

JAMIYAT BOSHQARUVIDA RAHBAR TOMONIDAN QO'LLANILAYOTGAN UMUMMETOD NAZARIYALAR

Narzullayev Sherxon Murotali o'g'li

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti tarix yo'nalishi talabasi

Tel: +998934857989

E – pochta narzullayevsherxon8@gmail.com

Annotatsiya: *Ushbu maqolada rahbar shaxsiyatiga doir talablar, jamiyatda rahbar boshqaruvining o'rni, rahbar tomonidan qo'llanilarigan uslublar va nazariyalar, guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlar, rahbar tomonidan xodimlariga erkinlik berish haqida ma'lumot berib o'tadi.*

Kalit so'zlar: *Lider, G.Gibsh, M.Jukov, avtoritar, liberal, demokratik, "temir rahbar", konsultativ, D.Barretta, Moskva.*

Аннотация: *В данной статье представлена информация о требованиях к личности лидера, роли лидерского управления в обществе, методах и теориях, используемых лидером, социальных пространственных отношениях в группе, свободе лидера по отношению к своим сотрудникам.*

Ключевые слова: *Лидер Г. Гибш, М. Жуков, авторитарный, либеральный, демократический, «железный лидер», консультативный, Д. Барретта, Москва.*

Annotation: *This article provides information about the requirements of the leader's personality, the role of the leader's management in the society, the methods and theories used by the leader, the social spatial relations in the group, the freedom of the leader to his employees.*

Keywords: *Leader, G. Gibsh, M. Zhukov, authoritarian, liberal, democratic, "iron leader", consultative, D. Barretta, Moscow.*

Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va takrorlanmasdir. Buning boisi har bir zamonaviy boshliq faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidir. Ijtimoiy psixologiyada batafsil o'rganilgan muammolardan biri – turli boshqaruv uslublaridir. Bu sohada nemis olimlaridan G. Gibsh va M. Forverg³⁷, rus olimlaridan V.Parigin, L.Uminskiy, M.Jukov va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir³⁸. Barcha ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy va mutloq yangi yana bir boshqarish uslublariga tavsif berib chiqamiz. Bu to'rt uslub – avtoritar, demokratik, liberal va partisipativ boshqaruv uslublaridir.

Avtoritar rahbar barcha ko'rsatmalarni ishchanlik ruhida, aniq, ravshan, keskin ohangda xodimlariga yetkazadi. Muloqot jarayonida ham xodimlariga nisbatan do'q-po'pisa, keskin ta'qiqlashlar kabi qat'iy ohanglardan foydalanadi. Uning asosiy

³⁷ **Manfred Vorverg** ([nemis. Manfred Vorweg 1933_yil 3_aprel](#), [Przemkov \(Quyil Sileziya\)](#) - [1989_yil 26_iyun](#), [Leyptsig](#)) - nemis faylasufi va psixologi. Falsafa fanlari doktori, professor. [ijtimoiy psixolog](#), ta'lim va rivojlanish psixologiyasi sohasidagi mutaxassis. Ijtimoiy-psixologik treninglar muallifi. [GDR](#) yetakchi ijtimoiy psixologi.

³⁸ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бoшқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова тахрири остида. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2008. – Б. 29–31.

maqsadlaridan biri – nima yo'l bilan bo'lsa-da, o'z hukmini xodimlariga yetkazish, kerak bo'lsa, tayziq o'tkazishdir. Bu toifa boshqaruvchining nutqi ham hamisha aniq va ravon, doimo jiddiy tusda bo'ladi. Biror ish yuzasidan xodimlarni maqtash yoki ularga jazo berish, tanqid qilish ob'yektiv hisoblanib, bu narsa boshliqning kayfiyatiga va o'zga shaxslarga nisbatan munosabatiga bog'liq.

Jamoa a'zolarini tilak-istaklari, ularning fikrlari va maslahatlari juda kam hollardagina inobatga olinadi, aksariyat vaziyatlarda bunday istak va ko'rsatmalar to'g'ridan-to'g'ri do'q-pupisa, kamsitish yoki ma'naviy jazolash yo'li bilan cheklanadi, yoki umuman qoniqtirilmaydi. Bunday rahbar o'z ish uslublari, kelajak rejaları, biror aniq ish yoki operatsiyani qanday amalga oshirmoqchiligini odatda, jamoadan sir tutadi. Uning fikricha, bu holatlar obro'yiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Guruhdagi ijtimoiy fazoviy munosabatlardagi o'rni jihatdan baholaganda, bunday boshqaruvchi "jamoadan chetda", avtonomdir. Avtoritar rahbarda har bir jamoa a'zolarining qobiliyatlari, ishga munosabatlari, mavqelariga ko'ra tutgan o'rinlari haqida umumiy tasavvurlar mavjud bo'lib, shunga ko'ra, u har bir xodimning ish harakatlarini maksimal tarzda dasturlashtirib qo'ygan. Har qanday cheklashlar rahbarning ochiq g'azabini keltiradi va buning uchun u jazolashning turli uslublaridan "samarali" foydalaniladi.

Bunday jamoalarda hokimiyat markazlashtirilgan bo'lib, jamoa rahbari ushbu markazning yakka hokimi sanaladi. Shuning uchun ham, bu yerda "mening odamlarim", "mening ishim", "mening fikrim bo'yicha" kabi iboralar tez-tez ishlatiladi. Bu toifa rahbarlarda ishga nisbatan shunday fidoyilik borki, ular o'zlarini ayni shu professional kasblarisiz, odamlar ustidan rahbarlik qilishdek mashaqqatsiz tasavvur qila olmaydilar, ya'ni ish ularning "butun vujudini qamrab olgan". Shu sabab bo'lsa kerak, bunday rahbar har bir odamning kundalik ish faoliyatini, uning natijalarini juda yaxshi biladi. Lekin, aslida, uni ishning mazmunidan ko'ra, o'zining o'sha yerdagi yetakchilik roli, boshliqligi ko'proq qiziqtiradi va o'ziga xuddi shu sifatlariga qarab baho beradi. Bu sifatlar, o'z navbatida, ishning sifatiga ham ta'sir qilgani uchun jamoa oldiga qo'yilgan topshiriqlar bajarilmay qolmaydi ("temir rahbar"). Bunday jamoalarda tanqid ishi juda sust, chunki rahbar o'zini ham, boshqalarni ham tanqid qilishlariga yo'l qo'ymaydi. Rahbarning fikricha, tanqid qilishga faqatgina undan yuqori turadigan boshliqlar haqli³⁹. Yig'ilishlarda odatda, so'zni o'zi boshlab, tashabbusni oxirigacha boshqalarga bermaydi, odamlarning takliflari, ularning hissiyotlari deyarli e'tiborga olinmaydi. G. Gibsh va M. Forverg larning tahlil qilishlaricha, avtoritar lider bosh bo'lgan ishlarning samaradorligi yuqori bo'lib, ishlab chiqarish ko'satkichlari ham oshar ekan⁴⁰. Lekin jamoadagi ma'naviy-psixologik muhit og'ir, tang bo'lib, bu narsa odamlarning jamoadan, ishdan qoniqmaslik hislarini ortishiga olib keladi. Bunday rahbarlar boshchilik qilgan mehnat jamoalarida ishlaydiganlar o'z kasblari, ish joylarini osonlikcha almashtirishlari mumkin.

Demokratik rahbar, aksincha, xodimlariga mustaqillik, erk berish tarafdori sanaladi. Ish mobaynida xodimlarga topshiriqlar berganda, odatda, ularning shaxsiy qobiliyatlarini hisobga olgan holda taqsimlaydi. Bunda u xodimlarning kasbga nisbatan shaxsiy

³⁹ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бoшқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова тахрири остида. – Т.: "Fan va texnologiya", 2008. – Б. 29–31.

⁴⁰ O'sha joyda. B – 29.

moyilliklarini, xohish va istaklarini ham hisobga oladi. Buyruq yoki topshiriqlar odatda, taklif ma'nosida beriladi. Nutqi oddiy, doimo osoyishta, sokin bo'lib, unda o'rtoqlarcha, do'stona munosabat, samimiyat sezilib turadi. Biror xodimni maqtash, uning lavozimini oshirish yoki ishdagi kamchilikka ko'ra ishiga baho berish doimo jamoa a'zolarinig fikri bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi. Tanqid ko'pincha taklif, istak shaklida, amalga oshirilgan ishlarning mazmuniga baho berish holda egasiga yetkaziladi. Har bir yangi ish jamoa maslahatisiz boshlanmaydi. Shuning uchun ham, bu toifa rahbarning fazoviy-ijtimoiy holati "jamoada ichida"dir. Jamoada tanqid va o'z-o'zini tanqid shunday yo'lga qo'yilganki, uning oqibatida hech kim aziyat chekmaydi. Chunki ko'proq boshliq emas, balki jamoaning boshqa faollari – norasmiy liderlar kimdir ishdagi kamchilikka yo'l qo'ygan bo'lsa, uning faoliyatini tanqid qiladilar. O'z navbatida boshliq ham yo'l qo'ygan xato-kamchiliklarini jamoatchilik oldida bo'yniga olishdan qo'rqmaydi.

Chunki undagi ma'suliyat hissi nafaqat yuqori boshqaruv tashkilotlari a'zolari, balki xodimlar bilan muloqot paytida ham sezilib turadi. Kun tartibiga qo'yilgan topshiriq yuzasidan ma'suliyatni boshqalarga ham bo'lib berishni yaxshi ko'radi. Boshliqning xodimlaridan siri yo'q, shuning uchun ham majlislarda ko'proq u emas, balki barcha xodimlar gapiradilar, oxirgi qaror chiqarish va so'zlarni yakunlash, umumlashtirish huquqidan to'liq foydalanadi. Gibsh va Forverglarning tahliliga ko'ra,⁴¹ bunday boshliq rahbarlik qilgan jamolarda ma'naviy-psixologik muhit juda yaxshi, ishchilar jamoadan, ishdan qoniqish hosil qilganlar, ishdan ketish hollari kam ekan-u, lekin ishlab chiqarish zo'rg'a norma holatida bo'lar ekan. Sababi bunday rahbardan odatda, tabiatan dangasa sanalgan xodimlar foydalanadilar. Tadqiqotlarda demokratik boshqaruv uslubi:

- (1) boshqaruvning ijtimoiy-psixologik va iqtisodiy usullariga tayangan;
- (2) insonlarga yo'nalgan;
- (3) vazifalar taqsimlab berilgan;
- (4) qaror qabul qilishda bamaslahatlik;
- (5) tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash;
- (6) me'yordagi nazorat;
- (7) oldindan xabardorlik va keng masshtabdagi oshkoralik;
- (8) qayishqoqlik;
- (9) tanqidlarga sabr-toqatlilik;

(10) muloqotda samimiylik, ochiqko'ngillik va xushfe'llik kabi rahbardagi fazilatlar shakllanganligiga boqlig'ligi o'z isbotini topgan⁴².

Rivojlangan mamlakatlar boshqaruv amaliyotida demokratik boshqarishning ikki xil: "konsultativ" va "partisipativ" ko'rinishlari mavjud. Tashkilot boshqaruvidagi yana bir uslub – partisipativlik deb atalib, unda rahbarning tashkilot maqsadiga erishish yo'lida xodimlar bilan gorizontallik yo'nalishdagi munosabatlarni rivojlantirishi tushuniladi. Mutaxassislar aynan partisipativlikni eng samarali uslublar qatorida ko'radilar. Bu uslub rahbarning quyidagicha xulqida namoyon bo'ladi:

⁴¹ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова таҳрири остида. – Т.: "Fan va texnologiya", 2008. – Б. 32-33.

⁴² Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА "Раҳбар" маркази; "YUNAKS-PRINT" МЧЖ, 2006. – Б. 45–47.

- (1) Rahbarning xodimlari bilan muntazam fikr almashuvi;
- (2) Rahbar va xodim munosabatidagi ochiqlik va samimiylilik;
- (3) Xodimlarning tashkiliy qarorlar qabul qilishga jalb etilganligi;⁴³
- (4) Rahbar o'z burch va huquqlarining ma'lum qismini xodim zimmasiga o'tkazishi;
- (5) Tashkilot vazifalarini rejalashtirish va amalga oshirishda xodimlarni jalb etish;
- (6) Mustaqil qaror qabul qila olish huquqiga ega bo'lgan maxsus guruhlar tuzish (masalan, "sifat nazorati guruhi").

Rivojlangan mamlakatlar menejerlari quyidagi hollarda partisipativlik strategiyasiga murojaat etadilar:

(a) xodimlar saviyasining yuqoriligi sharoitida, qaror qabul qilishni asta-sekin markazlashmagan tarzda amalga oshirish maqsadida;

(b) qaror samarali ijro etilishi zaruriyatida (yaponiyaliklar qarorni sekin qabul qilishadi, lekin qaror ijrosi juda tez amalga oshiriladi);

(v) quyi bo'g'in rahbarlari va xodimlar malakasini oshirish mexanizmi yaratilganda;

(g) "yangiliklarni joriy etish" yuzasidan takliflarni ko'paytirish maqsadida.

Ta'kidlanayotgan partisipativlik uslubi jamoadagi hamkorlik darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadi va xodimning tashkilot manfaati yo'lidagi jonbozligini ta'minlovchi asosiy uslublardan biri hisoblanadi. Lekin, partisipativlik uslubini har qanday rahbar ham, har qanday sharoitda qo'llay olmaydi. Amerikalik tadqiqotchilar B. Bass va D. Barretta fikricha⁴⁴, bunday vaziyatda uch omilni: birinchidan – rahbar shaxsini, ikkinchidan – xodimlarni, uchinchidan – guruh oldida qanday vazifalar turganligini hisobga olish lozim. Partisipativlik uslubini qo'llay oladigan rahbar shaxsi haqida gapirsak, u avvalambor, o'ziga ishongan inson, yoshi katta, ma'lumot darajasi ham yuqori, xodimidagi tashabbus va intilishni qadrlaydi, undan ijodiy yondashuv va qadriyatlarga sodiqlikni kutadi. Xodimga tegishli bo'lgan xarakter xislatlari ko'p jihatdan bu uslubni qo'llash doirasini kengaytirishi mumkin⁴⁵. Bu toifa xodimlarga quyidagi xislatlar tegishlidir: yuksak bilim va malakaga ega bo'lish, mustaqil fikrlashga intilish, ijodiy salohiyatga egalik, ishga katta qiziqishning mavjudligi hamda istiqboldagi maqsadga yo'nalganlik, jamoada teng munosabatlarga intilish. Bunday xodim uchun uning tashkilot hayotiga qo'shayotgan ulushini baholash mezoni – hamkasabalari fikridir. Bunday xodim odatda tashkilotda yuqori mavqega ega.

Liberal (loqayd) uslubda ishlaydigan rahbarning kayfiyatini, ishga munosabatini, ishdan mamnun yoki mamnun emasligini bilish qiyin⁴⁶. Unda ta'qiqlash, do'q-po'pisa bo'lmaydi, balki uning o'rniga ishning oxirgi oqibati bilan tanishish bilan cheklanadi, xolos. Jamoada hamkorlik yo'q, boshliq jamoaning muammolari ishning baland-pasti bilan qiziqmaydiganday, go'yoki "koinotda" yurganga o'xshaydi, Aniq ko'rsatmalar bermaydi, uning o'rniga norasmiy liderlar yoki o'ziga yaqin shaxslar orqali qilinishi lozim bo'lgan

⁴³ Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. B – 92.

⁴⁴ Махмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А.Холбеков. – Т.: ДЖҚА "Раҳбар" маркази; "YUNAKS-PRINT" МЧЖ, 2006. – Б. 48.

⁴⁵ Каримова В.М., Хайитов О.Э., Умарова Н.Ш. Бошқарув соҳасидаги профессионал компетенция асослари: Монография. / Проф. В.М. Каримова тахрири остида. – Т.: "Fan va texnologiya", 2008. – Б. 34-35.

⁴⁶ Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. B – 93.

topshiriqlar xodimlarga yetkaziladi. Asosiy vazifa, uning nazarida, xodimlar uchun ish sharoitini yaratish, ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, kerakli mahsulot, xom-ashyo kabilarni topib kelish, majlislarda qatnashish.

Xodimlar bilan muloqotda bo'lishga to'g'ri kelganda, u doimo xushmuomala bo'lib, odob-axloq normalarini buzmaslikka harakat qiladi, lekin hech qachon ular bilan tortishmaydi. Majlislarda agar biror muammo munozarani keltirib chiqarsa, u bevosita jarayonga aralashmay oxirgi so'zni o'ziga qoldiradi. Shunday qilib, xodimlarga fikrlash va xatti-harakatlar erkinligi berib qo'yilgan. Shu erkin harakatlar yuzasidan boshliqning fikri so'ralgan taqdirda ham, undan aniq gap chiqmaydi, chunki u xodimlarni yaxshi bilmaydi, qolaversa, ularni xafa qilib qo'yishdan qo'rqadi. Uning fazoviy psixologik holati – “guruh tashqarisida”. Olimlar fikricha, bunday rahbar ishini olib borgan jamoalarda barcha ko'rsatkichlar doimo orqada, xodimlar qo'nimi ham yo'q. Liberal rahbar ishda anarxiyani keltirib chiqarib qo'yib, ko'p turmay boshqa yerdan ish qidirishga harakat qiladi. Yuqorida baho berilgan boshqarish uslublari ko'proq liderlikka emas, rahbarlikka taalluqli. Ilmiy adabiyotlarda bu ikkala ibora birga ishlatilib, ko'pincha, eng yaxshi rahbar barcha liderlik sifatlarini ham mujassamlashtirgan bo'ladi, deb aytiladi. Chunki, sof ijtimoiy-psixologik liderning turlari xilma-xil sharoitlarda o'zida ko'proq namoyon etadigan shaxsiy sifatlarga tabaqalanadi.

Masalan, lider tashkilotchi, lider tashabbuskor, lider erudit, jamoaning his-hayajon holatini boshqaruvchi lider, lider bilag'on. Yaxshi rahbar ana shu lider sifatlarini bilgan holda ularni o'zida tarbiyalashi va jamoasidagi liderlar bilan hamkorlikda ishlay olishi kerak. Oxirgi yillarda Moskva va boshqa yirik markazlarda o'tkazilgan tadqiqotlar natijasida shunday xulosaga kelindiki, aslida hayotda sof demokrat, avtoritar rahbarni uchratish qiyin, lekin uchragan paytda ham ular bir jamoani uzoq muddat boshqara olmasligi ma'lum bo'ldi⁴⁷. Shuning uchun ham ular vaziyatga bog'liq. Jamoa, undagi qabul qilingan xatti-harakat me'yorlari shaxslararo munosabatlar tipi liderning ham, rahbarning ham ish taktikasi va uslubini belgilaydi, degan g'oya qabul qilinmoqda. Lekin rahbarlik uslublarining psixologik mazmun va mohiyatini bilishning amaliy ahamiyati shundaki, har bir uslubda o'ziga xos ijobiy tomon bor. Mohir rahbar o'zini o'zi tarbiyalalar ekan, o'shalarning eng maqbuli, ayniqsa, o'zi rahbarlik qilayotgan jamoaga moslarini tarbiyalashi maqsadga muvofiqdir.

Xulosa. Har bir lider yoki boshliq o'zicha individual va takrorlanmasdir. Buning boisi har bir zamonaviy boshliq faoliyatini o'ziga xos tarzda tashkil etishidadir. Ijtimoiy psixologiyada batafsil o'rganilgan muammolardan biri – turli boshqaruv uslublaridir. Bu sohada nemis olimlaridan G. Gibsh va M. Forverg, rus olimlaridan V. Parigin, L. Uminskiy, M. Jukov va boshqalarning ishlari ayniqsa diqqatga sazovordir. Barcha ilmiy tadqiqotlar natijalarini umumlashtirgan holda ijtimoiy psixologiyada qabul qilingan uch asosiy va mutloq yangi yana bir boshqarish uslublariga tavsif berib chiqamiz. Bu to'rt uslub – avtoritar, demokratik, liberal va partisipativ boshqaruv uslublaridir.

⁴⁷ Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. B – 93-94.



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Hayitov, O.E. Boshqaruv psixologiyasi: O'quv qo'llanma / O.E. Hayitov; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: TIQXMMI, 2019. – B. 88-95 b .
2. Karimova V.M., Hayitov O.E., Djalalova S.M. Boshqaruv psixologiyasi. O'quv qo'llanma. Oliy o'quv yurtlari magistratura bosqichi talabalari uchun, - T.: 2008. 35-43 b.
3. N.M.Ziyavitdinova, Y.M.O'rinov, Sh.N.Xayitov Menejment, 'Tafakkur-Bo'stoni' Toshkent — 2012, 235-238 b.
4. Қосимова Д.С. Бошқариш назарияси: Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007. – Б. 30–31.
5. Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. Ўқув қўлланма / Масъул муҳаррир: А. Холбеков. – Т.: ДЖҚА “Раҳбар” маркази; “YUNAKS-PRINT” МЧЖ, 2006. – Б. 10–13