mansabi katta xodimga salom beradi;

– delegatsiya a'zosi delegatsiya rahbariga salom beradi.

Salomlashuv vaqtida og'izda sigareta, saqich bo'lmasligi, qo'llar cho'ntakka solinmagan bo'lishi kerak.

Shunday qilib, birinchi qoida:

Ishga kelib, hamkasblar bilan salomlashing. Ular bilan yangi ish kunini boshlayotganingizdan xursand ekanligingizni, ular sizning yordamingizga va qo'llab-quvvatlashingizga umid qilishlari mumkinligini his etishsin.

Ma'lumki, mehnat unumdorligi darajasi va ishdagi o'zaro munosabatlar kayfiyatga bog'liqdir. Kayfiyat esa, o'z navbatida, kundalik turmush ahvoliga va o'z kayfiyatini boshqarish qobiliyatiga bog'liqdir. Tabassum va ertalabki salomlashuv yaxshi kayfiyat uchun kuchli rag'bat bo'ladi.

Bu yerdan, ikkinchi qoida:

– o‘z xulq-atvoringizni har qanday sharoitlarda ham boshqarishni o‘rganing. Odamlarga tabassum bilan boqing. O‘zingizda ham, atrofingizda ham yaxshi kayfiyat bo‘lishiga harakat qiling.

Sizga va firmangizga qanchalik bosim ko‘rsatishmasin, xushmuomala, xayrixoh va ochiq ko‘ngil bo‘ling. Ming‘ir-ming‘ir, vaysaqi, gumonsiraydigan, mijg‘ov, dag‘al, qo‘pol odam bilan ishlash kimga ham yoqadi. Firma odamlarda yoqimli taassurot uyg‘otishi lozim. Xushmuomalalik, ochiq kungillik, xayrixohlik sizga barcha darajalarda – rahbar bo‘g‘in xodimlari, qo‘l ostingizdagilar, yuqori mansabli shaxslar, xaridorlar bilan muloqotda, ular o‘zlarini qanchalik g‘ashga tegadigan tarzda tutishmasin, zarurdir.

«Sen» va «siz» orasida.

Hammaga «senlab» murojaat qiladigan menejerni odatda «o‘zimizning odam», sodda va kamsuqum deb gapirishadi. Biroq bunday muomala tarzi hammaga ham yoqavermasligini bilish lozim. U tartibsizlikdayoq tuyuladigan odamlar ham ko‘p. Albatta, hamkasblar orasidagi muloqot shaxsiyatlararo munosabatlarning holatiga bog‘liq. Agar bu munosabatlar xayrixohona yoki do‘stona bo‘lsa, u holda bir-biriga «senlashib» muomala qilish o‘rinlidir.

Boshliq va qo‘l ostidagilar bilan munosabatlar:

Agar boshliq bir xil qo‘l ostidagi xodimlarga «sen»lab, boshqalariga esa «siz»lab murojaat qilsa, u holda unga yaqin odamlar bor degan taassurot tug‘iladi. Boshqacha variant bo‘lishi ham mumkin, boshliq bir xil xodimlarga mensimasdan «sen»lab, boshqalarga esa hurmat bilan «siz»lab murojaat qiladi. Ikkala holda ham oqibati salbiy bo‘ladi. Hammaga bir xil tarzda «sen»lab murojaat qilish ham yaramaydi, u talabchanlikning susayishiga, betakalluflikka olib keladi. «Siz» olmoshi faqat muloqot madaniyatining ifodasi bo‘lib qolmasdan, balki xizmatda oradagi masofani saqlash usuli hamdir.

Shunday qilib, uchinchi qoida:

– qo‘l ostidagi xodimlarga «sizlab» murojaat qilish me’yoriy xizmat munosabatlari va mehnat intizomini ushlab turish uchun zaruriy quroldir.

Buyruq va iltimos – to‘rtinchi qoida:

Menejerlar amaliyotida o‘z qo‘l ostidagilariga ko‘rsatmalarni asosan ikki shaklda – buyruq va iltimos shakllarida berishadi. Biroq shakllardan har doim ham vaziyatga bog‘liq ravishda foydalanishavermaydi. Buyruq zarur bo‘lgan holatda ba’zan iltimos ohangi

yangraydi. Muloyim iltimos bilan cheklanish mumkin bo'lgan holatda buyruq, yana jazolash tahdidi bilan yangraydi.

Buyruq shakli favqulodda sharoitlarda: muhim topshiriqning barbod bo'lish xavfi tug'ilganida, xavfsizlik texnikasi qoidalari buzilganida zarurdir.

Tobelar vaqt o'tishi bilan tahdid ohangiga e'tibor bermay qo'yishadi va ko'rsatmalarning samaradorligi pasayadi.

Kundalik ish sharoitlarida qaysi shakllar maqbul bo'ladi?

Buyruq tobe odamning to'g'ridan-to'g'ri vazifalari doirasiga kiradigan topshiriqlarni berishda zarurdir. Biroq ohang doimo va albatta muloyim bo'lishi lozim.

Mazkur xodimning vazifalari doirasiga kirmaydigan topshiriqlarni iltimos shaklida berish lozim. Xodimlar, ayniqsa, ayollar buyruq shaklidagiga ko'ra iltimos shaklidagi topshiriqlarni yaxshiroq qabul qilishlarini yodda tutish lozim.

Beshinchi qoida: minnatdorchilik bildiring, ammo talabchan ham bo'ling. Taqdirlash choralaridan tez-tez va mohirona foydalanish lozim. O'z qo'l ostingizdagi xodimlarga e'tiborli bo'ling, ularning ishdagi har bir muvaffaqiyatiga e'tibor bering va buning uchun taqdirlang. O'z vaqtida aytilgan «rahmat» pul mukofotidan kam samarali bo'lmasligi mumkin. Bunda psixologiya qoidasini yodda tuting: «Koyidingmi – yutqazding, maqtadingmi – yutding», «Odamlar oldida maqta, yolg'izlikda koyi». Ya'ni, agar kimnidir xizmatdagi kamchiliklar uchun jazolash zarurati yuzaga kelsa, adolat va odob bilan ish ko'ring. Jazolash chorasi va shaklini tanlashda xodimning yoshi, jinsi va temperamentini hisobga oling.

Oltinchi qoida: siz o'z nuqtayi nazaringizni qaror qabul qilguningizga qadar himoya qilishingiz mumkin. Boshqa ijrochilarni o'zingizning haqligingizga inontirish uchun o'zingizga bog'liq hamma ishni qiling. Biroq qaror qabul qilingan bo'lsa, uni o'zingizning shaxsiy qaroringiz sifatida qarang.

Hech qachon u bema'ni, xato ekanligini, siz shaxsan unga qarshi ekanligingizni bildirmang. Bu odobdan emas: «biz» va «ular» nisbati norozilik va nobarqarorlik o'sishi bilan kompaniyaga zarar keltiradi. Agar pirovardida urushni boy bersang, ayrim jangni yutishdan nima foyda?

Yettinchi qoida: muvaffaqiyatga ruhiyat, hafsala yarating. O'z sheriklaringizni muvaffaqiyatga o'zingizning ishonchingiz bilan erishtirib, siz o'zingiz xizmat ko'rsatadigan mijozlaringizda

firmangizning muvaffaqiyatiga xotirjam ishonch uyg'otasiz. Odamlarga o'zingizning asabiyligingiz, tajangligingizni yuqtirgandan ko'ra ularga o'z g'ayratingizni yuqtiring. Atrofingizda qizg'in optimizm boshqa biror real narsaga tayangan bo'lishi kerakligini unutmang. Ayni shu realizm va optimizmning birikib ketuvi faoliyatda ulkan yutuqlarga erishish uchun kalit bo'ladi.

Sakkizinchi qoida: hamma narsani o'z vaqtida qiling, juda aniq va puxta bo'ling, belgilangan uchrashuvlarni o'z ish taqvimingizga kiritib qo'ying.

Kechikishlar faqat ishga xalal berib qolmasdan, balki odamga inonib bo'lmasligining birinchi alomati ham bo'ladi. O'z rahbaridan oldin ishga kelish va undan keyinroq ishdan jo'nash tavsiya etilmaydi.

«O'z vaqtidalik» tamoyili hisobotlar va siz topshiradigan boshqa vazifalarga ham taalluqlidir. Ish vaqtining tashkil etilishi va taqsimlanishini o'rganuvchi mutaxassislar mazkur ishni bajarish uchun sizning fikringizcha talab qilinadigan muddatga yana qo'shimcha 25% vaqt qo'yib berishni maslahat berishadi, shunda ajratilgan vaqt ichida ulgurishingiz mumkin.

To'qqizinchi qoida: siz firma sirlarini saqlashga majbursiz. Kompaniyaning barcha sirlarini Siz o'zingizda saqlashingiz lozim. Turli yo'nalishdagi ko'pchilik Amerika kompaniyalarida xulq-atvor kodeksi kompaniya faoliyati haqidagi maxfiy, sir tutiladigan mahsulotlarni oshkor qilmaslik bir qiymatli buyuriladi.

Firmani, ayniqsa, chet kishilar oldida tanqid qilmang.

Bundan tashqari, ba'zan xizmatdoshingizdan, rahbaringizdan yoki qo'l ostingizdagi xodimdan ularning shaxsiy hayoti haqida eshitgan narsalaringizni hech kimga hech qachon aytib yurmang.

O'ninchi qoida: yaxshi tilda so'zlang va yozing.

O'z fikrini aniq ifodalay biladigan odam katta ustunlikka ega bo'ladi. Lozim darajada yoza olmaslik va so'zlay olmaslik ko'pincha odamni orqaga surib qo'yadi, va uning qobiliyatlari zoe ketishi mumkin.

Rahbariyatga, mijozlarga, xodimlarga va o'zingizga bergan va'dangizni bajaring.

Ramziy deb hisoblab bo'lmaydigan sovg'alarni (ya'ni taqvim, kitob, qadam, gullar, bir quticha mevadan ortiq) olayotganda juda ehtiyot bo'ling.

O'n birinchi qoida: joiz tartibda kiyining.

10.6. Telefon orqali muloqot etikasi

Xodimning ish sifatlarini ajralmas elementi telefon orqali muloqotdir.

1. Shoshilinch, kechiktirib bo'lmaydigan ishni bajarayotganingizda yo telefon trubkasini ko'tarmang, yo muloyimlik bilan keyinroq qayta qo'ng'iroq qilishni iltimos qiling.

2. Agar apparat bitta va bir necha xodim ishlaydigan umumiy xonada bo'lsa, u holda uni navbati bilan har bir stolga qo'yish kerak.

3. Odamda so'zamol, ezma xodimlar salbiy qabul qilinadi, shuning uchun telefonda javrash, uzoq gapirish odatidan xalos bo'lishga harakat qiling. Hatto xizmat so'zlashuvini ham qisqa va unumli o'tkazish mumkin. Agar siz xizmatga oid va shaxsiy muammolar haqida gaplashishingiz zarur bo'lsa, yoningizdagi bir hamkasbingiz shoshilinch qo'ng'iroq kutayotganligi, boshqasi esa hisobotdan chalg'ishi, uchinchisiga esa sizning shaxsiy hayotingiz kerakmasligini unutmang.

4. Agar telefon raqami yodingizda ekanligiga ishonchingiz komil bo'lmasa, uni yoddan termang.

5. Agar noto'g'ri raqamni tergan bo'lsangiz, «Men qayerga tushdim», deb so'ramang, balki bunday ayting «Bu 00 000 0000 mi? Kechirasiz, men adashibman».

6. «O'zini telefonda qanday tanishtirish lozim?» degan savol tug'iladi. Telefon orqali muloqot etikasi so'zlashuvni boshlashdan avval doimo, hatto sizni tovushingizni tanib olishlari mumkin bo'lgan holda ham, o'zini aytishni buyuradi. Agar siz kotibga «Bu Ahmedov» deb xabar bersangiz, bu biznesda nojo'ya, xunuk odob hisoblanadi. Agar siz kotibani yaxshi bilsangiz va sizni boshlig'ingiz bilan siz ishlaydigan firmani keng e'lon qilmasdan ulash kerak bo'lganda, bu variant bo'lishi mumkin. Qolgan barcha hollarda «Bu men, «Ishonch» sug'urta kompaniyasidan Rahmonov» deyish lozim.

So'zlashuvni «tongingiz xayrli bo'lsin» yoki «kuningiz xayrli bo'lsin» so'zlari bilan boshlang. Bu iboralar simning narigi oxiridagi odamga fikrlarni to'plab olish va suhbatga chog'lanish imkonini beradi. Bundan tashqari, bu so'zlar oddiyroq «salom» dan jonliroqdir.

Agar siz Kim bilandir ulashlarini iltimos qilayotgan bo'lsangiz, iborangiz «Tongingiz xayrlik bo'lsin, bu Ahmedov Rafiq Temurovich. Iltimos, meni Salimov Rahmon Toshmatovich bilan ulang». Bu uslub juda ta'sirchandir. Shu bilapn siz Kim qo'ng'iroq qilmoqda, qayerdan, nima sababdan kabi savollar tartibini buzasiz. Va sizni darhol ulab

berishadi. «Men muhtaram Salimov bilan gaplashsam bo'ladimi» deyish mumkin emas.

Agar sizni baribir bo'lajak mijoz bilan ulab berishmasa, kotibadan yana qachon qayta telefon qilish mumkinligini so'rab oling.

7. Trubkani to'rtinchi qo'ng'iroq chalingunicha ko'tarish lozim.

8. Agar siz yirik firmada ishlayotgan bo'lsangiz, trubkani ko'tarayotganda «Allo» demang. Yaxshisi uning nomini aytish kerak. Chaqiriqni taqdim etish bilan hamkorlik so'zlashuviga ishonchlilik ruhini beradi.

Yoki «Tongingiz xayrlik bo'lsin» «Aloqabank» filiali. Telefon oldida Halima Salimova. Bu yoqimli taassurot uyg'otadi va telefon qiluvchi odamning javob berayotgan odam ovoziga ko'nikish imkonini beradi.

9. Joriy vaqtda o'z o'rnida yo'q bo'lgan xodimni telefon orqali chaqirilganida «U yo'q edi» javobi bilan chegaralanmang. Bunday aytish kerak: «U falon vaqtda bo'ladi, unga biron narsa deyish kerakmasmi?», agar bu haqda iltimos qilishsa, iltimosni yozib oling va hamkasb stoliga qo'ying.

10.Agar to'satdan biror narsa telefon so'zlashuvini uzadigan bo'lsa, u holda «Bir lahza kutib turing» emas, balki «Men keyinroq qo'ng'iroq qilaman» deb aytish kerak va buni qilish kerak.

11.Telefon so'zlashuvi vaqtida kirib kelgan odamga sizni eshitishga imkon bermang, balki bir necha daqiqa tashqariga chiqib turishini va keyin kirishini iltimos qiling yoki so'zlashuvni bir muddatga uzing.

12.Siz raqamni terishni iltimos qilganligingizni unutmang. Bu juda noqulay vaziyat, undan qochishga intiling.

13.Shefni telefonga chaqirishga shoshilmang. Oldin aniqlashtirib olinishi lozim bo'lgan shaxsiy ikir-chikirlar bo'lishi mumkin. Shef ayni shu onda suhbatni olib borishi mumkin bo'lmasa, kotiba uzr so'rashi va keyinroq qo'ng'iroq qilishni iltimos qilishi lozim.

14.O'z abonentingizga kunning ikkinchi yarmida qo'ng'iroq qilishga harakat qiling, uni ish maromidan chalg'itmang.

15.Butun suhbatni xushmuomalalik bilan olib borish kerak. Garchi javob aniq va batafsil, biroq qo'pol, beadab shaklda berilgan bo'lsa, bu xodimning ham, ishlaydigan tashkilotning ham obro'siga putur yetkazadi.

16.Kotiba bilan inoq bo'ling. Ko'pincha, u ta'sirga ega bo'ladi.

17.Agar kotibangiz bo'lsa, unga siz bilan ulanishi lozim bo'lgan tashkilotlar va shaxslar doirasini yodda tutishini topshiring. Bundan tashqari, u xodimlar vakolatlari doirasiga kiruvchi masalalar xarakterini bilishi va abonentni kerakli xodimga jo'natishi lozim.

18.Salbiy emotsiyalaringizga yo'l bermang. Bundan biroz oldin shef bilan noxush suhbat bo'lib o'tganligining suhbatdoshingizga hech bir daxli yo'q bo'lishi mumkin. Agar yomon kayfiyat tark etmayotgan bo'lsa, chuqur nafas oling va o'ngacha sanang.

19.Qanchalik toliqarli bo'lmasin, barcha telefon qo'ng'iroqlariga javob bering. Sanog'i bo'yicha qaysi qo'ng'iroq sizga foydali shartnoma yoki qimmatli axborot berishini oldindan bilib bo'lmaydi.

Ishlatib bo'lmaydigan iboralar bor. Ular sizning firmangiz haqida yomon tasavvur berishi mumkin.

1. «Men bilmayman». Boshqa hech qanday javob sizning firmangizga bo'lgan ishonchni bunchalik tez va chuqur barbod qilmasligi mumkin. Eng avvalo, sizning ishingiz bilishdan iborat – ayni shuning uchun ham siz o'rningizni egallab turibsiz. Agar siz suhbatdoshingizga javob berish holatida bo'lmasangiz, yaxshisi bunday deyish lozim: «Yaxshi savol... ruxsat bersangiz, men buni sizga aniqlashtirib beraman».

2. «Siz... qilishingiz, bilishingiz, ... lozim, shart» – bu jiddiy xato. Ifoda yumshoqroq bo'lishi lozim. «Siz uchun .... maqbul bo'lar edi», «Eng yaxshisi bunday qiling...»

3. «Bir daqiqa kutib turing, men tez qaytaman». Suhbatdoshga haqiqatga yaqinroq gapni ayting: «Sizga kerakli axborotni topish uchun 2-3 daqiqa kerak. Kutib tura olasizmi?»

4. Gapning boshida aytilgan «yo'q» so'zi beixtiyor muammoning ijobiy hal etilish yo'li murakkablashuviga olib keladi.

Firma xodimlari telefon etikasi saboqlarini qanday o'zlashtirganliklarini tekshirib ko'rish esa juda oson – ofisga telefon qilish va o'zini mijoz deb taqdim etish kifoyadir.

10.7. Menejment psixologiyasi va etikasining etnopsixologik xususiyatlari

Milliy stil parametrlari

Bunday spesifika mavjudmi? Hech shubhasiz mavjud, keyingi yillarda butun dunyoni qamrab olgan xalqaro munosabatlarning jadallashuvi bilan vaziyat juda o'zgardi. Muzokaralarda ikkinchi

tomonning xulq-atvori xususiyatlariga, avvalgidek, katta e'tibor berish, milliy madaniyatini hisobga olish zarur. Biroq muzokaralar olib borishning milliy stillarini mutlaqlashtirish lozim emas. O'zaro ta'sirlashuvda turli stillar, odatda, muvaffaqiyatli adaptatsiyalanadi (moslanadi).

Shu bilan bir vaqtda ish munosabatlarida milliy stil muammosi hali kam o'rnatilgan. Aniq milliy stillarni tavsiflashga o'tishdan avval bir necha umumiy ruhdagi masalalarni ko'rib chiqamiz.

Har bir xalq o'z udumlari, an'analari, o'z madaniyati, siyosiy va davlat qurilishiga ega. Bularning hammasi muzokaralarni tayyorlash va olib borishga ta'sir etadi. Milliy stil xarakteristikalari yoki parametrlarining uch guruhi ajratiladi:

1. Delegatsiyaning shakllantirilish xarakteri va qaror qabul qilinish mexanizmi. Shu parametrda muzokaralarda qarorlar qabul qilinishida mustaqillik darajasi ham xosdir.

Vaziyat juda oz o'zgarganida ham har gal yo'riqnoma so'rash zarurmi? Bu yo'riqnomalar, odatdagidek, juda qattiq bo'ladimi yoki ancha erkin harakat qilishga yo'l qo'yadimi?

Delegatsiyaning shakllantirilish masalalari, ayniqsa, delegatsiyalar orasidagi vazifalarning taqsimlanish spesifikasi, ierarxiya darajasi, ularning formal va noformal o'zaro munosabatlari ham muhimdir.

2. Qadriyatli orientatsiyalar, g'oyaviy va diniy ustanovkalar, idrok, tafakkur xususiyatlari. Bu tomon milliy stilning mohiyatini belgilab, unga jiddiy ta'sir etadi.

Jumladan, ba'zi tadqiqotlar ma'lumotlari bo'yicha g'arb mamlakatlari vakillari uchun ishning asl tomoni, ko'proq ta'sirchanlidir, Sharq vakillari uchun esa etika normalariga murojaat juda muhimdir.

3. Muzokara jarayoniga yetarlicha sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi, u yoki bu vakillarga xos bo'lgan muzokaralarda xulq-atvor xususiyatlari, eng xos taktik uslublar (shu jumladan, mimika, imo-ishoralar va h.k.).

Aytilgan so'zlar tom ma'nosida idrok qilinadigan madaniyatlarni farqlash qabul qilingan, ularda yashirin ma'no amalda bo'lmaydi. Bularga, masalan, Amerika va nemis madaniyatlari xosdir. Boshqa madaniyatlarda (xususan, Rus, Fransuz, Yapon madaniyatlarida) ma'no ahamiyati juda ulkan, aytilganning ma'nosi qarama-qarshisigacha o'zgarishi mumkin. Ikkinchi tip madaniyatda noverbal muloqot omillari alohida ahamiyat kasb etadi.

Bir millat vakillariga muzokaralar olib borish oson degan fikr ancha keng tarqalgan. Bu har doim ham shunday emas. Turli xalqlardagi

xulq-atvor stereotiplarini tadqiq etgan etnograf A.K. Bayborin xalqlar qancha uzoq bo'lsalar, ular uchun mos tushish shunchalik muhim degan fikrga kelgan.

Oddiy hayotda bizni ma'lum uzoq madaniyat vakillari bilan qandaydir juda kichik o'xshashliklar borligi lol qoldiradi va darhol hamkorlikka intilish namoyon bo'ladi. Yondashuvlar, dunyoni idrok qilishda farqlarga duch kelganimizda esa, agar bu farqlarni bizdan uzoq xalqlarda ko'rsak, ularga yengilroq munosabatda bo'lamiz, qo'shnilarimizga esa qattiq talablar qo'yamiz.

Muzokaralar olib borishning milliy stillari haqida so'z yuritilayotganda bir necha izohlarni keltirishimiz lozim:

1. Mazkur holda milliy stillar deyilganda ma'lum millatlar uchun emas, balki u yoki bu mamlakatlarga xos bo'lgan stillar tushuniladi. Masalan, AQShda istiqomat qiluvchi va Amerika tomonidan muzokara olib boruvchi xitoylik xitoy milliy xarakteriga xos xislatlarni ma'lum darajada saqlab qolgan bo'lishi mumkin, biroq uning muzokara yuritish stili umuman amerikacha bo'ladi, chunki muzokara yuritish stilining shakllanishiga odam ishlaydigan sharoitlar ko'p darajada ta'sir qiladi.

2. Muzokaralar yuritish stilini tahlil qilish ko'pincha o'rganilayotgan stilni o'z shaxsiy stiliga solishtirish yo'li bilan o'tkaziladi.

Milliy stil muzokaralar yuritishning eng keng tarqalgan, mamlakatning barcha vakillari uchun xos bo'lishi shart bo'lmagan xususiyatlarini aks ettiradi. Bu muzokaralarda ko'proq yuz berishi mumkin bo'lgan xulq-atvor tiplaridir. So'nggi vaqtda, milliy chegaralarning «yo'qolib» borishi bilan (masalan, AQShda ta'lim olgan yapon yoki xitoy amerikacha xulq-atvorning xususiyatlarini u yoki bu darajada o'zlashtirgan bo'ladi) muzokaralar olib borishda milliy stillarning o'zaro bir-biriga singib kirishi, ko'plab bir xil parametrlarning shakllanishi ro'y beradi. Ba'zi tadqiqotchilar muzokaralar, ishtirokchilarning o'zlarini qabul qilingan milliy normalari va fe'l-atvor qoidalaridan juda farq qilish mumkin bo'lgan xulq-atvor qoidalari, tili, simvollari bo'lgan submadaniyatining shakllanishi haqida gapirmoqdalar. Bunday muzokara submadaniyatining mavjudligi, muzokaralarda doimo ishtirok etuvchilar, masalan xorijdagi diplomatlar, savdo vakillari uchun, ayniqsa, xosdir. Shved tadqiqotchisi K.Yonsonning fikriga ko'ra, tomonlar manfaatlarining bir-biriga to'g'ri kelishi yoki tafovut qilishi birlamchidir va manfaatlar bir-biriga ancha to'g'ri kelganida muzokara submadaniyatining mavjudligini inkor etish

mumkin emas. Uni bilish muzokaralar muvaffaqiyatli bo'lishiga yordam beradi.

Bir qator mamlakatlar vakillarining muzokaralar olib borish milliy stillarini shu izohlarni hisobga olgan holda ko'rib chiqamiz.

Ish munosabatlarining milliy stillari

Amerika milliy stili.

Bir qator mualliflarning (B.Skott) fikricha, butun dunyoda muzokaralar yuritishning turli stillariga katta ta'sir ko'rsatganlar.

Muammoni hal etishda ular faqat umumiy yondashuvlargagina emas, balki kelishuvlarni amalga oshirish bilan bog'liq detallarni ham muhokama qilishga intiladilar.

Ular uchun yaxshi kayfiyat, ochiqlik, g'ayrat, do'stonalik xosdir. Muzokaralar yuritishning rasmiymas muhiti ko'proq yoqadi.

Biroq ular egosentrizmni ham ko'pincha namoyon qiladilar, bunda ular ishlarni yuritishda sherigi ham o'zlari qo'llanayotgan qoidalarga amal qilishi lozim deb o'ylashadi. Shuning uchun muzokaralar bo'yicha hamkorlar ba'zan amerikaliklarni haddan tashqari shiddatli, tajovuzkor hisoblashadi, bu esa ba'zi qiyinchiliklarni keltirish mumkin. Bu holda nima deb maslahat berish mumkin. Amerikalik tadqiqotchilar R.X.Bramli va E.Merdok bunday tavsiya etishadi: «Amerikalashish shart emas, biroq bo'sh kelish ham kerak emas».

Muzokaralar yuritishning amerikacha stili yetarlicha professionallik bilan tavsiflanadi. Amerika delegatsiyasida muzokara masalalarini yaxshi bilmaydigan odamni kamdan kam uchratish mumkin. Bunda delegatsiya a'zolari qarorlar qabul qilishda nisbatan mustaqildirlar.

Odatda, amerikaliklar yetarlicha kuchli mavqega ega bo'ladilar. Ular muzokaralarda o'z maqsadlarini sabot bilan amalga oshirishga intilishadi, savdolashishni xush ko'rishadi. Muammolarni hal etishda masalalarni bog'lashga, «paketli yechimlarga» katta e'tibor berishadi. O'zlari ham ko'pincha «paketlarni» muhokama qilishni taklif etishadi. Har qanday muammoni hal etishda voqealarning rivojini oldindan topishga harakat qilishadi. Muzokaralar matbuotda yoritilganda amerikaliklar bunga katta ahamiyat berishadi.

Amerikalik sheriklar, odatda, muzokaralarni olib borishda uzoq paysalga solishlarga chidashmaydi va ikkinchi tomon sustkashlik qilganida muzokaralarni umuman to'xtatishlari mumkin. Operatsiyalarni tez bajarish uchun ular ko'pincha bitimlarni telefon orqali tuzish amaliyotidan foydalanadilar, bu esa keyin xat yoki faks bilan tasdiqlanadi.

Fransuz milliy stili.

Bu stilni amerikalik tadqiqotchi M.Xarrison bunday tavsiflaydi. Fransuzlar masalalarni rasman yakkama-yakka muhokama qilmaslikka intilishadi. Muzokaralarning o'zida erkinliklarini saqlab qolishga juda e'tibor beradilar. Shu bilan bir vaqtda, ular muammoni kim bilan muhokama qilayotganliklariga bog'liq ravishda fe'l-atvor tubdan o'zgarishi mumkin.

Fransuz biznesmenlari oldindan bitimlarga katta e'tibor beradilar va u yoki bu masalani imkoni boricha oldindan muhokama qilishga intilishadi. Amerikaliklar bilan solishtirganda yakuniy qarorlarni qabul qilishda kamroq mustaqildir. Ular muzokaralarni yetarlicha qattiq olib borishadi va, odatda, «zaxira» mavqega ega bo'lishmaydi. Fransuz delegatsiyasi vakillari ko'pincha o'z ta'sirlashuvining qarama-qarshi turgan tipini tanlashadi.

Masalalarni muhokama qilishda, dalillashda fransuzlar logik isbotlarga orientirlanadilar va «umumiy» tamoyillarga asoslanadilar.

Rasmiy muzokara tili sifatida fransuz tilidan foydalanishni ma'qul ko'radilar. Ritorika (notiqlik san'atiga) masalalari ular uchun katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin.

Muzokaralarda milliy xarakter bilan bog'liq umumiy xususiyatlar ham muhimdir. Shuning uchun faylasuf I.Kant qayd etganidek, fransuz «nazokatli, xushmuomali, iltifotli, hazilga moyil va muloqotda beg'ubordir».

Xitoy milliy stili.

Muzokaralarda, odatda, ayrim bosqichlar aniq chegaralanadi: mavqelarni dastlabki aniqlashtirib olish, ularni muhokama qilish va yakuniy bosqich.

Boshlang'ich bosqichda sheriklarning tashqi ko'rinishiga, ularning o'zini tutishiga katta e'tibor beriladi. Bu ma'lumotlar asosida ishtirokchilardan har birining maqomini aniqlashga harakat qilinadi. Keyin esa rasmiy va norasmiy yuqori maqomli odamlarga orientatsiya qilinadi. Hamkorning delegatsiyasida xitoy biznesmenlarini ularga ifoda qiladigan odamlarni ajratishadi. Ayni shu odamlar orqali ular keyinchalik qarama-qarshi tomonning mavqeiga o'z ta'sirlarini o'tkazishga harakat qiladir. Ular uchun muzokaralarda «do'stlik ruhi» katta ahamiyatga ega.

Xitoy tomonidan yakuniy qarorlar, odatda, sherik bilan muzokaralar stoli ortida emas, balki uyda qabul qilinadi. Erishilgan bitimlarning markaz tomonidan ma'qullanishi amalda majburdir. Xitoy

delegatsiyasida, odatda, ekspertlar (moliya masalalari, texnik va h.k.) ko'p bo'ladi. Natijada uning soni yetarlicha katta bo'ladi.

Xitoy biznesmenlari odatda «qartalarni darhol ochishmaydi», muzokaralar so'ngida boshqa tomonning imkoniyatlarini baholaganlaridan so'ng, yon berishga boradilar. Shunga ko'ra muzokaralar ba'zan boshi berk ko'chaga kirib qolgandek tuyuladi va ana shu onda xitoylar yon berishlarini nazarda tutadigan yangi takliflar kiritishadi. Bunda muzokaralar davomida hamkor tomonidan yo'l qo'yilgan xatolardan mohirona foydalanishadi. Xitoy tomoni erishilgan bitimlarning bajarilishiga ham katta ahamiyat beradi. Bu bosqichda u tomondan bosim o'tkazishning turli shakllaridan foydalanilishi mumkin.

Yapon milliy stili.

Amerikalik tadqiqotchi M.Breyker yaponlar sherik ularga katta yon berishlarga borsa, ular ham, balki o'shanday qilishlarini mumkinligini qayd etadi.

Yapon hamkorlar rasmiy muzokaralar vaqtida mavqelarning muhokama qilinishi va to'qnashuviga yo'l qo'ymaslikka harakat qilishadi. Kuchsizroq sherik bilan muzokaralarda ular tahdidlar qilishga harakat qilishlari mumkin. Umuman yapon tomoni uchun mavqedagi maxsus o'zgarishlar va muzokaralar yuritish taktikasida ancha katta o'zgarishlar bo'lishi kamroq xosdir. Shu bilan bir vaqtda ular sheriklar bilan shaxsiy munosabatlarni rivojlantirishga katta ahamiyat beradilar. Norasmiy uchrashuvlar vaqtida muammoni imkoni boricha batafsilroq muhokama qilinishiga intiladilar.

Qaror qabul qilish mexanizmi yaponlarda u yoki bu qoidalarni ancha murakkab muvofiqlashtirish va tasdiqlash jarayonidan o'tishini nazarda tutadi. Bu ancha ko'p vaqtni band etishi mumkin.

Yaponlarga xos xislat ijtimoiy fikrga sezgirlik, juda aniqlik va majburiyatni bajarishlikdir.

Yapon bolalikdan «guruhli birdamlik» ruhida tarbiyalanadi, o'z mayllarini ushlash, izzat-nafsini tiyish, kuchli sifatlarini ko'z-ko'z qilmaslik ruhida tarbiyalanadi deb hisoblanadi. Yapon suhbatdoshini tinglayotganida diqqatini har tomonlama namoyish qiladi. Ko'pincha bunday xatti-harakat yevropaliklar tomonidan qilinayotgan nuqtayi nazarga rozilik sifatida talqin qilinadi. Aslida esa u suhbatdoshini davom etishga undashdir.

Muzokaralar olib borishda boshqa milliy stillarning ham qisqacha tavsiflarini keltiramiz.

Jumladan, ***nemislar*** uchun ular yechimini topish imkoniyatini yetarlicha ravshanlik bilan ko'radigan muzokaralarga kirishish osonroqdir. Odatda, nemislar o'z mavqelarini puxta ishlab chiqishadi, muzokaralarning o'zida esa masalalarni biri-ketin izchil muhokama qilishni yoqtirishadi.

Nemislar mehnatsevarlik, tirishqoqlik, batartiblik, tejamkorlik, oqilonalik, sinchkovlik, shubha bilan qarashlik orqali ajralib turadilar.

Ish munosabatlarini o'rnatish uchun Germaniyada qabul qilingan hamkorlikni agentlik va vositachilik firmalari orqali o'rnatish amaliyotidan foydalanish mumkin.

Nemislardan farqli o'laroq, ***inglizlar*** muzokaralarga tayyorlanish masalalariga kamroq darajada e'tiborni qaratadilar. Ular muzokaralarga pragmatizm bilan yondashishadi va sherikning muzokaralardagi mavqesiga bog'liq ravishda eng yaxshi yechim topilishi mumkin deb hisoblashadi. Bunda ular yetarlicha moslashuvchi va qarama-qarshi tomonning tashabbusiga bajonidil javob berishadi. Inglizlar uchun keskin holatlardan chetlab o'tish uchun ham an'anaviydir.

Inglizlarga o'zini tuta bilishlik, fikrini to'la aytmaslikka moyillik, injiqlik, noziktabiatlik xos bo'lib, u notanish odamlar bilan mahdudlikka olib keladi. Shuningdek, xususiy mulkni hurmat qilish, tadbirkorlik, _____ ham xosdir.

Odam xarakterining bosh fazilati deb inglizlar o'zini tuta bilishni tushunishadi, shuning uchun ular suhbatdoshini chidam bilan tinglashni bilishadi, biroq bu har doim rozilikni anglatavermaydi. Muzokaralar vaqtida ba'zi pauzalar yuzaga keladi, bu vaqtda jim o'tirishdan qo'rqmaslik kerak. Aksincha, ko'p gapirganlarni qo'pol fe'l-atvorli deb hisoblashadi, chunki inglizlar buni kuch bilan ta'sir o'tkazish deb hisoblashadi.

Arablar uchun muzokaralardagi eng muhim elementlardan biri hamkorlar orasida ishonch o'rnatilishidir. Arablar ko'proq o'tmishga orientirlanishgan, doimiy ravishda o'z ildizlariga murojaat qilishadi. Ular muzokaralarda muhokama qilinadigan masalalarning tafsilotlarini oldindan ishlab chiqishni maqbul bilishadi.

Biroq, umuman, arab dunyosi bir jipsli emas va bu narsa muzokaralarda bilinmasdan qolmaydi. Shuning uchun arab stillaridan biri – misr stiliga batafsilroq to'xtalamiz.

Misr – insoniyat madaniyatining eng qadimiy o'choqlaridan biri, shuning uchun misrliklarga milliy g'urur hissi va o'z mamlakatining tarixiy an'analarini davom ettirish istagi juda xosdir. Shuning uchun ular

milliy mustaqilliklariga daxldor masalalarga juda sezgirdirlar. Ularning ichki ishlariga aralashuv deb qaralishi mumkin bo'lgan hamma narsa shavqatsiz rad etiladi. Boshqa bir xislat – kuchli boshqaruv zarurligini qabul qilish va nihoyat, xulq-atvorning qattiq va ancha kuchli rivojlangan ma'muriy qoidalaridir.

Misrliklar uchun muzokaralar qaysi darajada olib borilishi ham muhimdir. Bunda misrliklar hamkor bilan savdolashishni boshqalardan afzal ko'rishadi.

Hamkorlar milliy etikasining xususiyatlari.

Xorijda ish olib borishda mahalliy etiketning nozik jihatlarini tushunish turli mamlakatlarga boruvchilar uchun jiddiy muammodir. Siz mamlakatga keladigan xorijliklar bilan ishchi aloqalar bo'lsa yoki xalqaro muzokaralarni telefon orqali olib boradigan bo'lsangiz ham turli xalqlarning ish etiketini bilish juda foydalidir.

Xorij mamlakatlari vakillari bilan ish olib borayotib, siz boshqa xalqlarning odat-udumlari va etiketini bilishingiz zarur.

Siz shu mamlakatning udumlarini buzmaslik uchun undagi tartiblar haqida bilishingiz lozim. Siz o'zingizni qanday tutishingizga ishdagi muvaffaqiyatsizlik ham, ba'zan o'sha mamlakatda bo'lishingizning o'zi ham bog'liqdir. Bunga misol qilib, Xitoyga ish bilan kelgan amerikalik amaldor tarixini keltirish mumkin. «Unga mamlakatni uch soat ichida tark etish buyurilgan. U aftidan ofisiant ayolni chimdib qo'ygan bo'lsa kerak, xitoylik ayol esa bunga hech qachon chidayolmaydi» - deb yozadi etiket bo'yicha mutaxassis D. Jonson.

Ayrim mamlakatlarning etiketiga o'tishdan oldin xalqaro etiketning bir necha umumiy qoidalariga to'xtalamiz. Eng asosiysi, quyidagi to'rtta asosiy narsani to'g'ri bajarishga o'rganishdir: odamlarning ismini aytish, ovqatlanish, kiyinish, so'zlashish.

Ko'pchilik mamlakatlarda rasmiyatchilikka rioya qilinishi ustidan ko'proq kuzatishadi. Agar siz qanday yo'l tutishni bilmasangiz, odamga faqat ismi bilan emas, balki ismi va familiyasi bilan murojaat qiling. Bir qator mamlakatlarda kelgindi odam mahalliy taomni iste'mol qilishi odobdan hisoblanadi. Agar siz chet elliklardan biri bilan milliy taomlar tayyorlanadigan restoranga kirgan bo'lsangiz, an'anaviy taomlarni buyurish bilan siz odoblilik namoyon etgan bo'lasiz.

Agar Siz tilini bilmaydigan mamlakatga kelgan bo'lsangiz, muzokaralarda doimo tarjimon ishtirok etishini ta'minlang. Shunday qilib, Sizning tadbirkorlik hamkorlaringiz, xohlashsa, o'z tillarida

suhbatlashishlari mumkin bo'ladi, sizga esa ularni faqat siz tufayli boshqa tilda gapirishlaridan xalos etasiz.

Tashrif buyurishda ish kostyumi yoki ko'ylagini kiying.

Angliyada «rasmiyatchilikka rioya qil» degan qoida amal qiladi. Hatto maktub yozayotganingizda ham barcha ikir-chikirlarga rioya qiling. Agar o'zidan maxsus ruxsat olmagan bo'lsangiz hech kimga «senlab» gapirmang. «Sen» murojaat qilish mutlaqo imkonsizdir. Hamkorning faxriy nomi va unvonlarini bilish lozim, lekin o'zingizni hech qachon faxriy unvon bilan mukofotlamang.

Britaniyalik tanishuv tartibotiga qat'iy rioya qiladi. Tanishishda kimning ismi birinchi aytilishi juda muhim. Xizmat sharoitida tanishuvda ustunlik mijozga beriladi, chunki mijoz muhimroq shaxsdir.

Ingliz bilan ish kuni tugaganidan so'ng ish haqida gaplashish yomon odat hisoblanadi. Ingliz uchun ish haqidagi gaplar ish kuni tugashi bilan to'xtashi lozim, siz o'z ish hamkoringiz bilan hattoki kechki ovqatni birga tanovul qilayotgan bo'lsangiz ham shunday bo'lishi lozim.

Islom olami vakillari bilan ish yuritayotib, ramazon oyida musulmon odam tong sahardan to shomgacha ro'za tutishi kerakligini yodda tuting: musulmon yilining birinchi oyida taqdim marosimlari uyushtirmaslikka harakat qiling.

Musulmon mamlakatlariga safar qilganingizda, siz ushbu tamoyillarga amal qilishingiz lozim: kuniga besh mahal barcha ishlar namoz o'qish uchun to'xtatiladi. Siz o'z hamkoringizning bu amalni qilishiga imkon berishingiz lozim. Payshanba yoki juma kunlari barcha musulmonlar uchun dam olish kunidir.

Xonadan tashqarida qo'l olishib ko'rishish – odatdagi ishdir. O'z uyida hamkoringiz sizni ikki bo'yningizdan bo'sa olib tabriklashi mumkin – shunday javob qaytarish sizning ham burchingizdir. Yaponiyadagi kabi, tashrif qog'ozlarining bir tomoniga inglizcha matn, ikkinchi tomoniga esa matn mahalliy tilda chop etiladi.

Din va siyosat haqida suhbat olib bormang. Siz kelishgan joyga o'z vaqtida kelishingiz kerak, hamkoringiz esa ushlanib qolishi mumkin.

Ovqatlanish vaqtida faqat o'ng qo'l bilan harakat qiling. Cho'chqa go'shti va spirtli ichimliklar iste'mol qilish taqiqlanadi.

Arablar ayol jinsidagi tadbirkorlar bilan ish olib borishlari qiyinroq bo'ladi.

Germaniya.

Tanishuv: yuqoriroq bosqichdagi odamni birinchi bo'lib tanishtirish lozim bo'ladi. Kamroq nufuzli odamni yuqoriroq nufuzli odamga tanishtirish kerak. Stol atrofidagi etiket: nemislar vilkani chap qo'llarida, pichoqni esa o'ng qo'llarida ushlashadi. Qo'lingizni stol ustidan hech qachon olmang, ikkala bilak stolga tegib turishi kerak.

Nemisga ish yuritishning bosh farqi – rasmiylik darajasidir. Nemislar o'zlarini juda tuta bilishadi va taomilga qattiq rioya qilishadi, shuning uchun ular ko'pchilikka noxayrixohdek tuyulishadi. Barcha uchrashuvlar oldindan belgilanadi. To'satdan yuzaga kelgan biror ishni, masalan, tanishuvni, darhol hal qilishga intilishni yomon ko'rishadi. Ularda siz o'ylamasdan, ish qilayotgandek tasavvur uyg'otasiz. Masalan, agar siz nemis firmasida ishlayotgan bo'lsangiz, ta'til vaqti haqida uch-to'rt hafta ilgari aytishingiz lozim bo'ladi.

Batartiblik juda muhimdir.

Qat'iy kiyinishadi, ayollar uchun shim kiyishga yo'l qo'yiladi.

Ish uchrashuvlari uchun ko'pincha tushlikdan foydalanishadi. Agar yig'ilishda biror narsani yozib olmoqchi bo'lsangiz, ruxsat so'rash lozim bo'ladi.

Nemis bilan gaplashayotganingizda yoki qo'l olishib ko'rishayotganingizda qo'lingiz cho'ntagingizda hech qachon bo'lmasin, bu eng yuqori behurmatlik bo'ladi.

Ishlar haqida yaxshisi nemischa yoki tarjimon orqali gaplashish kerak.

Italiya.

Italyanlar ma'lum o'zini tuta bilishlik, ya'ni yetarlicha rasmiyatchilik bilan ajralib turishadi.

Ish vaziyatida o'zingizni tanishtirib, faqat familiyangizni aytasiz, keyin esa qo'lini siqib ko'rishasiz. Hatto ayollar ham qo'l uzatib ko'rishishadi.

Bu yerda talabchanroq kiyinishadi.

O'z ishingiz bilan shug'ullanayotib, Italiyada inglizcha gaplashishadi deb o'ylamang, shuning uchun tarjimon oling.

Fransiya.

Ehtiyotkorlik – fransuzning xatti-harakatini ifodalovchi so'zdir. Bu yerda siz bilan ish aloqasiga kirishmoqchi bo'lgan odamni taniydigan odam sizni tanishtirishi lozim, ya'ni bu, odatda, advokat, bankir yoki do'sti bo'ladi.

Masalalarni rasman «yakkama-yakka» muhokama qilmaslikka intilishadi.

Faqat fransuz tilida gaplashish va ish yuritishni maqbul bilishadi.

Shvetsariya.

Bu yerda eng katta xato ularni nemislar bilan solishtirishdir. Yoki va'dada turmaslikdir. Shveysariyalik so'z bersa, so'zining ustidan chiqadi. Bundan tashqari, ular juda batartiblidirlar. Barcha jihatlarni sinchkovlik bitlan tekshirishadi.

Amerika.

Muzokaralar bo'yicha sheriklar ba'zan amerikaliklarni shiddatli tajovuzkor hisoblashadi, bu biroz qiyinchilik tug'dirishi mumkin. Ularning o'zlari bu holda bo'sh kelmaslikni maslahat berishadi. Amerikaliklar savdolashishni xush ko'rishlarini ham hisobga olish zarur.

Agar amerikalik pichoqdan foydalanmasa, u chap qo'lini tizzasiga qo'yadi.

Yaponiya.

Agar Siz yaponlar bilan biror ishni yo'lga qo'ymoqchi bo'lsangiz tashrif qog'ozlarini almashuv tartiboti muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Tashrif qog'ozlarini ulkan ahamiyatga ega, chunki yaponlar subordinatsiya (kichiklarning mansab bo'yicha kattalarga bo'ysunishi)ga juda rioya qilishadi. Birinchi galda ular siz qanday kompaniyada xizmat qilishingiz va uning maqomi o'zlarining kompaniyalariga nisbatan qandayligiga qarashadi. So'ngra ular siz kompaniyada qanday mavqeni egallashingizni aniqlashlari kerak bo'ladi. Unvon va lavozimni juda aniq belgilash lozim. Masalan, AQShda bitta kompaniyada yuzlab vise-prezidentlar bo'lishi mumkin. Yaponiyada esa, odatda, faqat bitta bo'ladi.

Agar o'z ehtiromingizni ta'kidlamoqchi bo'lsangiz, ularga narsalarni ikki qo'llab topshiring va shunday qabul qiling. Bu, ayniqsa, ancha yuqori lavozimni egallagan shaxs bilan uchrashuvda juda muhim.

Tashrif qog'ozini olgach, uni diqqat bilan o'qib chiqing. Agar siz qoqozga ko'z yugurtirib qo'ya qolsangiz, unda bu qog'ozni taqdim etgan shaxsning siz uchun arzimas ekanligini ta'kidlagan bo'lasiz.

Tashrif qog'ozingiz yapon tilida bir xil matnga ega bo'lishi lozim, shu bilan birga tarjima benuqson bo'lishi lozim.

Odamlar bilan tanishuv chog'ida ismi va familiyasini to'liq ayting, familiyaga «san» so'zi qo'shiladi.

Ilk uchrashuvlarda ish bilan bog'liqmas suhbatlar olib boring, keyin, chuqur o'zaro ishonch yuzaga kelganida sekin-asta ish

munosabatalariga o'tasiz. Bu yerda sovg'alar berish va olish iozim bo'ladi.

Batartiblikka rioya qiling, bu muhimdir. Yaponlar protokolga katta e'tibor berishadi, yaponlar marosimga e'tibor berishadi, sertakalluf-lidirlar. Jumladan, ish vaqtida hazillashish yoki odamlarga teginish mutlaqo istisno etiladi.

Rang idrokining milliy xususiyatlari

Sharqqa yaqinlashilgani sari rang simvolikasiga (ramziy ishoralariga) katta ahamiyat beriladi. U Xitoy, Hindistonda kuchlidir. U ayollarning odatdagi kiyimi ranglarida ham aks etishi qiziqdir. Masalan, hind ayoli turmushining dastlabki vaqtlarida qizil kiyimni kiyadi, chunki bu rang muhabbatni ramzlaydi. Qo'ng'ir va qora ranglar motam ramzidir. Darvoqe, ayni shu Hindiston olamga quyidagi birikmani sovg'a qilgan – oq, qizil, ko'k ranglar, ulardan ko'plab milliy bayroqlarda foydalaniladi. Bular bosh Hind Xudolari rangi ekanligini aytib o'tamiz: oq rang Shivani, qizil rang Braxmani, Ko'k rang esa Vishnani ramzlaydi.

Qizil rang miyani rag'batlantiradi, biroq uning ba'zi tuslari qo'zg'alish, bezovtalanish, achchiqlanishni yuzaga keltiradi. Odatda, xavf va taqiq ramzidir.

Amerikaliklarda muhabbat bilan bog'lanadi. Xitoyda bu bayram belgisi, muvaffaqiyat, baxt, qadr-qimmat, saxiylik belgisi. Saxovat va jasoratni anglatadi. Hindistonda harakat, sa'y-harakat, g'ayratchanlikni bildiradi.

Qizil rangni Meksika, Norvegiya, Iroqda yoqtirishadi, ammo Irlandiyada xush ko'rishmaydi.

Pushti (qizg'ish) rang och ko'k rang bilan birgalikda amerikaliklarda kosmetika bilan bog'lanadi.

To'q sariq rang emotsional sferani rag'batlantiradi, farovonlik va xushvaqtlik hissini yaratadi.

Ayniqsa, gollandlar ektirishadi.

Sariq rang – miyani rag'batlantiradi, boshqa ranglarga qaraganda diqqatni ilgariroq jalb qiladi va xotirada uzoqroq saqlanadi.

Braziliyada noumidlik, ilojsizlik, binafsha rang bilan birgalikda esa kasallik ramzidir. Suriya musulmonlari uchun o'lim ramzi. Xitoyda qizil rangdan keyin eng mashhur bo'lib, imperiya, ko'pchilik bayramlar va sirli marosimlar ramzidir. Hindistonda – quyosh rangi, hashamat va yashnashni ramzlaydi.

Rossiyada ko'pincha ayriliq, xiyonat belgisi sifatida idrok qilinadi.

Amerikaliklarda gullab-yashnash bilan bog'lanadi.

Yashil rang – ruxsat etuvchi rang, ba'zi tuslari tinchlantiruvchi ta'sir etadi. Amerikada umid bilan bog'lanadi, Xitoyda – yoshlik va farovon hayot ramzidir. Hindistonda tinchlik va umidni ramzlaydi. Musulmonlar uchun yomon ko'zdan asraguvchidir.

Meksika, Avstraliya, Irlandiya va Misrda yaxshi ko'rishadi, Avstriyada esa ommaviy rangdir.

Yashil tusni Fransiyada juda yoqtirishmaydi.

Ko'k rang – dengiz rangi, suv bilan faoliyatda (ayniqsa, oq va ba'zan qizil rang bilan birgalikda) assotsiatsiyalanadi (kemachilik, baliqchilik, ...)

Havo rang (zangori, moviy rang) – amerikaliklarda sadoqat bilan bog'lanadi, xitoyliklar uchun motam ranglaridan biri, Hindistonda haqiqatgo'ylik ramzi, musulmonlar uchun yomon ko'zdan asrovchi, misrliklar uchun sevimli, gollandlar uchun eng ommaviy rang.

Kumushrang aviatsiya bilan barqaror bog'lanishlar yaratadi.

Binafsha rang – ba'zi odamlarda qo'zg'alish, achchiqlanishni yuzaga keltiradi. Hindistonda qayg'u va tasalli bilan assotsiatsiyalanadi, Braziliyada qayg'u bilan bog'lanadi. Bu yerda u Perudagi kabi ommaviy emas.

Oq rang – amerikaliklarda soflik, xotirjamlik, osoyishtalik, tinchlikni ifodalaydi. Yevropaliklar uchun yoshlik, soflik va iffat belgisidir. Meksikaliklarning eng sevimli ranglaridan biri. Xitoyda motam va xavf-xatar rangi, pastkashlik va aldamchilikni anglatadi. Xitoyning barcha tarixiy dramalarida barcha ayol qahramonlar oq niqob taqishlari bejiz emas.

Qora rang – qorong'ulik, motam, og'ir kayfiyat, qiyinchilik, zulmat, najotsizlikni ramzlaydi. Xitoyda halollikni anglatadi, amerikaliklarda murakkablik va favqulodda vaziyat ramzi, Hindistonda esa bizdagi kabi motam ramzi.

Jigar rang – bu parchalanish, barbod bo'lish, halokat, hayvoniy hislar va pastkash, razil xohishlar rangi.

Bolgariyada qora – yashil va jigarrang, Pokistonda – zumrad-yashil rang eng ommaviydir.

Pirovardida turizm bo'yicha Bosh Yevropa boshqarmasi tomonidan ishlab chiqilgan xorijda xulq-atvor bo'yicha bir qator umumiy tavsiyalarni keltiramiz.

Shuni unutmangki, Siz o'z mamlakatingizda millionlab vatandoshlaringiz orasida oddiy bir fuqarosiz, chet elda esa «ispan» yoki

«fransuzsiz». Mamlakatingiz haqidagi fikr sizning xatti-harakatingizga bog'liq. Shovqin qilmang, o'zingizni xotirjam tuting. O'z kiyimingiz bilan diqqatni jalb qilmang. Qo'shiqni faqat iltimos qilishganida kuylash mumkin.

Agar chet elda hamma narsa vatanimizdan yomonroq ko'rinsa, doimo uyingizda qoling. Agar hammasi yaxshi ko'rinsa, vataningizga qaytmang, u sizda yo'q. Birinchi marta ko'rayotgan narsangizni tushunib olishga harakat qiling. Pand-nasihat qilishga intilmang, yaxshisi o'zingiz o'rganing.

Chet el safarida xushmuomalalik, nazokatlilik doimiy hamroh bo'lishi lozim. U ortiqcha bo'lmasligi, xushomadgo'ylikka aylanib ketmasligi, xorijda ko'rganlarni asosiz maqtovlarga olib kelmasligi lozim.

Chet elga xizmat safariga tayyorgarlik o'zingiz boradigan mamlakat bilan dastlabki tanishishdan boshlanadi. Siz uning siyosiy va iqtisodiy ahvolini, etiket qoidalari va milliy udumlarini, tarixi va madaniyatini bilishingiz maqbuldir.

Tadbirkorlik safarlari oldindan jiddiy va davomli tayyorgarlik o'tkaziladi. U muhokama qilinadigan masalalar, mazkur masalalarni muhokama qilishi lozim bo'lgan shaxslar doirasini muvofiqlashtirish va xizmat safari rejasini tuzishdan iborat bo'ladi.

Kiyim-kechakning tanlanishi, albatta, safar qilinayotgan mamlakatning iqlimiga, safarning davomiyligi va maqsadiga, qaysi transport turidan foydalanilishiga bog'liq va h.k. kiyim modeli, zamonaviy bo'lsin, lekin g'ayri odatiy bo'lmasin.

Erkaklarning «kiyim-boshi» nisbatan sodda – eng zaruriy hamma narsa, hech bir ortiqcha narsa emas. Ayollar uchun bu tavsiya unchalik to'g'ri kelmaydi: ular turli-tumanroq kiyinishga haqlidirlar.

Chet el safari uchun bizning tavsiyalarimiz:

– kamida bitta ko'chalik kostyum (unchalik yorqin bo'lmasligi maqbul), ko'ylaklar, galstuklar, tegishli poyabzal bilan; ayollar uchun – 2-3 ta ko'ylak, ko'ylak-kostyum, yubkalar, bluzkalar;

– kundalik uchrashuvlar uchun odatdagi ko'ylak;

– sport kostyumi olish va undan vazifasi bo'yicha foydalanish, ya'ni uy kiyimi uchun emas, balki sport bilan shug'ullanish uchun.

Ko'pincha odamda sport kiyimini noo'rin joylarda, safarlar, o'quv mashg'ulotlarida foydalanishadi va h.k.

Yo'lga yaxshisi odmi kostyum yoki «an'anaviy» ko'ylak (ayollar uchun) kiyish kerak. Har xil sumkachalar, oziq-ovqatli xaltachalar

bo'lmagani ma'qul. Kichik tugunlarni chemodan yoki yo'l sumkasiga joylang.

Chet ellik mehmonlarni mamlakatimizda qabul qilish ham murakkabdir. Yaxshi kutib olishning zaruriy sharti – muvaffaqiyatli tuzilgan dasturdir. Teatrlar, konsertlar, sirklar va restoranlarga, odatdagi tashriflardan tashqari turli ko'rgazmalar, qadimiy ko'chalar, binolar, bog'lar kabi mehmonlar uchun qiziqarli, mezbonlar uchun qimmatmas tadbirlarni ham kiritish mumkin.

Mehmonlarga qayiqda sayr qilish, tennis o'ynash, chang'ida uchish, baliq ovi va h.k.larni ham taklif etish zarar qilmaydi.

O'z hamkorlaringizni vokzalda, aeroportda kutib olish har doim ham shart bo'lavermaydi. Biroq ayrim hollarda mehmonlarni kutib olish shart. Mehmonlarning mamlakatimiz yerida bo'lishlarining ilk onlaridayoq, arzimas mayda-chuydalar ularning taassurotini buzmasligi uchun imkoni bo'ladigan barcha ishlarni qilish lozim. Bu yo'l yukini tez olish, mehmonlarni mehmonxonaga jo'natishga ham taalluqlidir. Mehmonlar iliqlik va samimiylikni butun tashriflari davrida his etib turishlari lozim.

Kuzatuv ham kutib olish kabi e'tibor bilan tashkil etiladi.

Odatda, xayrlashuv oldidan mehmonlarga ular faoliyatining xarakteri va kasbiy yo'nalganligiga bog'liq ravishda suvenirlar taqdim qilish odat qilingan.

ILOVALAR

Birinchi ilova

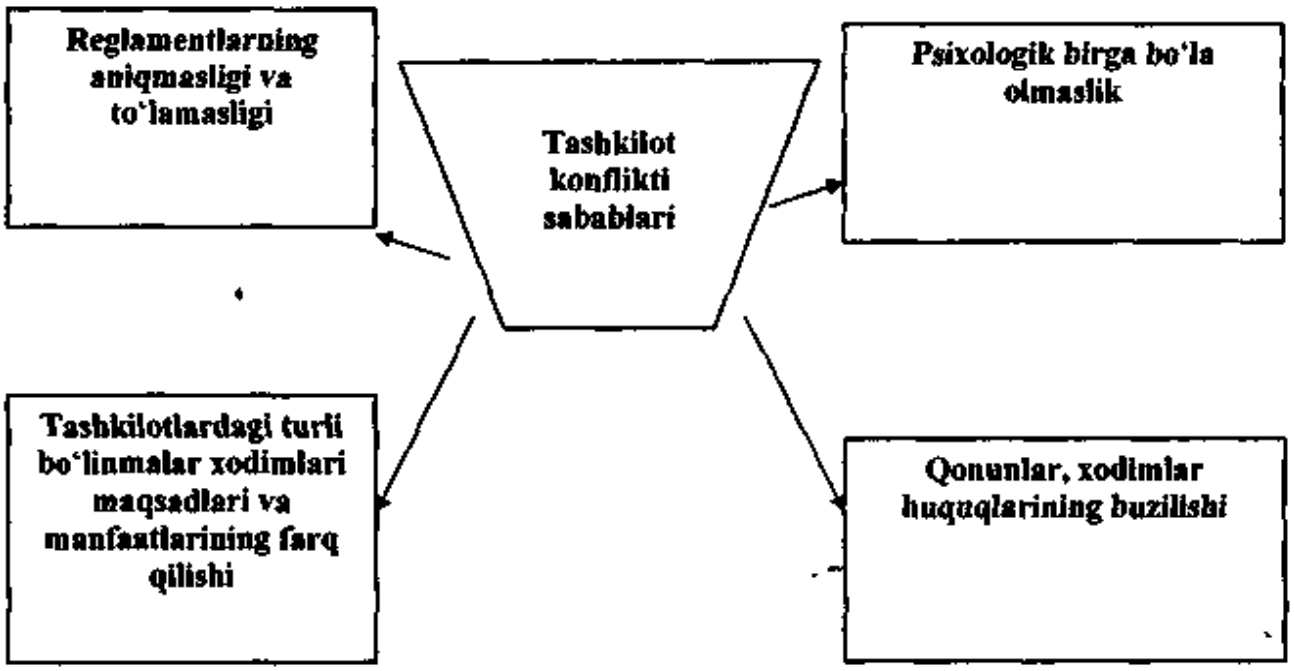
Ijtimoiy konfliktning asosiy konsepsiyalari

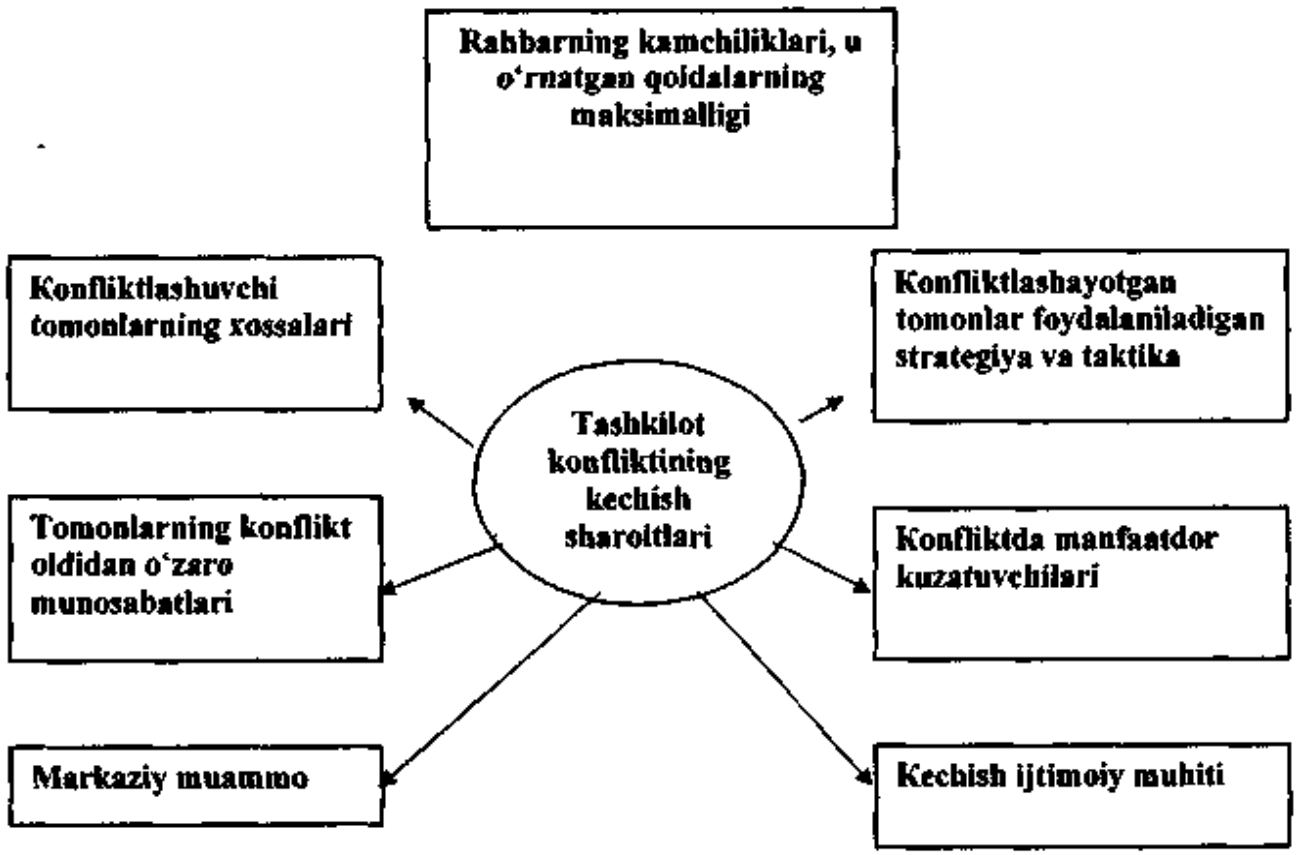
Funksional	Dialektik	Umumiy konflikt nazariyasi
• konfliktlar ijtimoiy rivojlanish uchun shartdir va sotsium ichki hayotining mahsulidir. • jamiyatga ijtimoiy tengsizlik xos bo'lib, u emotsional ichki tartibsizlikka va odamlar orasida kolliziyaga olib keladi. • konflikt – qadriyatlar va ma'lum maqom uchun da'vo bo'lib, uning maqsadi raqibni yo'q qilishdir.	• jamiyat doimo o'zgarishga duchordir. • uning manbasi qarama-qarshiliklar kurashiga o'tuvchi ziddiyatdir. • jamiyatning har bir elementi uning o'zgarishiga yordam byeradi. • Har bir jamiyat o'zining bir xil a'zolarini boshqa a'zolar majburlashiga asoslanadi.	• konflikt ijtimoiy hayotdan ajralmasdir. • odam tabiatida o'ziga o'xshashlar bilan dushmanlashuv bor. • konfiktni bartaraf etish yoki cheklash mumkin. • barcha konfliktlar umumiy rivojlanish tendensiyalariga ega. • asosiy tushuncha – raqobat.

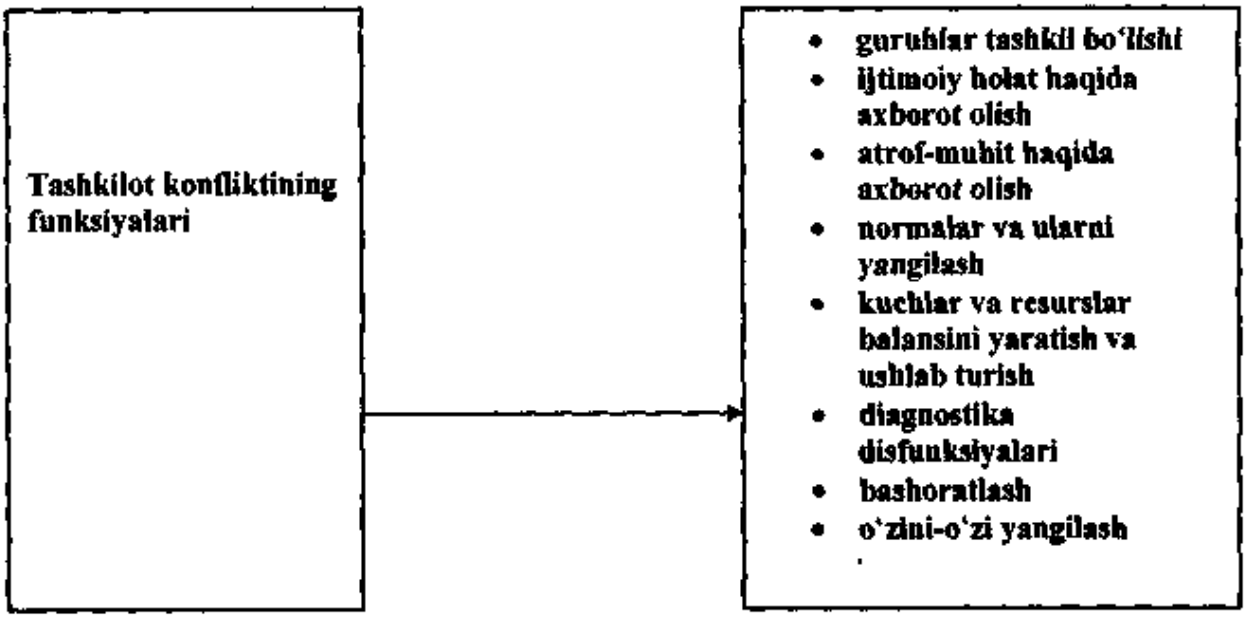
Konfliktni o'rganish metodlari

Miqdoriy metodlar		Sifatiy metodlar
Axborot to'plash metodlari	Ma'lumotlarni tahlil qilish metodlari	
• kuzatuv • hujjatlarni o'rganish • so'rov	• statistik • tizimli • tarixiy • komparativ • sotsiometrik	• case – study metodikasi (tasodifni o'rganish) • ekspert so'rovi • fokus-guruhlar metodi

Tashkiliy konfliktlar







Uchinchi ilova

Konfliktning rivojlanish bosqichlari

Konflikt oldi bosqich

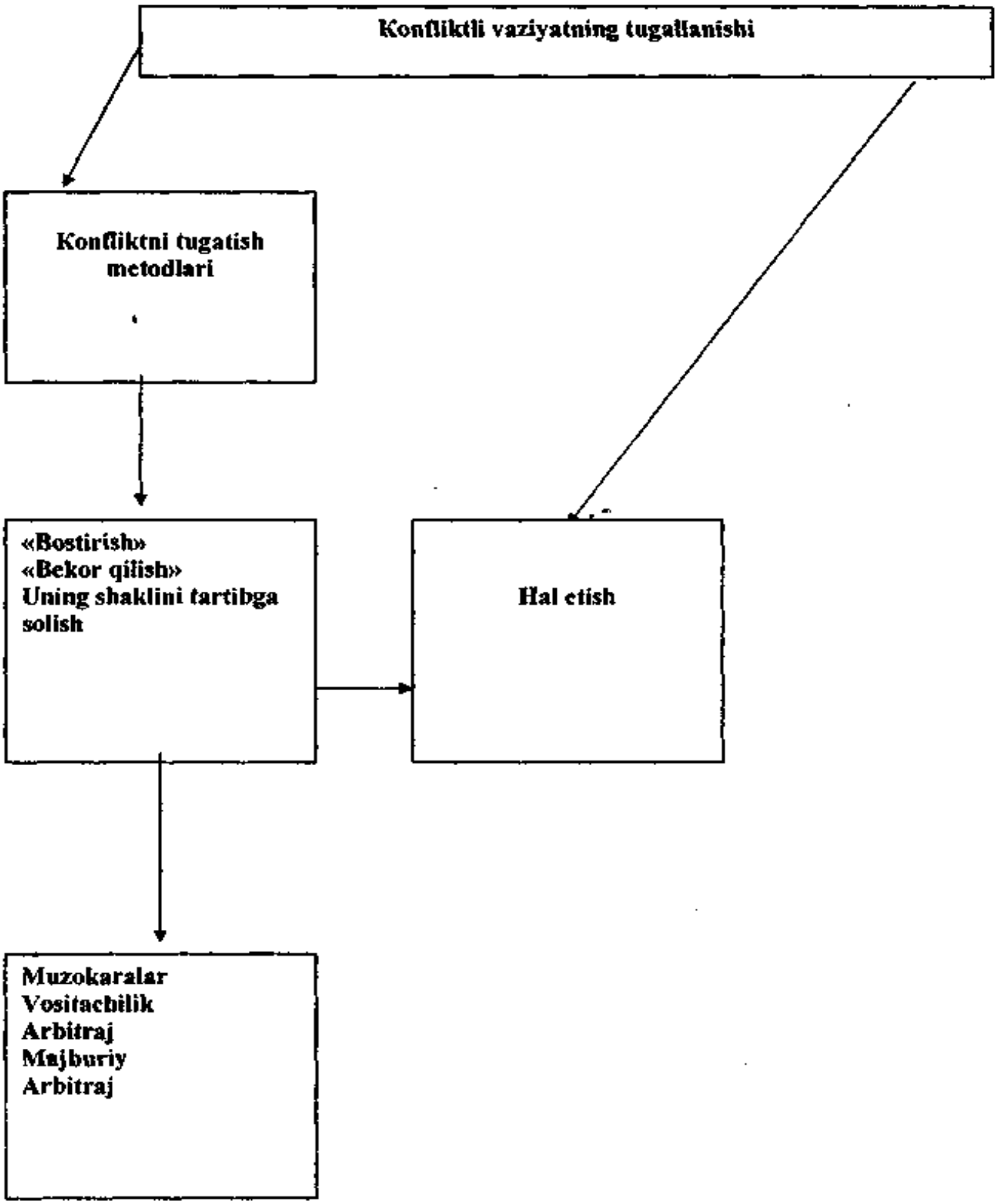
Guruhlararo va guruhli munosabatlar tizimida ziddiyatlarning to'planishi va keskinlashishi

Konflikt bosqichi

***Ochiq dushmanlik* yuzaga keladi, *tomonlardan* biri o'z *dushmaniga* hujum qiladi. Qarama qarshi kurashish ochiq yoki niqoblangan tajovuz shaklini oladi**

Konfliktdan so'ng bosqichi

Tomonlardan birining yaqqol g'alabasi yoki dushmanning haddan ziyod ko'rinishda xatolari oqibatida konfliktning normallashuvi ko'rinadi


Konfliktli vaziyatning tugallanishi
Konfliktni tugatish metodlari
«Bostirish»
«Bekor qilish»
Uning shaklini tartibga solish
Hal etish
Muzokaralar
Vositachilik
Arbitraj
Majburiy
Arbitraj

Konfliktlarning oldini olish

Konfliktlarning oldini olish shakllari va usullari

Konflikt sabablarining oldini olish

Umumiy darajada
Psixologik daraja

Hamkorlikni qo'llab-quvvatlash

- **rozilik usuli bilan**
- **amaliy empatiya usuli bilan**
- **sherikning obro'sini saqlash usuli bilan**
- **o'zaro to'ldirish usuli bilan**
- **ijtimoiy diskriminatsiyani (kamsitishni) istisno etish usuli bilan**
- **xizmatlarni bo'lish usuli bilan**
- **psixologik moyillash usuli bilan**
- **psixologik «silab-siypalash» usuli bilan**

Munosabatlarni institutsionallashtirish

Normativ aktlarni qabul qilish

Yumor

Tashkiliy tizimlarda konfliktlarni boshqarish metodlari

Konfliktni boshqarish jarayoni

Konfliktni ochish

Sabablarini aniqlash

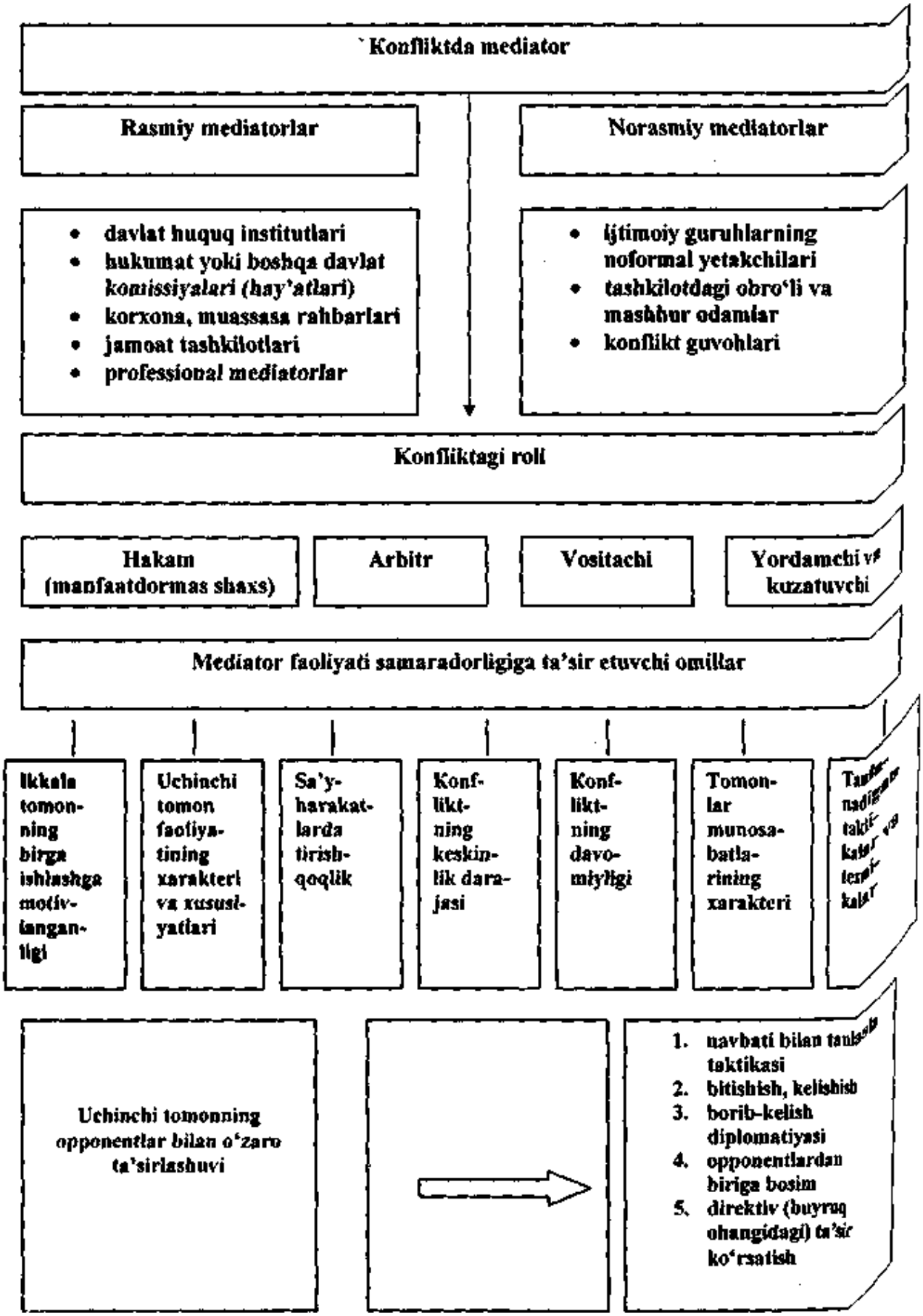
Konfliktning pozitivlik darajasini (funksionalligini) aniqlash

Boshqarish yoki hal etish metodlarini topish

Konfliktli vaziyatlarni boshqarish metodlari

Strategik metodlar	Taktik metodlar
1. Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish	1. Konfliktdan chiqish
2. Koordinatsiyalash (muvofiqlashtirish) mexanizmini qo'llanilishi	2. Yon berish va moslashishlar
3. Umumtashkiliy kompleks maqsadlarini belgilash	3. To'g'rilash, tekislash
4. Taqdirlash tizimidan foydalanish	4. Yashirin sa'y-harakatlar
	5. «Tez yechim»
	6. Kompromiss (kelishuv)
	7. Hamkorlik
	8. Kuch

Tashkiliy konfliktlarni hal etishda vositachilik



Rahbarning konfliktdagi roli

Arbitr, agar	Vositachi, agar
• rahbar tez keskinlashayotgan konflikt bilan shug'ullanayotgan bo'lsa • tomonlardan biri oshkora haq bo'lmasa • konflikt ekstremal sharoitlarda kechayotgan bo'lsa • xizmat vazifalari uning ayni arbitr sifatida harakat qilishini belgilasa • batafsil tahlil qilishga vaqt bo'lmasa • konflikt qisqa muddatli, muhimmas bo'lsa	• konflikt ishtirokchilari mansab maqomlarining tengligi mavjud bo'lsa • tomonlarning uzoq yoqtirmaslik munosabatlari bo'lgan holda • opponentlarda muloqot va xulq-atvorning yaxshi malakalari mavjud bo'lganda • muammoni hal etishning aniq kriteriylari bo'lmaganda

Muammo
Konfliktlarni hal etishda muzokara jarayoni

Muzokaralar

Amaldagi bitimlarni cho'zish haqida	Normallash-tirish haqida	Qayta taqsimlash haqida	Yangi sharoitlar yaratish haqida	Yonaki samaralar-ga erishish haqida

Muzokara jarayoni

I. Muzokaralarga tayyorlanish

Tashkiliy tayyorgarlik	Mazmuniy tayyorgarlik
• delegatsiyani shakllantirish • uchrashuv joyi va vaqtini aniqlash • majlislar kun tartibi • manfaatdor tashkilotlar bilan muvofiqlashtirish	• muammoni tahlil qilish • konsepsiyani va o'z mavqeini shakllantirish • yechimning mumkin bo'ladigan variantlarini aniqlash

II. Muzokaralar olib borish

Ishtirokchilar manfaatlari, konsepsiyalari va mavqelarini aniqlashtirish

Muhokama qilish (o'z qarashlari va takliflarini asoslash)

Mavqelarni muvofiqlashtirish va bitimlarni ishlab chiqish

III. Muzokaralar natijalarini tahlil qilish va erishilgan bitimlarni bajarish

Muzokaralarda taktik uslublar

Uslublar	Barcha bosqichlarda qo'llanib bo'ladigan uslublar
	• «chiqish» • «cho'zish» • «kutib» turish • «roziliko»ni ifodalash • «rozimaslik»ni ifodalash • «salyami»

USLUBLAR

Barcha bosqichlarga taalluqli, biroq qo'llanishda o'z spesifikasiga ega bo'lgan uslublar

- **«paketlash»**
- **«oxirgi daqiqada talablarni qo'yish»**
- **«murakkablikni sekin-asta oshirish»**
- **«muammolarni ayrim tashkil etuvchilarga ajratish»**

Muzokaralarning ma'lum stadiyalarda *qo'llaniladigan uslublar*

Mavqelarni aniqlashtirish stadiyasida:

- **O'z mavqesidagi yolg'on aksentlarni qo'yib chiqish**
- **javob qaytarmaslik**
- ***blef***

Mavqelarni muhokama qilish stadiyasida:

- **opponent mavqesini bo'sh tomonlarini ko'rsatish**
- **oldini oluvchi harakat**
- **opponent mavqesinpi buzib ko'rsatish**
- **tahdidlar va bosim**
- **yechimning umumiy zonasini aniqlash**

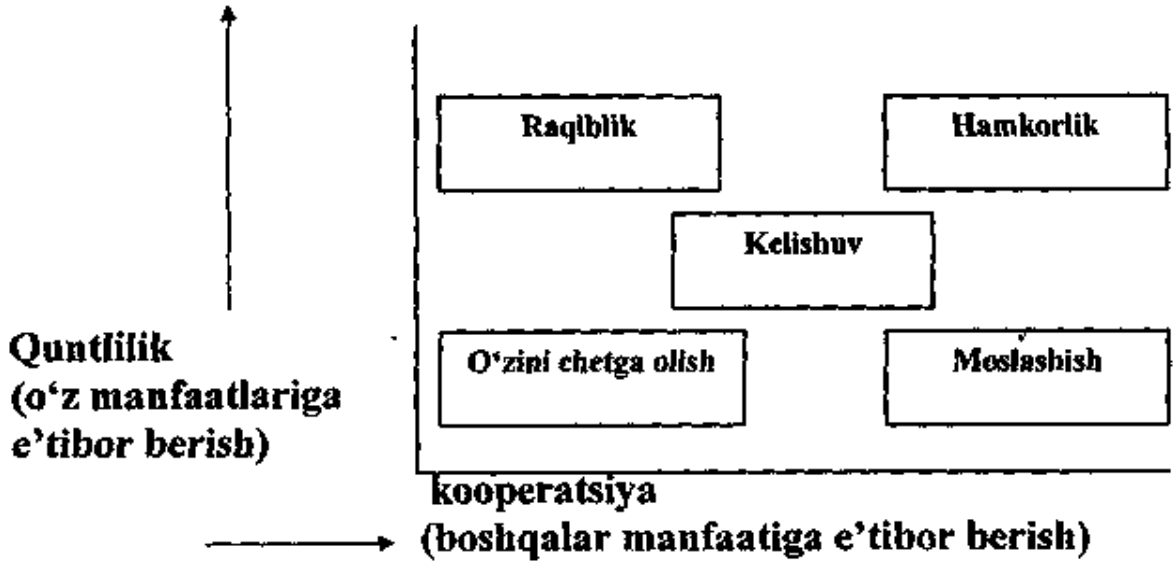
Mavqelarni muvofiqlashtirish stadiyasida:

- **takliflarni qabul qilish**
- **takliflarning bir qismiga rozilikni ifodalash**
- **oshkora nomaqbul takliflarni kiritish**
- **opponent taklifini rad etish**
- **ta'magarchilik**
- **ortib boruvchi talablar**
- **yon bermaslik, oqlash**
- **kam-ko'stini, chalasini to'ldirishga qaytarish**
- **munozaraga qaytish**
- **ikki yoqlama talqin qilish**

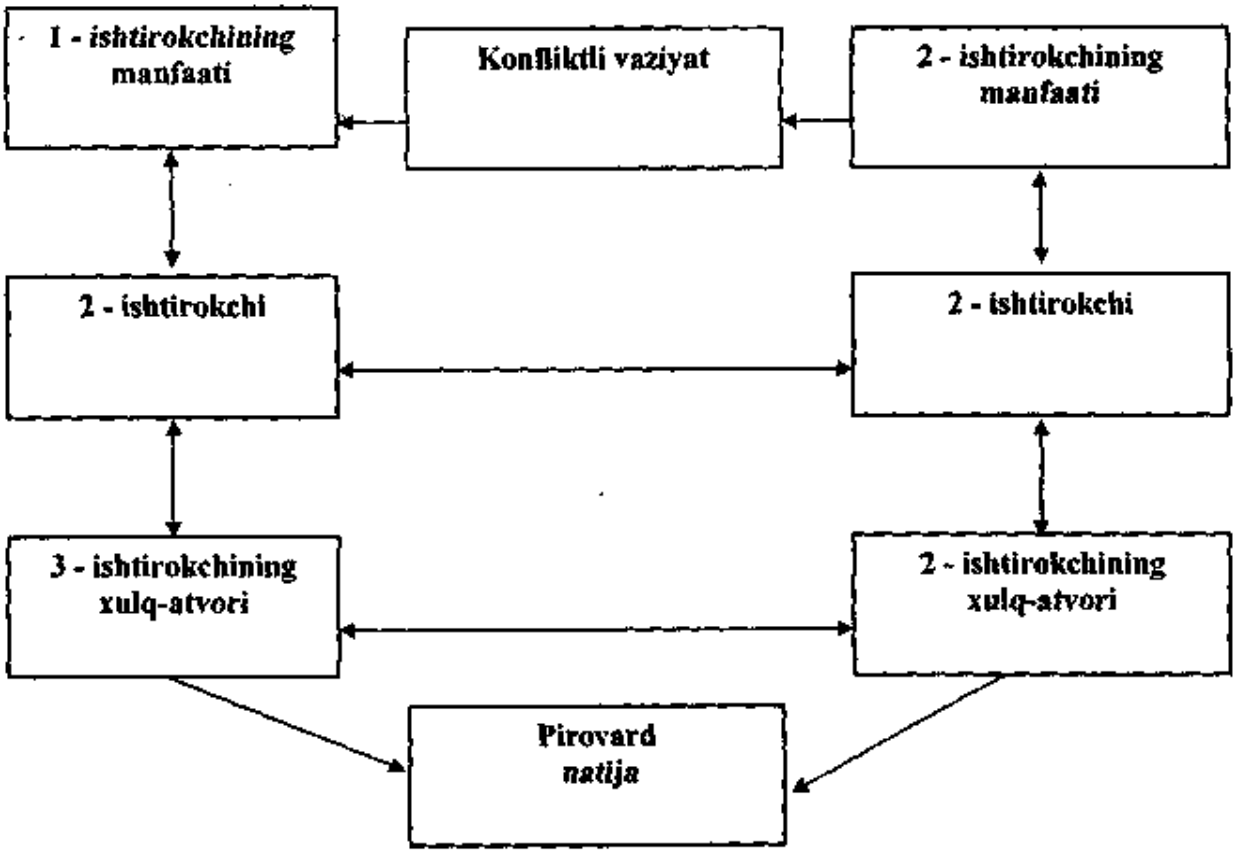
O'ninchi ilova

Shaxslararo konfliktlar

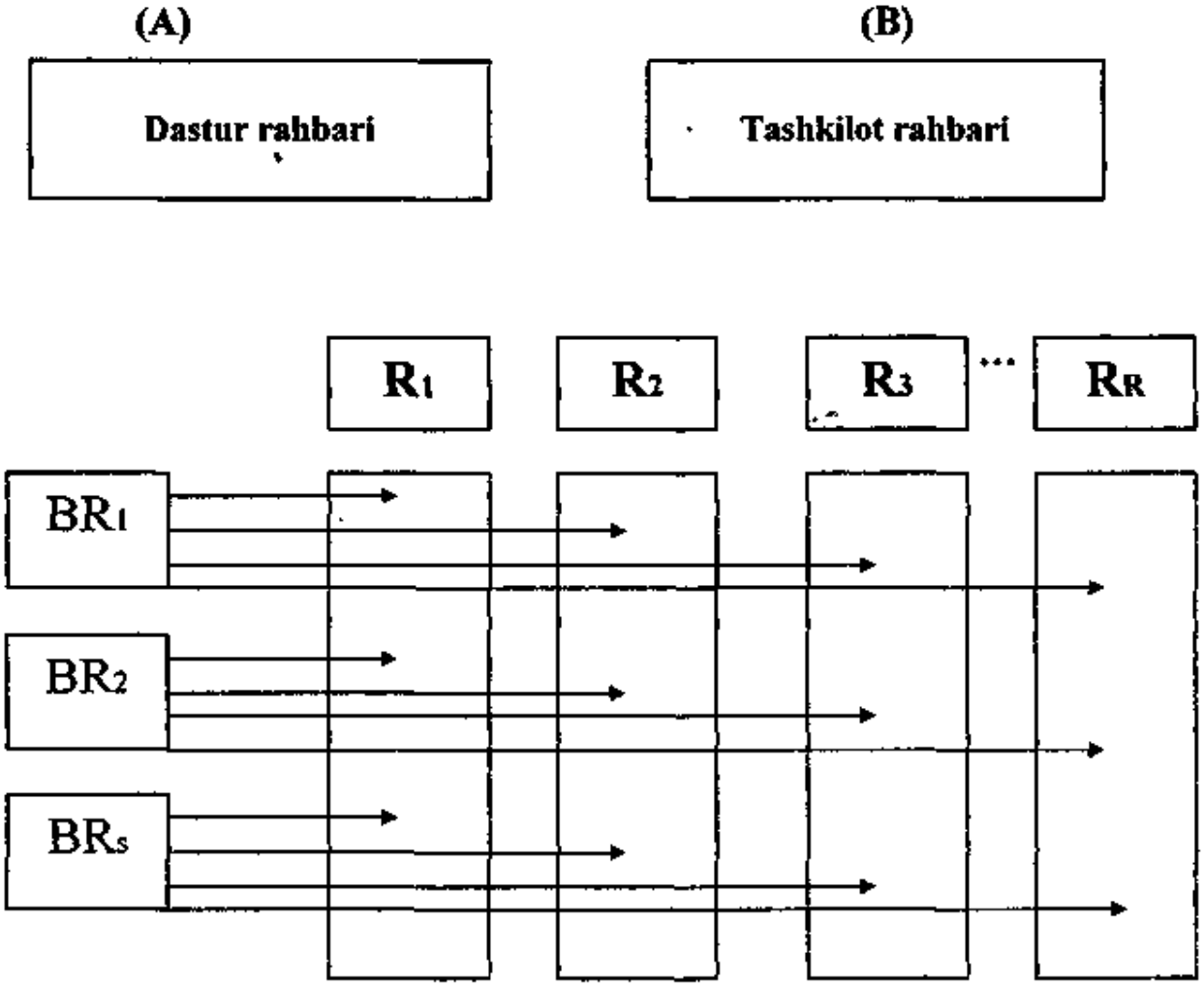
Konfliktlarni tartibga solishning besh usuli (K.Tomas)



Konflikt ishtirokchilarini o'zaro ta'sirlashuv strukturasi



Matritsali boshqaruv strukturasi va uning ishlash tamoyili



R – rahbar
B – bo'linma

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T., 1994.

2. Каримов И.А. Основные принсипы общественно-политического и экономического развития Узбекистана. Ташкент, «Узбекистон», 1995.

3. Каримов И. А. По пути созидания. Ташкент, «Узбекистон», 1996.

4. Каримов И. А. Узбекистан на пороге XXИ века: угрозы безопасности, условия и гарантия прогресса. Ташкент, «Узбекистон», 1997.

5. Каримов И. А. Узбекистан, устремленный в XXИ век. Ташкент, «Узбекистон» 1999.

6. Каримов И. А. Узбекистан: насиональная независимость, экономика, политика, идеология. Ташкент, «Узбекистон», 1993.

7. Каримов И. А. Узбекистан по пути углубления экономических реформ. Ташкент, «Узбекистон», 1995.

8. Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat – yengilmas kuch. – T.: «Ma'naviyat», 2008.

9. Абу Наср Фороби. Город мудрецов. Ташкент, 1993.

10. Каримов И.А. Мировой финансовый экономический кризис, Пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана, T., 2009.

11. Андреева Г. М. Сосиальная психология, М., 1998.

12. Asamova R.Z. Shaxs psixologiyasi. T., 1990.

13. Asamova R.Z. Kasb psixologiyasi, T., 2000.

14. Abu Abdulloh Muhammad ibn Ismoil Al-Buxoriy. Hadis. Al-jomi' As-sahih. Tashkent, 1997.

15. Абдурахимов И. и др. Пути и средства активизасии потенсиала менеджмента. Ташкент, «Шарк», 2002 г.

16. Абдурахимов И. Л. и др. Менеджмент в водном хозяйстве. Ташкент, «Шарк», 2003.

17. Abdurahmonov K. X. va boshqalar. Davlat xizmati personalini boshqarish. O'quv qo'llanma. –T.: «Akademiya», 2002.

18. Abdullayev Z. S. Yer qiymati. O'zbekiston qishloq xo'jaligi jurnali, 2006, № 6.

19. Абдуллаев З. С. и др. Использование информационных технологий в деятельности сельскохозяйственных предприятий.

Международная научно-практическая конференсия. «Инновация-2006», Т., 2006 г.

20. «Авесто» в русских переводах (1861-1996 гг.). СПб., 1998.

21. «Авесто». Тарихий-адабий ёдгорлик. Тошкент, «Шарқ». 2001.

22. Алишер Навои. Фархад и Ширин. Ташкент, 1990.

23. Ануан Де Сент Екзюпери. Избранное. М., «Правда», 1987.

24. Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики. М., «Экономика», 1973.

25. Ahmad Xodiy Maqsudiy. Shar'iy hukmlar to'plami. –T.: «Sharq», 1990.

26.Блейк Р. Р., Моутов Дж. С. Научные методы управления. Киев, 1990.

27. Bekmurodov M. B., Bekmatov A. Milliy mentalitet va rahbar ma'naviyati. –T.: «Adolat», 2003.

28. Бобылев С. Н. Еффективность использования природно-сырьевых ресурсов АПК. М., МГУ, 1987.

29. Василенко Ю. В. Производственный потенсиал сельскохозяйственных предприятий. М., «Агропромиздат», 1989.

30. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. Пер. с англ. М., «Део», 1991.

31. Газета «Правда Востока», № 58 (24494) от 23 марта 2002.

32. Газета «Правда Востока», № 218 (24404) от 10 ноября 2000.

33. Gazeta «Xalq so'zi», № 77 (4230) 2007-yil, 20-aprel.

34. Гавриленко В. М. Менеджмент (конспект лексий в схемах), М., «Приор-издат», 2003.

35. Гачев Д. Естетические взгляды Дидро. М., 1961.

36. Гейсон Д., Деля К. Американский менеджмент на пороге XXИ века. М., «Экономика», 1991.

37. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. Таганрог, ТРГУ, 1995.

38. Гулямов С. С. Менеджмент. Искусство управления, теория и практика. Ташкент, «ТашДАУ». 2002.

39. Gulyamov S. S. Menedjment. –T., 2002.

40. Губанов А. Г. Развитие и повышение экономической еффективности мясного птицеводства. Л., 1991.

41. Дейнеко О.А. Методические проблемы науки управления производством. М., «Наука», 1970.

MUNDARIJA

So‘z boshi 3

1-bob. Markaziy Osiyo mintaqasi sug‘orma dehqonchiligi jarayonida psixologik holatning shakllanishi va evolutsiyasi 11
1.1. Suv xo‘jaligida sug‘orma dexqonchiligi sharoitida menejment psixologiyasiga oid jarayonlar va inson kayfiyatiga ta’sir etuvchi muhitni paydo qiluvchi omillar..... 11
1.2. Suv xujaligida boshqarish (menejment) psixologiyasiga oid ajdodlarimiz bisotidan bizgacha yetib kelgan sharq allomalarining psixologik qarashlari, tamoyillar va qonuniyatlar 12
2-bob. Hozirgi zamon psixologiyasining predmeti va metodlari haqida tushuncha..... 27
2.1. Psixologiya predmeti ta’rifi..... 27
2.2. Psixologiya fanining zamonaviy metodlari 35
3-bob. Biznes va menejmentda shaxsning individual (psixologik) xususiyatlarining namoyon bo‘lishi..... 45
3.1. Temperament tiplari..... 46
3.2. Ishbilarmon (tadbirkor) shaxsning xarakteri, irodasi va qobiliyatlari..... 56
3.3. Shaxsning emotsiyalari, hissiyotlari, yo‘nalganligi va dunyoqarashi..... 65
3.4. Shaxsning, ijtimoiy-psixologik sifatlari..... 73
3.5. Psixik jarayonlarning tavsifi va ularning faoliyat natijalariga ta’siri..... 76
3.6. Xotira haqida tushuncha jarayonlari, turlari va qonunlari..... 87
4-bob. Menejment psixologiyasining asosiy qoidalari va xususiyatlari..... 92
4.1. Suv xo‘jaligi sohasida menejment psixologiyasining nazariy va metodologik asoslari..... 92
4.2. Boshqaruv tizimlarining asosiy xossalari..... 101
4.3. Boshqarish jarayonlarining axborot ta’minoti..... 113
4.4. Boshqaruv tashkiliy tuzilmalarning psixologik xususiyatlari..... 119
5-bob. Boshqaruv faoliyati subyektining psixologiyasi..... 126
5.1. Boshqaruv jarayonida perseptiv jarayonlar..... 126
5.2. Boshqaruv faoliyatida mnemik jarayonlar..... 128
5.3. Boshqaruv jaraenlarida tafakkur faoliyati. Samaradorlikning intellektual asosi 131
5.4. Rahbar faoliyatining motivatsiyasi..... 136
5.5. Boshqaruv faoliyatida emotsional irodaviy holatlar..... 141

6-bob. Boshqaruv tizimlarining psixologik tashkil etuvchilari..... 147
6.1. Kichik guruh boshqaruv obyekti sifatida..... 147
6.2. Shaxs – boshqaruv obyekti va subyekti sifatida..... 168
6.3. Boshqaruvning ichki omillari..... 174
6.4. Rahbar shaxsining ijtimoiy psixologik tahlili 177
7-bob. Samarali boshqaruvning psixologik kriteriylari (mezonlari)..... 182
7.1. Samarali boshqaruvni aniqlaydigan psixologik zonalar..... 182
7.2. Boshqaruv uslublari samaradorligining psixologik tahlili..... 186
7.3. Suv xo'jaligi ishlab chiqarishi sohasida biznesni tashkil etishning psixologik aspektlari..... 193
7.4. Jamoaviy uzaro munosabatlar psixologiyasi..... 196
7.5. Jamoa ichidagi ijtimoiy-psixologik iqlim..... 198
7.6. Xodimlar faolligini rag'batlantirish..... 201
8-bob. Konflikt – boshqaruv muhiti va boshqaruv vositasi sifatida..... 203
8.1. Konfliktlarning psixologik mohiyati va ularning turlari..... 203
8.2. Boshqaruv sohasida konfliktlar..... 221
8.3. Tashkilotdagi konfliktlar..... 223
8.4. Konfliktlarni hal etishning psixologik strategiyalari va tamoyillari..... 226
9-bob. Irratsional boshqaruv vositalarning psixologik xususiyatlari..... 243
9.1. Reklamali boshqaruv vositalari 243
9.2. Boshqaruvning arxetipik tamoyillari..... 253
9.3. Psixologiyada rang ta'sirining kuchi..... 262
10-bob. Bugungi kun ish etikasining tamoyillari 269
10.1. Ish munosabatlari etikasining tushunchalari, vazifalari va asosiy kategoriyalari 269
10.2. Ish munosabatlari etikasining qoidalari va normalarining uch tipi 274
10.3. Biznesda yolg'on-yashiq, uydirma etikaga to'g'ri keladimi? 275
10.4. Tadbirkor odamning asosiy vazifalari (burchi) 276
10.5. Xizmat etikasi 281
10.6. Telefon orqali muloqot etikasi 286
10.7. Menejment psixologiyasi va etikasining etnopsixologik xususiyatlari 288
Ilovalar 303
Foydalanilgan adabiyotlar 315

SUV XO‘JALIGIDA MENEJMENT PSIXOLOGIYASI

Toshkent – «Fan va texnologiya» – 2012

Muharrir:	M.Hayitova
Tex. muharrir:	M.Holmuhamedov
Musahhih:	F.Ismoilova
Musavvir:	H.G‘ulomov
Kompyuter sahifalovchi:	N.Hasanova

Nasr.lits. AI№149, 14.08.09. Bosishga ruxsat etildi 14.08.2012.
Bichimi 60x84 $^{1}/_{16}$. «Timez Uz» garniturasi. Ofset bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog‘i 20,75. Nashriyot bosma tabog‘i 20,0.
Tiraji 500. Buyurtma №93.